ANALISIS BALANCING INTEGRITAS DAN KOMPETENSI KARYAWAN DALAM KONTEKS MANAJEMEN SYARI'AH
(Studi Kasus Pada Dapur M'Riah Mojokerto)

TESIS
Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Magister dalam Program Studi Ekonomi Syariah

Oleh
Abdulloh Ahid
NIM. F14214151

PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA

2018

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya:

Nama	: Abdulloh Ahid
NIM	: F14214151
Program	: Magister (S-2)
Institusi	: Program Pascasarjana UIN Sunan Ampel Surabaya

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa Tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atas karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 24 April 2018
Saya menyatakan,

METERAI TEMPEL
6000

Abdulloh Ahid

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis yang ditulis oleh **ABDULLOH AHID** ini telah diperiksa dan disetujui untuk dimunaqasahkan.

Surabaya, 24 April 2018

Pembimbing,

Dr. Fahrur Ulum, S.Pd., M.E.I.

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Tesis Abdulloh Ahid ini telah diuji
Pada tanggal 5 April 2018

Tim Penguji:

1. Dr. Hj. Fatma, S.T., M.M. (Ketua) .....
2. Dr. H. Ali Arifin, M.M. (Penguji 1) .....
3. Dr. Fahrur Ulum, S.Pd., M.E.I. (Penguji 2) .....

Surabaya, 24 April 2018
Direktur,

Prof. Dr. H. Husein Aziz, M.Ag.
NIP. 195601031985031002

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN
Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Abdulloh Ahid
NIM : F14214151
Fakultas/Jurusan : Ekonomi Syariah
E-mail address : Abdullohahid@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :
☐ Sekripsi ☑ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)
yang berjudul :

ANALISIS BALANCING INTEGRITAS DAN KOMPETENSI KARYAWAN DALAM KONTEKS MANAJEMEN SYARI'AH (Studi Kasus Pada Dapur M'Riah Mojokerto)

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Ekslusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara ***fulltext*** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 07 Agustus 2019

Penulis

(Abdulloh Ahid)

ABSTRAK

Judul : Balancing Integritas dan Kompetensi Karyawan dalam Konteks Manajemen Syari'ah (Studi Kasus Pada Dapur M'Riah Mojokerto)
Penulis : Abdulloh Ahid
NIM : F14214151
Pembimbing : Dr. Fahrur Ulum, S.Pd., M.E.I.
Kata Kunci : Balancing, Integritas, Kompetensi, Karyawan, Manajemen Syari'ah

Dikursus sumber daya manusia dalam kajian kontemporer telah mengalami lompatan yang signifikan, dimana perkembangan terbaru memandang SDM bukan sebagai sumber daya belaka. Kemudian muncul istilah *Human Capital* (lebih luas daripada *Human Resource*) dalam sebuah perusahaan yang prospeknya sebagai investasi lebih mengemuka. Integritas dan kompetensi adalah dua komponen SDM yang paling krusial.

Penelitian ini bertujuan untuk membentuk profesionalisme dan kredibilitas pelaku ekonomi serta mengetahui *track record* perusahaan dalam memaksimalkan sumber daya manusia yang sesuai dengan ideologi keislaman, ditujukan kepada Dapur M'Riah, tentang konsep *managing* karyawan yang diterapkan olehnya. Melalui pendekatan kualitatif dan jenis penelitian studi kasus, penelitian ini merumuskan tiga masalah yang selaras dengan judul, yaitu: bentuk integritas, keunggulan kompetensi karyawan, dan cara menyeimbangkan integritas dan kompetensi tersebut.

Dapur M'Riah merupakan unit usaha dari C.V. Rijan (usaha pesantren mandiri) dengan 47 outlet diseluruh Indonesia belakangan ini banyak menjadi sorotan publik khususnya kawasan Mojokerto dan Sidoarjo dengan brand santri entrepreneur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dapur M'Riah menjadikan pesantren sebagai miniatur Negara dengan mengedukasi karyawan melalui program yang terstruktur sebagai bentuk implementasi manajemen balancing integritas dan kompetensi sehingga saat purna diharapkan menjadi kader wirausahawan mandiri yang mampu berbisnis dengan orientasi ibadah sosial.

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

ABSTRACT

Title : Balancing Employees Integrity and Competence in Context of Sharia's Management (Case Study at Dapur M'Riah Mojokerto)
Author : Abdulloh Ahid
NIM : F14214151
Advisor : Dr. Fahrur Ulum, S.Pd., M.E.I.
Keywords : Balancing, Integrity, Competence, Employees, Sharia's Management

The course of human resources in contemporary studies has experienced a significant leap, where recent developments view it not as a mere resource. Then appear the term of Human Capital (wider than Human Resource) in a company whose prospects as investments are more prominent. Integrity and comptence are two crucial component of human resource.

This study aims to establish professionalism and credibility of economic actors and know the companies track record in maximizing human resources in accordance with Islamic ideology, addressed to Dapur M'Riah, about the concept of managing employees applied by it. Through qualitative approach and case study research type, this research formulates three issues that are aligned with the title, namely: an integrity, employees competency excellence, and how to balance integrity and competence.

Dapur M'Riah is a business unit of C.V. Rijan (an independent islamic boarding school's business) with 47 outlets throughout Indonesian recently became the public spotlight especially in Mojokerto and Sidoarjo area with santri entrepreneur's brand.

The result of the research shows that Dapur M'Riah makes pesantren as miniature of the State by educating employees through a structured program as a form of balancing integrity and competence management implementation so that the full time is expected to become a cadre of independent entrepreneurs who can do business with social worship orientation.

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

DAFTAR ISI

SAMPUL DALAM i
PERNYATAAN KEASLIAN..... ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING iii
PENGESAHAN PENGUJI..... iv
ABSTRAK v
MOTTO..... vi
KATA PENGANTAR..... vii
DAFTAR ISI….....ix
DAFTAR TRANSLITERASI…..... xi

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.....1

B. Identifikasi dan Batasan Masalah.....15

C. Rumusan Masalah 16

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian 16

E. Metode Penelitian.....17

1. Setting Penelitian 17

2. Pendekatan dan Jenis Pendekatan Penelitian 18

3. Data dan Sumber Data 19

4. Teknik Pengambilan Data.....20

5. Teknik Analisa Data.....23

6. Pengecekan Keabsahan Temuan.....25

7. Sistematika Penulisan.....26

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

BAB II BALANCING INTEGRITAS DAN KOMPETENSI

A. Teori Integritas 27

B. Teori Kompetensi 39

C. Balancing Integritas dan Kompetensi 53

D. Penelitian Terdahulu 60

BAB III IMPLEMENTASI BALANCING INTEGRITAS DAN KOMPETENSI KARYAWAN DAPUR M'RIAH

A. Integritas Karyawan Dapur M'Riah……..... 64

B. Kompetensi Karyawan Dapur M'Riah……..... 64

C. Balancing Integritas dan Kompetensi Karyawan Dapur M'Riah……..…..... 65

BAB IV ANALISIS BALANCING INTEGRITAS DAN KOMPETENSI KARYAWAN DAPUR M'RIAH

A. Analisis SWOT pada Dapur M'Riah 72

B. Penilaian Pihak Luar terhadap Dapur M'Riah..... 82

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan..... 86

B. Saran 87

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

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

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang masalah

Ekonomi sebagai ilmu praktik merupakan realitas yang dibentuk untuk memenuhi hasrat dan kepentingan manusia. Sebagai sebuah realitas, ia selalu sarat dengan nilai dan kepentingan orang yang terlibat didalamnya. Demikian halnya dengan kemunculan ekonomi dan organisasi bisnis islam. Ia tidak akan pernah terpisah dari kepentingan-kepentingan sang konstruktornya, milieu sosial serta nilai-nilai yang melekat didalamnya. Kendatipun demikian, individu yang memiliki nilai dan filosofi hidup yang sama bisa saja merespon satu realitas dengan cara yang berbeda. Perbedaan ini muncul karena ada latar belakang, kepentingan dan persepsi.[1]

Oleh karena itu, selalu diperlukan cara untuk mengatur bagaimana hubungan serta peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga bisa dimaksimalkan untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan maupun masyarakat yang kemudian muncul istilah Sumber Daya Manusia (SDM).

Diskursus integritas dan kompetensi terangkum dalam ilmu sumber daya manusia (SDM). Dalam pengertian praktis keseharian SDM lebih dimengerti sebagai bagian integral dari sistem yang membentuk suatu organisasi. Sebagai ilmu, SDM dipelajari dalam bentuk manajemen (MSDM). Di era persaingan global yang ketat, sumber daya manusia dianggap sebagai salah satu faktor yang paling penting memainkan peran utama dalam menjaga keberlanjutan

[1] Muhammad, *Paradigma, Metodologi dan Aplikasi Ekonomi Syari'ah* (Yogyakarta; Graha Ilmu, 2008), 96.

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

organisasi, kredibilitas serta penciptaan kepercayaan publik.[2]

Dewasa ini, perkembangan terbaru memandang SDM bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan sebagai aset institusi atau organisasi. Oleh karena itu, kemudian muncul istilah Human Capital (lebih luas daripada Human Resource) dalam sebuah perusahaan yang memandang SDM bukan sekedar kontributor sampingan melainkan aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, dikembangkan dan bukan menjadi beban. Prospeknya sebagai investasi lebih mengemuka. Walaupun tetap dalam naungan departemen yang sama, yaitu HRD (Human Resource Development). Karena departemen inilah yang yang bertugas mendorong supaya para manajer serta setiap karyawannya untuk melaksanakan strategi-strategi perusahaan dengan optimum.[3]

Manajemen sumber daya manusia yang baik ditujukan kepada peningkatan kontribusi yang dapat diberikan oleh para pekerja dalam organisasi ke arah tercapainya tujuan organisasi tidak menjadi soal tujuan organisasional apa yang ingin dicapai. Dibentuknya satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia dimaksudkan bukan sebagai tujuan, akan tetapi sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan.

Kenyataan ini semakin jelas terlihat apabila diingat bahwa satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia melakukan tugas-tugas penunjang, bukan melakukan tugas pokok. Artinya, memang benar bahwa satuan kerja

---

[2] Roosje Kalangi, "Pengembangan SDM dan Kinerja Aparat Sipil Negara di Kabupaten Kepulauan Sangihe", Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum, Vol. 2, No. 1 (2015), 3.
[3] Luluk Sriyana, Kepala HRD Personalia BPR Baperthim Persada Mojoagung, *Wawancara*, Jombang, 13 Oktober 2017.

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

tersebut, dengan nomenklatur apapun ia dikenal seperti bagian kepegawaian atau istilah lain yang sejenis, juga mempunyai tujuan-tujuan tertentu yang diusahakan terwujud melalui berbagai langkah yang ditempuh dalam menyelenggarakan fungsinya. Akan tetapi tujuan-tujuan departemental tersebut harus dalam kerangka pemikiran utama yaitu mendukung berbagai kegiatan pokok yang harus dilakukan oleh organisasi demi pencapaian berbagai tujuan dan sasarannya.[4]

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia secara garis besar dibagi menjadi 2 yaitu :

1. Fungsi Manajerial, meliputi *Planning, Organizing*, *Directing* dan *Controlling*.
2. Fungsi Operasional, meliputi Pengadaan Tenaga Kerja/Karyawan, Pengembangan, Pengintegrasian, Pemeliharaan, Kompensasi, dan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).[5]

Beberapa obyek yang menjadi sasaran Manajemen SDM adalah:

a. Perusahaan atau Korporasi

Departemen SDM sengaja dibuat untuk membantu para pimpinan/manajer dalam mencapai tujuan perusahaan, seperti : perencanaan Sumber Daya Manusia, pelatihan, seleksi, pengembangan, naik/turun jabatan, penilaian, dan lainnya.

[4] Luluk Sriyana, Kepala HRD Personalia BPR Baperthim Persada Mojoagung, *Wawancara*, Jombang, 13 Oktober 2017.
[5] Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Sidoarjo: Zifatama Publishing, 2010), 13.

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

b. Fungsional

Setingkat lebih tinggi dari sasaran yang pertama, sasaran fungsional ini untuk mempertahankan kontribusi dari HRD pada level yang lebih cocok bagi kebutuhan perusahaan seperti pengangkatan pangkat, penempatan serta penilaian pegawai.

c. Sosial

Sasaran sosial ini antara lain hubungan manajamen perusahaan dengan syarikat kerja, pemenuhan jika ada tuntutan hukum, keuntungan perusahaan, dan hubungan perusahaan dengan masyarakat sekitar.

d. Pribadi Karyawan

Selain itu, depertemen ini juga bisa membantu para karyawan untuk mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka, apabila memang dirasa karyawan tersebut sudah bekerja dengan baik di perusahaan untuk mempermudah dan membantu karyawan yang ingin melakukan kredit rumah/kendaraan misalnya.[6]

Urgensi manajemen sumber daya manusia dalam berwirausaha yaitu:

1) MSDM menjadi bagian dari Ilmu Manajemen yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, staffing, memimpin dan mengendalikan.

[6] Nur Efendi, "Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Kantor Pemerintah Kota Bandar Lampung": Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Bandar Lampung, Vol.31, No.1, (Juni 2015), 9.

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

2) Fungsi MSDM yaitu hal ihwal staffing dan personalia dalam usaha dalam perusahaan, yang mencakup analisis tugas atau jabatan, rekrutmen dan seleksi calon tenaga kerja, orientasi, pelatihan, pemberian imbalan, penilaian dan pengembangan SDM. Karena sebagian atau seluruh tugas tentang penempatan personalia yang tepat untuk tugas yang tepat, orientasi, pelatihan, pemberian imbalan, promosi, pendisiplinan serta penilaian kerja untuk perbaikan kinerja merupakan tugas setiap manajer maka scope MSDM mencakup seluruh tugas tentang SDM yang diemban oleh setiap manajer.
3) Aspek manajemen serta SDM demikian strategis dan demikian luasnya, maka MSDM melibatkan banyak aspek, terutama dengan faktor-faktor lingkungan internal organisasi (kekuatan dan kelemahan) serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman). Tantangan manajer masa kini adalah merespons perubahan-perubahan eksternal agar faktor-faktor lingkungan internal perusahaan menjadi kuat dan kompetitif.
4) Peran strategis SDM dalam usaha atau bisnis dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, dimana fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama. Sumber daya adalah yang memberikan nilai tambah sebagai tolok

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

ukur keberhasilan bisnis. Kemampuan SDM ini merupakan *competitive advantage* dari perusahaan.[7]

5) Adanya SDM ekspertis: manajer strategis dan SDM yang handal merupakan *value added* perusahaan. Value *added* adalah SDM strategis yang menjadi bagian dari human capital perusahaan.

6) Kecenderungan global: Perubahan, pergeseran Manajer masa kini dituntut untuk cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang berlangsung cepat. Perubahan ini disebabkan antara lain oleh:

   a) Berbagai kemajuan teknologi yang berlangsung sangat cepat pada 20 tahun terakhir, terutama dalam telekomunikasi, penggabungan komputer dengan komunikasi, CAD, CAM dan robotika.

   b) Pengaruh globalisasi: perusahaan manufaktur Amerika Serikat memanfaatkan buruh murah di negara-negara berkembang, persaingan yang semakin mendunia, produksi manufaktur multinasional.

   c) Pengaruh deregulasi atau berkurangnya pengaturan harga, *entry* tarif oleh pemerintah, proteksi dan monopoli yang semakin berkurang menyebabkan munculnya berbagai perusahaan baru dalam bidang telekomunikasi, penerbangan, bank yang

[7] Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Sidoarjo: Zifatama Publishing, 2010), 37.

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

beroperasi dengan biaya yang relatif lebih rendah (sangat kompetitif).

d) Demografi tenaga kerja global yang berubah, mengarah kepada perbedaan tenaga kerja, diskriminasi tenaga kerja yang semakin longgar, bertambahnya tenaga usia tua dan tenaga kerja wanita.

e) Perubahan sistem sosio-politik seperti Rusia yang menjadi kapitalis, RRT yang menjadi negara industri, berdirinya asosiasi-asosiasi regional (EU, NAFTA, APEC) yang bertujuan antara lain untuk kerjasama ekonomi, liberalisasi dan deregulasi perdagangan; reformasi di Indonesia yang meruntuhkan orde baru mestinya membawa paradigma baru di dunia usaha.[8]

Di negeri ini, pemberitaan media terkait lepasnya tanggungjawab pihak yang bergerak dibidang jasa dan produk telah menyita banyak keresahan hati yang memberikan tanda akan ketiadaan integritas dalam diri mereka dan kemudian cukup miris didengar ketika yang ada dalam pikiran mereka hanya soal kepuasan dan kepentingan pribadi belaka. Seperti kinerja karyawan yang acap kali tidak sinkron dengan prosedurnya. "Seharusnya Dewan Pengawas Syariah bertugas untuk mengontrol kesesuaian produk dengan ketentuan syari'ah

[8]*Ibid.*, 60-62.

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

(PBI/KHI/FATWA DSN)."9 Dan pada fungsinya, Dewan Pengawas Syari'ah menjadi penasehat direksi dan pimpinan kantor cabang, atau menjadi mediator antara bank dan Dewan Syari'ah Nasional (DSN), juga sebagai perwakilan DSN yang ditempatkan pada bank syari'ah.[10]

Namun pada umumnya, beberapa Dewan Pengawas Syariah hanya melakukan visitasi sesekali sebagai bentuk bukti fisik bahwa mereka telah menjalankan tugas dengan baik. Tidak secara detail benar-benar telah mengawasi dan menjalankan kewajiban sesuai fungsinya.[11]

Akhirnya, terkadang manipulasi akad dimainkan oleh karyawan dan luput dari pantauannya, atau permintaan fatwa sebuah produk jasa baru yang cenderung memaksa dan dianggap wajar baginya. Hal ini mencerminkan kealpaan integritas dari beberapa oknum yang kurang bertanggungjawab.[12]

Di sisi lain, dalam dialog antara Direktur Utama Pertamina dengan pekerja muda Pertamina, integritas diultimatum menjadi salah satu hal yang digarisbawahi dan

---

[9] Musyaffa' Ahmad, Bankir BPRS Lan Tabur, *Wawancara*, Mojokerto, 4 Maret 2017.

[10] Irham Fahmi, *Manajemen Perbankan Konvensional Dan Syari'ah* (Jakarta; Mitra Wacana Media, 2015), 30.

[11] Fauzia Rahmawati, Karyawan BTPN Syariah Krian, *Wawancara*, Surabaya, 11 Desember 2015.

[12] Sirajul Arifin; "Materi kuliah Lembaga Keuangan Syari'ah; Pasca Uin Sunan Ampel Surabaya", 9 Mei 2015.

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

mutlak harus dimiliki pekerja. Integritas berarti harus jujur terhadap diri sendiri. Dengan kata lain, integritas erat kaitannya dengan konsistensi terhadap penerapan nilai dan kode etik dalam berbagai hal. Karena itu, motivator Paul J. Meyer merangkum makna integritas mencakup sikap bertanggung jawab, jujur, menepati kata-kata, berani berkata benar dan setia.[13]

Kata kunci dari hal tersebut adalah profesional. Kalau seseorang belum bisa menyelesaikan pekerjaan tepat waktu atau hanya sibuk dengan pekerjaan lain yang tidak penting, maka perlu menelaah lagi profesionalisme kinerjanya. Jika ada sesuatu yang salah di perusahaan, dan ia lebih memilih menyebarkan ke pihak eksternal tanpa terlebih dahulu mencari solusi di internal, perlu dipertanyakan lagi kesetiaannya. Banyak saluran yang disiapkan perusahaan untuk menyampaikan hal yang tidak benar di perusahaan, sehingga dipetakan mana yang bisa diselesaikan secara internal untuk perbaikan ke depan, dan mana yang memang harus dilanjutkan dengan tindakan tegas.

Dua hal yang penting pada posisi sebagai leader adalah integritas dan kompetensi menjadi satu kesatuan ibarat dua sisi mata uang koin dalam melanjutkan transformasi dan fokus

[13] Irli, "Sorot" *Jawa Pos* (3 April 2017), 1.

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

pada penguatan kultur positif SDM Pertamina, yaitu kemauan untuk mengubah pola pikir dan sikap melalui enam prioritas konsolidasi internal; memimpin sesuai prinsip core of leadership, jujur, tulus, amanah, menjaga budaya efisiensi perusahaan yang telah berjalan, memperkuat implementasi enam tata nilai Pertamina, meningkatkan soliditas internal Pertamina, meningkatkan transparansi perusahaan dan memperkuat postur finansial.[14]

Dalam sebuah penelitian yang ditujukan kepada seluruh auditor yang bekerja pada Konsultan Akuntan Publik di kota Semarang, dengan pengambilan sampel yang dilakukan dengan menggunakan metode purposive sampling, dan jumlah sampel sebanyak 52 responden, integritas dan kompetensi disinyalir berpengaruh terhadap kualitas audit. Kualitas audit merupakan hasil kinerja auditor dalam melaksanakan tugas yang bersangkutan. Auditor dituntut untuk dapat menghasilkan kualitas audit yang tinggi sehingga mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap pihak-pihak yang berkepentingan terhadap laporan keuangan.[15]

Demikian halnya ditemukan adanya pengaruh positif dan signifikan yang diberikan integritas terhadap kualitas audit

[14] *Ibid.*, 4.

[15] Atta Putra Harjanto, "Pengaruh Kompetensi, Independensi, Objektivitas, Akuntabilitas dan Integritas terhadap Kualitas Audit dengan Etika Auditor sebagai Variabel Moderasi" (Skripsi—Semarang, Universitas Diponegoro, 2014), 84.

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

sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti professionalisme dan pengalaman. Terdapat hubungan kuat antara integritas dan kompetensi dengan kualitas audit. Hal ini berarti apabila integritas auditor meningkat maka kualitas auditnya pun akan meningkat. Sikap Integritas pada Kantor Akuntan Publik di Wilayah Bandung yang terdaftar di BAPEPAM-LK berada dalam kategori yang cukup baik.

Kompetensi auditor memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kualitas audit sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti independensi dan objektifitas. Terdapat hubungan kuat antara kompetensi auditor dengan kualitas audit. Hal ini berarti apabila kompetensi auditor meningkat maka kualitas auditnya pun akan meningkat. Kompetensi auditor dikategorikan masih cukup baik pada Kantor Akuntan Publik di Wilayah Bandung yang terdaftar di BAPEPAM-LK.[16]

Di negara kita, struktur penduduknya terbilang muda, dalam arti hanya orang dewasa yang bisa bekerja dan rata-rata dalam satu keluarga hanya seorang yang bekerja. Hal itu disebabkan oleh beberapa hal, diantaranya adalah strata tempuh pendidikan yang secara umum masih rendah. Dimana 87,61%

[16] Lina Herlina, "Pengaruh Integritas dan Kompetensi Auditor terhadap Kualitas Audit, Penelitian pada KOnsultan Akuntan Publik di Wilayah Kota Bandung yang Terdaftar pada BAPEPAM-LK" (Tesis—Bandung, Universitas Komputer Indonesia), 67.

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

nya hanya menamatkan SD atau yang sederajat. Jika jenjang pendidikan yang ditempuh semakin tinggi, maka kesempatan untuk mengoptimalkan keterampilan - dibidang usaha khususnya – akan meningkat pula.[17]

C.V. Rijan, satu lembaga usaha yang bergerak diberbagai bidang waralaba dan jasa. Central owner nya adalah K.H. Mahfudz Syaubari, pengasuh yayasan pendidikan islam Riyadul Jannah Pacet Mojokerto sekaligus penggagas usaha pesantren mandiri. C.V. Rijan berdiri pada tanggal 16 Nopember 1996 dengan nomor dan tanggal badan hukum 519/21/BH/XVI.15/416-111/1996, menanungi lebih dari 6 perusahaan cabang dibidang yang berbeda-beda, mulai dari koppontren Rijan Mart,18 Cafe M2M, Resto Asap-asap, Rijan Hotel Syari'ah, dan Warung Makan Dapur M'Riah (yang menjadi objek penelitian ini), diresmikan mulai tahun 2012 dengan 47 lokal yang tersebar diberbagai kota di Indonesia; Pontianak, Medan, Jambi, Mojokerto, Sidoarjo, Probolinggo, Bima, dan Kendari.[19]

Dapur M'Riah dalam perjalanannya mengkader karyawan untuk bekerja dengan orientasi prinsip dan nilai

---

[17] Basir Barthos, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta; Bumi Aksara, 2012), 15-16.

[18] Risan Wully, Bendahara Koppontren Rijan Mart periode 2007-2008, *Wawancara,* 7 Februari 2017.

[19] Haqqul Yaqin, Sentral Manajer Dapur M'Riah; Unit Usaha C.V. Rijan, *Wawancara,* Mojokerto, 13 April 2018.

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

syari'ah, dimana ada hal yang akan menjadi titik berat yaitu bentuk integritas dan kompetensi karyawan sebuah perusahaan sebagai pelaku ekonomi, warga negara Indonesia dan masyarakat muslim untuk menjunjung syariat islam terkait perilaku produsen dalam mengoptimalkan laju perusahaan. Owner dan beberapa pihak penting yang terkait dengan perusahaan selama menjajaki bisnis ini terbilang cukup baik dalam hal menjadi bisnisman yang tidak lupa akan esensinya sebagai umat islam, saleh secara ritual maupun sosial.[20]

Integritas dan kompetensi merupakan instrumen krusial dalam ranah ekonomi dan bisnis. Dan tolok ukur keberhasilan seseorang bisa ditandai dengan kematangan integritasnya. Mengingat asumsi konsumen yang selama ini kerap mengarah pada penisbatan sikap dan perilaku negatif pelayanan oknum-oknum dari sebuah badan usaha.[21]

Allah Subḥānahu Wa Ta'āla dan Rasul Ṣallallāhu 'Alaihi Wa Sallam berulang kali menegaskan tentang harus adanya integritas dan kompetensi pada makna yang tersurat dalam beberapa ayat Al-Quran dan beberapa hadits yang antara lain:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ

[20] Ali Imran, Staf Pengajar STIE Rijan, *Wawancara*, Mojokerto, 3 Desember 2017.
[21] Stephen M.R. Covey, *The Speed of Trust, Satu Hal Yang Mampu mengubah segalanya*, terj. Alvin Saputra, dari judul aslinya *The Speed of Trust* (Jakarta; Karisma Publishing, 2010), 55.

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

*"*Dan *janganlah kamu ~~mengikuti~~ sesuatu yang tidak kamu ketahui"* (Q.S. *Al-Isrā'*:36).[22]

يَاأَيُّهَا الَّذِيْنَ آمَنُوْا اتَّقُوْا اللهَ وَقُوْلُوْا قَوْلًا سَدِيْدًا. يُصْلِحْ لَكُمْ أَعْمَالَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوْبَكُمْ, وَمَنْ يُطِعِ اللهَ وَرَسُوْلَهُ فَقَدْ فَازَ فَوْزًا عَظِيْمًا

"Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kalian kepada Allah dan ucapkanlah perkataan yang benar. Niscaya Alah akan memperbaiki amal-amal kalian dan mengampuni dosa-dosa kalian" (Q.S. *Al-Aḥzāb*: 70-71).[23]

- Diriwayatkan dari Rifa'ah bin Rafi' bahwa ada seorang yang bertanya kepada Rasulullah *Ṣallallāhu 'Alaihi Wa Sallam*, "Apa pekerjaan yang paling baik?" Rasulullah *Ṣallallāhu 'Alaihi Wa Sallam* menjawab "Pekerjaan atas keringat (jerih payah) sendiri dan jual beli yang jujur." (H.R. Bazzar).[24]
- Diriwayatkan Dari Hakim bin Hazm, bahwa Rasul *Ṣallallāhu 'Alaihi Wa Sallam* memberinya 1 dinar untuk membeli 1 ekor hewan kurban. Ternyata ia membeli dan menjual dengan harga dua dinar, lalu membeli lagi dan memberikan hewan plus 1 dinar kepada Rasul *Ṣallallāhu 'Alaihi Wa Sallam* dan beliau menyedekahkan uang tersebut seraya

[22] Muhammad Sohib Dan Ahsin Sakha, *Pimpinan Tim Pentashih Al-qur'ān Dan Terjemahnya*, (Bandung; Penerbit Jabal, 2010), 285.
[23] *Ibid.*, 427.
[24] Hasan Nawawi Dan 'Alwi Abbās Māliki, *Ibānatu al-Aḥkām Syaraḥ Bulūghu al-Marām* (Beirut; Dar El-Kotob El-Ilmiyah, 2012), Vol. III, halaman 7.

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

mendoakannya agar mendapat keberkahan dari perdagangan. (H.R. Abu Daud).[25]

Kita bisa melihat, salah satu faktor yang bisa menentukan keberhasilan pembangunan adalah pelaksana pembangunan itu sendiri; pekerja khususnya dan masyarakat pada umumnya. Salah satu masalah besar bagi perusahaan adalah menemukan SDM yang profesional dan terampil dalam waktu yang instan, baik dari segi teknologi, terlebih lagi dari segi manajerial.[26]

Terkait paradigma tersebut, kiranya perlu untuk mengkaji lebih dalam akan perilaku yang bisa membentuk kepercayaan konsumen. Bukan hanya soal menaikkan profit saja, melainkan karena – sekali lagi tentang – kewajiban yang dengan sendirinya akan melahirkan transedental trust of share holders, dengan cara yang lebih spesifik sesuai sasaran ketiga MSDM yaitu karyawan, menyeimbangkan integritas dan kompetensi untuk menstabilkan bisnis yang tengah berjalan.

Maka, diajukanlah sebuah penelitian dengan judul "Analisis balancing integritas dan kompetensi karyawan Dapur M'Riah dalam konteks manajemen syari'ah".

B. Identifikasi Dan Batasan Masalah

Dari uraian latar belakang masalah diatas, untuk lebih fokus pada isi penelitian, maka penulis mengidentifikasi salah satu sub kajian manajemen

[25] Al-'Asqalāni, *Fatḥu al-Bāri Syaraḥ Saḥīh al-Bukhāri* (Beirut; Dar El-Kotob El-Ilmiyah), Vol. III, halaman 102.
[26] Rayadi, "Faktor SDM yang Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Perusahaan di Kalbar", Jurnal Eksos AMIK Panca Bhakti, Vol. 8 No. 2 (Juni 2012), 115.

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

sumber daya manusia yaitu keseimbangan integritas dan kompetensi, serta karena satu dan lain hal peneliti memberikan batasan masalah untuk diteliti, yaitu sebagai berikut:

1. Objek penelitian hanya pada Dapur M'Riah outlet Mojokerto
2. Pelaksanaan penelitian pada bulan Desember 2017 hingga April 2018
3. Bentuk integritas dan Kompetensi Karyawan Dapur M'Riah
4. Implementasi penyeimbangan integritas dan kompetensi karyawan oleh manajemen Dapur M'Riah

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka permasalahan pokok dalam penelitian ini akan dirumuskan sebagai berikut:

1. Apa bentuk integritas karyawan Dapur M'Riah?
2. Apa kompetensi yang dimiliki oleh karyawan Dapur M'Riah?
3. Bagaimana cara Dapur M'Riah membentuk keseimbangan integritas dan kompetensi karyawan?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan penelitian

   Penelitian ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan program pasca sarjana strata dua dengan menitikberatkan pembahasan dalam hal:

   a. Pembentukan profesionalisme dan kredibilitas pelaku ekonomi.

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

b. Mengetahui *track record* perusahaan dalam memaksimalkan sumber daya manusia yang sesuai dengan ideologi keislaman.

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Bagi perusahaan

Dapat memberikan gambaran dan informasi yang berguna bagi Dapur M'Riah dalam mengambil kebijakan dan melakukan *re-upgrading mechanism and system* serta menyegarkan idealisme negatif beberapa oknum yang tidak sesuai dengan prinsip positif perusahaan dan pola pikir pemilik perusahaan.

b. Bagi peneliti lain

Sebagai bahan referensi dan informasi bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut melalui riset lapangan untuk menguji kebenaran teori dengan metode kuantitatif.

E. Metode Penelitian

1. Setting Penelitian

Setting penelitian ini dilakukan pada warung makan Dapur M'Riah (jalan Bhayangkara kota Mojokerto) sebagai salah satu unit usaha dari industri perseroan usaha mandiri pesantren (C.V. Rijan), Pacet Mojokerto. Setting ini dipilih karena peneliti ingin mengungkap sisi lain pesantren yang selama ini dikesankan sebagai lembaga pendidikan yang hanya bisa menengadahkan tangan seraya memohon proposal bantuan dana untuk pembangunan. Juga ingin menepis stigma negatif bahwa

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

santri tidak bisa mandiri dalam menggeluti bidang ekonomi.

Selain itu, *Central Owner* perusahaan, K.H. Mahfudz Syaubari - yang tak lain pemangku yayasan pendidikan islam Riyadul Jannah Pacet Mojokerto - merupakan pelaku ekonomi yang mempunyai pengaruh besar atas berdirinya mini market pesantren dan jenis-jenis UMKM lainnya di beberapa pesantren maupun diluar pesantren.[27]

2. Pendekatan Dan Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian *naturalistik* karena penelitiannya dilakukan dalam kondisi yang alamiah.[28] Penelitian kualitatif umumnya sulit diberi pembenaran secara matematik, ia lebih kepada penyampaian perasaan atau wawasan yang datanya diambil berdasarkan sampel. Walaupun demikian, riset kualitatif bisa menyediakan informasi penting yang kemudian bisa dijelajahi lebih lanjut melalui riset kuantitatif.[29]

Sedangkan jenis penelitian ini menggunakan jenis studi kasus (Case Study). Studi kasus adalah penelitian yang diarahkan untuk menghimpun data, mengambil makna dan memperoleh pemahaman dari kasus tersebut.[30] Studi kasus adalah bagian dari metode kualitatif yang

---

[27] Risan Wully, Bendahara Koppontren Rijan Mart periode 2007-2008, *Wawancara,* 7 Februari 2017.

[28] Sugiono, Metode *Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung; Alfabeta, 2008), 14.

[29] Husen Umar, *Metode Penelitian UntukSkripi Dan Tesis Bisnis* (Jakarta; Raja Grafindo Persada, 2011), 37.

[30] M. Junaidi Ghoni, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Jogjakarta; Ar-Ruzz Media, 2012), 62.

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

hendak mendalami suatu kasus tertentu secara lebih mendalam dengan melibatkan pengumpulan beraneka sumber informasi.[31] Studi kasus ini merupakan studi deskriptif, yaitu bertujuan menggambarkan suatu fakta atau realita, juga mempelajari secara intensif tentang latar belakang dengan keadaan sekarang dan interaksi lingkungan suatu unit sosial.[32]

Studi kasus dapat menjadi berbeda dari bentuk penelitian kualitatif lain oleh fakta bahwa studi ini berfokus pada satu "unit tunggal" atau "suatu sistem terbatas". Keterbatasan dapat ditentukan dengan menanyakan "apakah terdapat suatu batasan pada jumlah orang yang terlibat dapat diwawancarai atau suatu jumlah waktu tertentu. Jika terdapat jumlah orang tak terbatas yang dapat diwawancarai pada saat observasi, maka fenomena tersebut tidak cukup terbatas untuk menjadi sebuah kasus.[33]

3. Data Dan Sumber Data

Peneliti menggunakan data dan sumber data. Data yang dikumpulkan berupa data primer dan sekunder. Data primer yang dimaksud yakni data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya; misalnya dari informan (pegawai dengan berbagai jabatannya atau costumer) atau peristiwa-peristiwa yang diamati, dan sejenisnya. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari informasi yang telah diolah oleh pihak lain, seperti: segala macam bentuk dokumen yang

[31] J. R. Raco, *Metode penelitian Kualitatif; Jenis, Karaketeristik dan keunggulannya* (Jakarta, Raja Grafindo Persada,2010), 49-50.
[32] Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian* (Jakarta; Raja Grafindo Persada, 2011), 80.
[33] Emzir, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Jakarta; PT Raja Grafindo Persada, 2012), 20.

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

pada penelitian ini adalah referensi utama yang tercantum pada sub bab kajian pustaka.[34]

Sumber data merujuk pada penelitian yang diperoleh, data dapat berasal dari orang lain. Untuk itu perlu disebutkan identitas informan, sumber informasi untuk data yang diperoleh melalui pengamatan, dan identitas dokumen untuk data yang diperoleh melalui pedoman dokumentasi. Menurut Lord dan Lofland sebagaimana yang dikutip oleh Lexy J. Moleong, bahwa: "Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain".[35]

4. Teknik Pengambilan Data

Dalam studi kasus, digunakan berbagai teknik pengumpulan data yang kesemuanya difokuskan untuk mendapatkan kesatuan data dan kesimpulan. Dan pendekatan kualitatif memiliki beberapa karakteristik, antara lain: teknik pengumpulan data tanpa memanipulasi variabel, ada penggalian nilai dari suatu perilaku, fleksibel (tidak terpaku pada konsep dan dapat berubah mengikuti situasi dan perkembangan penelitian).36

Dalam pengumpulan data pada penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa metode, antara lain:

a. Metode Observasi

Observasi merupakan suatu teknik atau metode pengumpulan

[34] Wahid Murni, *Cara Mudah Menulis Proposal dan Laporan lapangan Pendekatan Kualitatif dan kuantitatif; Skripsi, Tesis, Dan Disertasi* (Malang; UM Press, 2008), 30-31.
[35] Lexy J. Moleong, *Metodoogi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, 157.
[36] Burhan Bungin, *Penelitan Kualitatif* (Jakarta; Kencana Prenada Media Grup, 2007), 204.

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

data dengan cara melakukan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap kegiatan secara langsung pada obyek penelitian dengan instrumen - pada tulisan ini – adalah lembar pengamatan. Metode observasi ini bertujuan untuk mengetahui bentuk penyuluhan yang dilakukan oleh Dapur M'Riah terhadap Integritas dan Kompetensi karyawan yang seimbang dalam rangka menstabilkan bisni perusahaan.

Dengan keberadaan peneliti di lapangan, maka akan lebih mampu memahami konteks data dalam keseluruhan situasi dan jangkauan, dapat memperoleh pandangan historis yang kolektif terkait hal-hal berikut:

1. Pengalaman langsung memungkinkan peneliti menggunakan pendekatan induksi, jadi tidak di pengaruhi oleh konsep-konsep atau pandangan sebelumnya. Pendekatan induktif membuka kemungkinan melakukan penemuan melakukan atau *discovery*.
2. Peneliti dapat melihat hal-hal yang kurang atau yang tidak di amati orang lain, khusunya orang yang berada dalam lingkungan itu, karena telah dianggap "biasa" dan karena itu tidak akan terungkap dalam wawancara.
3. Peneliti dapat merekam hal-hal yang setidaknya tidak akan terungkap oleh pihak perusahaan dalam wawancara karena bersifat sensitif atau ingin ditutupi karena menyalahi kode etik

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

atau standar operasional prosedur yang diantaranya adalah menjaga hal-hal yang termasuk rahasia perusahaan.

4. Peneliti dapat menemukan hal-hal di luar persepsi orang lain, sehingga peneliti memperoleh gambaran yang lebih komperehensif.
5. Dalam lapangan peneliti tidak hanya mengadakan pengamatan akan tetapi juga memperoleh kesan-kesan pribadi, misalnya merasakan suasana sosial. Dengan berada secara pribadi dalam lapangan, peneliti mempunyai kesempatan mengumpulkan data yang kaya, lebih terperinci dan lebih cermat.[37]

b. Metode Wawancara (*Interview*)

Metode wawancara (*Interview*) dilakukan dengan pengusaha atau karyawam industri batik untuk meperoleh data yang yang dibutuhkan tentang bagaimana perencanaan dan hasil program peningkatan mutu yang tinggi pada integritas dan kompetensi yang seimbang dan mampu mendobrak ekonomi perusahaan dan sesuai dengan tujuan utama diberlakukannya hukum islam; درء المفاسد (menghindari kerusakan). Dengan menggunakan wawancara, yaitu:

1. Apa bentuk integritas karyawan Dapur M'Riah?
2. Apa kompetensi yang dimiliki oleh karyawan Dapur M'Riah?
3. Bagaimana cara Dapur M'Riah membentuk keseimbangan integritas dan kompetensi karyawan?

[37] Ismail Nawawi, *Metode Penelitian Kualitatif* (Jakarta; Dwiputra Pustaka Jaya, 2012), 129.

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

c. Metode Dokumentasi

Di samping metode observasi dan metode wawancara (*Interview*), penelitian ini juga menggunakan metode dokumentasi. Data dokumentasi digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari hasil observasi dan wawancara.

Dengan metode dokumentasi peneliti dapat mencatat dan menyelediki data-data yang bersifat sekunder. Data ini dapat diperoleh dari hasil pemotretan dan perekaman obyek penelitan tentang perilaku karyawan Dapur M'Riah yang integral dan kompeten sebagai upaya menjaga keutuhan laju bisnis perusahaan.[38]

5. Teknik Analisa Data

Tahap analisa data dibagi menjadi tiga, yaitu : pertama, tahap pendahuluan atau pengelolaan data (kelengkapan data yang di peroleh, keterbatasan tulisan, kejelasan makna dan kesesuaian data satu dengan data lainnya). Tahap kedua, tahap pengorganisasian data yang merupakan inti dari analisis data. Tahap ketiga, tahap penemuan hasil. Tahap analisis data dimulai dari data awal yang diperoleh peneliti selama peneliti terjun ke lokasi penelitian.

Hasil penelitian dikoreksi/diperiksa/dicek kembali dalam rangka mendapatkan keabsahan dan kredibilitas data yang diperoleh peneliti. Selanjutnya, data direduksi dengan melakukan abstraksi (rangkuman), lalu menyusunnya dalam satuan-satuan yang peneliti komparasikan pada

[38] Husen Umar, *Metode Penelitian Untuk Skripi Dan Tesis Bisnis* (Jakarta; Raja Grafindo Persada, 2011), 51.

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

teknik analisis SWOT.

Secara harfiah, SWOT adalah singkatan dari *Strength, Weakness, Opportunity, Threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT dapat menunjukkan bahwa kinerja kebijakan maupun perusahaan dapat ditentukan oleh faktor internal dan ekstrnal. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal; peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*), dengan faktor internal; kekuatan (strength) dan kelemahan (*weakness*).[39]

Hasil analisis SWOT bisa digunakan untuk menawarkan alternatif yang dapat dilakukan dalam sebuah implementasi kebijakan maupun manajemen perusahaan. Saran alternatif ini bisa saja merupakan saran baru yang merevisi beberapa alternatif yang pernah ditentukan sebelumnya. Begitu pula, bahwa saran alternatif tersebut bisa mengubah alternatif strategi dan sasaran-saran baru dalam kebijakan maupun manajemen perusahaan yang akan dicapai dimasa mendatang.

SWOT dapat dilaksanakan untuk menganalisis kondisi kebijakan atau manajemen dilaksanakan untuk menghasilkan sebuah gambaran apakah kebijakan maupun manajemen tersebut layak dilakukan atau tidak. Namun SWOT juga dapat dilakukan ketika kebijakan atau manajemen sudah berlangsung untuk memberi masukan apakah kebijakan tersebut dapat diteruskan, diubah strateginya atau dihentikan

[39] Burhan Bungin, *Penelitan Kualitatif* (Jakarta; Kencana Prenada Media Grup, 2007), 250.

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

sama sekali.[40]

6. Pengecekan Keabsahan Temuan

Untuk mendapatkan keabsahan data peneliti menggunakan teknik pemeriksaan. Ada empat kriteria yang digunakan dalam melaksanakan teknik pemeriksaan; yaitu derajat kepercayaan, keteralihan, kebergantungan, dan kepastian. Masing-masing tersebut menggunakan teknik pemeriksaan yang berbeda. Pada kriteria derajat kepercayaan dan yang digunakan dalam penelitian ini, pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan teknik *Triangulasi*.

Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam kualitatif. Hal itu bisa dicapai dengan jalan: pertama, membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara. Kedua, membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi. Ketiga, membandingkan persepsi orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa dikatakannya sepanjang waktu. Keempat, membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.[41]

Pengecekan data ini, dilakukan peneliti ketika peneliti sudah memperoleh data yang diperlukan. Misalnya ketika peneliti melakukan *interview* dengan *human ware* Dapur M'Riah - tentang balancing

---

[40] *Ibid.*, 253.

[41] Yusida Imran, "Kriteria Dan Teknik Keabsahan Data", dalam http;//www.justanotherwordpress.Com/artikel, (15 Desember 2010), 4.

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

integritas dan kompetensi yang mereka terapkan terhadap karyawan perusahaan tersebut dan mampu menstabilkan bisnis perusahaan – dan setelah wawancara (*interview*) selesai, peneliti mengecek hal tersebut pada teori ternyata memang benar adanya.

7. Sistematika Penulisan

Dalam penulisan penelitian ini, sistematika penulisan disusun berdasarkan bab demi bab yang akan diuraikan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Berisi latar belakang masalah, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metode penelitian serta sistematika penulisan. Isi pendahuluan dibatasi dengan urutan diatas agar pembaca memahami alur pembahasan dan kronologi pemilihan Dapur M'Riah sebagai objek penelitian yang telah tertera pada profil singkat yang disisipkan pada latar belakang dan rumusan masalah. Kemudian mengetahui langkah-langkah penelitian kualitatif yang terangkum pada bab-bab selanjutnya.

BAB II : BALANCING INTEGRITAS DAN KOMPETENSI

Berisi Landasan teori yang diambil dari beberapa literatur yang pada dasarnya merupakan teori hasil penelitian para ahli tentang balancing integritas dan kompetensi serta penelitian terdahulu yang dipergunakan sebagai dasar pemikiran atau perbandingan dalam langkah-langkah penelitian lebih lanjut.

Landasan teori ini bertujuan menguatkan akan perlunya

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

mewujudkan keseimbangan integritas dan kompetensi yang harus dimiliki karyawan.

BAB III : IMPLEMENTASI BALANCING INTEGRITAS DAN KOMPETENSI KARYAWAN DAPUR M'RIAH

Berisi peta konsep manajemen Dapur M'Riah sebagai lembaga wirausaha berbasis syari'ah khususnya implementasi balancing integritas dan kompetensi dan mekanisme penerapannya.

BAB IV : ANALISIS BALANCING INTEGRITAS DAN KOMPETENSI KARYAWAN DAPUR M'RIAH

Berisi hasil analisa data yang diperoleh dari Dapur M'Riah menggunakan metode kualitatif dan alat analisis SWOT. Hasil yang diperoleh dari wawancara terhadap pihak-pihak terkait Dapur M'Riah dibandingkan dengan persepsi pihak luar serta pengamatan dan observasi.

BAB V : PENUTUP

Merupakan bagian akhir yang berisi kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran.

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

BAB II

BALANCING INTEGRITAS DAN KOMPETENSI

A. Teori Integritas

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, Integritas mencakup arti sifat, mutu, atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan dan kejujuran.[1]

Menurut Mulyadi, Integritas adalah kemampuan orang untuk mewujudkan apa yang telah diucapkan atau dijanjikan oleh orang tersebut menjadi suatu kenyataan. Integritas merupakan kualitas yang melandasi kepercayaan publik dan merupakan patokan bagi anggota dalam menguji semua keputusannya. Integritas mengharuskan seorang auditor untuk bersikap jujur dan transparan, berani, bijaksana, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan audit. Keempat unsur tersebut diperlukan untuk membangun kepercayaan dan memberikan dasar bagi pengambilan keputusan yang handal.[2]

Integritas dapat menerima kesalahan yang tidak disengaja dan perbedaan pendapat yang jujur tetapi tidak dapat menerima kecurangan atau peniadaan prinsip. Integritas menjadi suatu elemen karakter yang mendasari timbulnya pengakuan profesional dalam menghadapi aturan, standar, panduan khusus atau menghadapi pendapat yang bertentangan, anggota harus menguji keputusan atau perbuatannya dengan bertanya apakah anggota telah

[1] Kamus Besar Bahasa Indonesia, Pdf, 541.
[2] Mulyadi, *Sistem Akuntansi* (Jakarta; Salemba Empat, 2007), 78.

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

melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan apakah angggota telah menjaga integritas dirinya dimana integritas mengharuskan anggotanya untuk menaati standar teknis dan etika. Selain itu juga mengharuskan anggota untuk mengikuti prinsip objektivitas dan kehati-hatian profesional. [3]

Integritas memiliki elemen-elemen yang antara lain: memegang teguh prinsip, berperilaku terhormat, jujur, memiliki keberanian, melakukan tindakan berdasarkan pada keyakinan dan keilmuan, tidak mengikuti hawa nafsu.[4]

Integritas didukung oleh 6 pilar karakter yang terdiri dari kejujuran, keadilan, kepedulian, kearifan, hemat, dan tanggung jawab. Dari keenam pilar integritas tersebut, kepedulian merupakan kunci dalam menyelesaikan masalah integritas bangsa pada umumnya dan perusahaan khususnya.[5]

Seseorang yang memiliki integritas adalah manusia yang utuh, mereka dapat diidentifikasikan oleh pemikiran tunggal mereka. Orang dengan integritas tidak menyembunyikan sesuatu dan tidak gentar terhadap apapun juga, hidup mereka seperti buku yang terbuka. Integritas bukanlah apa yang kita lakukan tetapi siapa kita, dan sebaliknya kita menentukan apa yang kita lakukan. Sistem nilai menetapkan prioritas dalam hidup kita dan menentukan apa yang kita terima atau kita tolak.[6]

Bobbi De Porter - teoritikus *Quantum Learning's Method* -

---

[3]*Ibid.*, 145.
[4] Abdul Halim, *Auditing ; Dasar-Dasar Audit Laporan Keuangan* (UUP STIM, 2008), 29.
[5] Wirawan, *Kepemimpinan* (Jakarta; Uhaka Press, 2008), 83.
[6] *Ibid.*, 85.

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

mengatakan, “Jika saya hidup dengan integritas, saya membangun kepercayaan. Orang lain tahu bahwa saya memegang janji, lalu mereka bergantung pada saya. Ketika reputasi saya naik, begitu pula pengaruh saya. Karena saya dipercaya, lebih banyak orang yang mau bekerja untuk saya, melakukan bisnis dengan saya dan membeli produk saya. Saya temukan bahwa hidup dengan integritas adalah masalah memilih antara keuntungan jangka pendek dan panjang.”[7]

Micke Hernacki menyebutkan bahwa seseorang akan berintegritas sesuai dengan nilai-nilai yang dianutnya. Memang, untuk mengaplikasikan dan mempertahankannya nya bukanlah sebuah tindakan mudah. Untuk itu, seseorang harus mengenali siapa dirinya untuk kemudian tidak akan terpengaruh dengan setiap keadaan yang berbeda.[8]

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tentang, integritas, maka dapat disimpulkan bahwa integritas dalam sebuah organisasi adalah suatu perilaku yang utuh, konsisten, komitmen dari seseorang dalam perkataan sama dengan tindakannya, memiliki kemampuan dan sistem nilai, berperilaku sesuai dengan nilai yang dianutnya yang dianutnya, yang ditampakkan dalam sikap hidupnya sehari-hari dimanapun ia berada dan dengan siapapun terutama dalam tugas dan fungsinya sebagai pemimpin. Norma masyarakat muslim dan doktrin agama islam dalam mengemban tanggung jawab adalah berbuat jujur. Maka apabila seseorang berbuat jujur sesuai dengan keyakinannya pada islam

---

[7] Bobbi De Potter dan Micke Hernacki, *Quantum Bussines; Membiasakan Berbisnis Secara Etis Dan Sehat; Edisi Terjemahan* (Bandung; Penerbit Kaifa, 1997), 108.
[8] *Ibid.*, 128.

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

sebagai agama yang dianutnya, ia berintegritas.[9]

Hal ini tidak jauh berbeda dari doktrin Nabi *Ṣallallāhu 'Alaihi Wa Sallam* saat mendeskripsikan ciri-ciri orang munafik (tidak memiliki integritas) dengan tiga hal; ketika berbicara ia bohong, ketika berjanji ia ingkar, ketika diberi kepercayaan ia berkhianat.[10]

Dari beberapa paparan tentang konsep yang menjabarkan tentang faktor yang melatarbelakangi terbentuknya integritas karyawan, kesimpulannya adalah tidak adanya perlakuan curang (sportifitas) seorang karyawan dalam bekerja, khususnya karyawan muslim.

Sportifitas *human ware* merupakan langkah awal terbentuknya organisasi yang mapan dari sisi pengelolaan kemanusiaannya. Ketidak curangan berarti menjalankan ibadah sosial, ibadah yang orientasinya karena Allah *Subḥānahu Wa Ta'āla*, karena mematuhi ajaran islam, walaupun kaitan dan hubungannya antar sesama manusia. Bukan sebab keterikatan kontrak kerja dan peraturan kantor saja, apalagi hanya karena jujur saat diawasi atasannya. Bukan melakukan pelayanan yang lebih baik hanya kepada kawan, saudara, atau orang-orang tertentu yang dihormatinya. Itulah wujud integritas dalam tindakan (jujur, memelihara janji, dan bersikap adil).[11]

Optimalisasi mental karyawan pun tidak melulu dengan *training* dan diklat peningkatan mutu kerja karyawan saja seperti selama ini sering diprioritaskan dibeberapa instansi. Akan tetapi, yang perlu diperhatikan lagi

---

[9] *Ibid.*, 115.
[10] Yaḥya ibn Sharaf al-Nawawi, *al-Arba'īn a-Nawawiyyah* (Surabaya; Al-hidayah, 2014), 7.
[11] Bobbi De Potter dan Micke Hernacki, *Quantum Bussines; Membiasakan Berbisnis Secara Etis Dan Sehat; Edisi Terjemahan* (Bandung; Penerbit Kaifa, 1997), 110.

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

adalah implementasi melalui kerja nyata lebih akan mengangkat stabilitas laju ekonomi sebuah perusahaan sekaligus bentuk kewajiban karyawan muslim. Hal ini yang menjadi landasan bagi sabda Nabi Muhammad *Ṣallallāhu 'Alaihi Wa Sallam* :

رحم الله رجلا سمحا إذا باع وإذا اشترى وإذا قضى. (صححه البخاري)[12]

"Allah memberikan kasih sayangnya terhadap orang yang murah hati, baik saat ia berbisnis, membeli (menawar saat *transaksi), dan ketika mengadili."*

التاجر الصدوق الأمين مع النبيين والصديقين والشهداء. (رواه الترمذي)[13]

"Bisnisman yang jujur serta dapat *dipercaya, kelak akan bersanding dengan para nabi, orang-orang jujur (dalam beragama) dan orang-orang yang mati syahid."*

Integritas seorang pebisnis yang bersumber dari ajaran islam yang trasenden erat kaitannya dengan beberapa hal berikut:

1. Kejujuran manajerial dan komitmen
2. Menjaga dan mempertahankan amanah
3. Kesiapan untuk menerima kebaikan
4. Berbisnis adalah ibadah
5. Keadilan yang membawa kesejahteraan[14]

Melihat dua hadits yang menjadi tendensi profesionalisme kerja,[15]

---

[12] Al-'Asqalāni, *Fatḥu al-Bāri Syaraḥ Saḥīh al-Bukhāri* (Beirut; Dar El-Kotob El-Ilmiyah), 2076.
[13] Al-Turmuẓi, *Jāmi'u al-Aḥādīth Al-Ṣaḥīḥah* (Beirut; Dar El-Kotob El-Ilmiyah), 9/240.
[14] Ika Yunia Fauzia, *Etika Bisnis Dalam Islam* (Jakarta; Kencana Prenada Grup, 2014), 158.
[15] Lihat halaman 34.

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

diantara nilai-nilai terpenting sebagai landasan transaksi adalah kejujuran dan keadilan. Hal itu merupakan puncak moralitas iman dan karakteristik yang paling menonjol dari orang-orang beriman. Sebaliknya, kebohongan adalah pangkal cabang kemunafikan. Hal yang paling banyak memperburuk citra perdagangan adalah kebohongan, manipulasi dan mencampuradukkan kebenaran dengan kebatilan.[16]

Terkait dengan itu, ada beberapa elemen yang mendukung integritas pelaku ekonomi yang dalam hal ini lebih spesifik kepada karyawan, yaitu :

a. *Fairness*; perwujudan sifat netral dari seorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai standar operasional prosedur.
b. *Ethics*; dalam melaksanakan perannya, karyawan tidak semestinya hanya menghadapi aturan-aturan yang bersifat formal, melainkan nilai moralitas yang diciptakan oleh lingkungannya pula.[17]
c. *Honesty*; hilangnya elemen ini pada umumnya akan mengakibatkan timbulnya *fraud* (penipuan). Dan semakin *fraud* meningkat, semakin besar pula kerugian yang akan ditanggung oleh perusahaan, individu dan masyarakat, serta menimbulkan masalah moral dalam dunia praktik.
d. *Social Responsibility*; persepsi seorang karyawan terhadap perusahaan. Ia harus memiliki paradigma bahwa perusahaan tidak lagi dipandang

[16] Jusmaliani, *Bisnis Berbasis Syariah* (Jakarta; Bumi Aksara,2008), 33.
[17] Iwan Triyuwono, *Akuntansi Syari'ah; Perspektif, Metodologi dan Teori* (Depok; Raja Grafindo Persada, 2012), 48.

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

sebagai entitas yang semata-mata mengejar laba untuk kepentingan *stake holders*. Namun lebih serius memperhatikan lingkungan sosial.[18]

Banyak pimpinan yang tidak menyadari bahwa *fairness* juga bentuk dari integritas. Itu sebabnya, dalam memberi upah dan hukuman kita juga perlu mempertimbangkan integritas . Orang yang berkinerja perlu dihargai dan yang tidak berkinerja perlu pula mendapatkan peringatan. Ada perusahaan cenderung memberi lebih kepada para karyawannya, namun pemberian *reward* ini sering tidak ditinjau secara obyektif. Individu yang tidak berkinerja dihargai, dan sebaliknya yang berkinerja dilupakan.

Bahkan upah yang *intangible* seperti pujian, penghargaan, respek, dan permainan politik yang tidak pas bila dilakukan dengan *unfair* bisa membuat individu yang kinerjanya baik menjadi frustrasi dan kehilangan semangat untuk mensupport perusahaannya. Tidak konsistennya pemberian upah ini akan berdampak pada pengembangan integritas. Terasa bahwa menanamkan integritas hanya akan ampuh bila diikuti dengan praktik-praktik yang *walk the talk*, bahkan tercermin di dalam system yang mengedepankan *fairness*. Maka perlu membuat sebuah arsitektur integritas dalam satu lingkungan sehingga perusahaan benar-benar bisa dipuji karyawannya sendiri, dan karyawan bangga bekerja di perusahaan ini.[19]

Bagi individu yang berintegritas, baik buruknya aktivitas ekonomi tidak dilihat dari perolehan laba materi saja, sebab ukuran material ini

---

[18] *Ibid.*, 74-75.

[19] Frederrick W. Tailor, *Principles of Scientific Management,* (New York: Harper & Brother, 1987), 85.

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

melahirkan banyak penyimpangan atau manipulasi angka-angka yang dapat merusak tatanan sosial, ekonomi dan manusia itu sendiri. Sebaliknya, jika ukuran baik buruknya kegiatan ekonomi melintasi batas dunia materi, maka perilaku-perilaku menyimpang dalam kegiatan ekonomi akan tereliminasi dan bahkan dapat menstimulasi individu untuk lebih dekat dengan sang khaliq.

Ukuran baik buruknya kegiatan ekonomi yang didasarkan pada kinerja perolehan material dan kinerja yang melintasi batas dunia materi hanya dapat dicapai dengan mengkombinasikan antara *satisfying rationalism* dengan *religious maturity*. [20]

Itulah alasan mengapa doktrin keislaman dalam menentukan hukum tidak lepas dari tujuan utama pemberlakuan undang-undang islam yang merupakan kegunaan dan nilai filosofi. Dalam ruang lingkup ekonomi, tujuan yang diberi nama *maqāṣid al-sharī'ah al-khamsah* tersebut terangkum pada beberapa poin berikut:

1) Larangan terhadap pengeluaran produksi yang hanya mempertimbangkan permintaan pasar dan mengabaikan nilai guna yang universal; berjalan sesuai tuntunan islam dan sesuai tuntutan utilitas konsumen, sesuai pula dengan tujuan pertama terbentuknya aturan dalam syari'at islam; menjaga keutuhan agama (*Ḥifdhu Al-Dīn*).
2) Larangan berperilaku negatif yang menimbulkan kerugian atas harta orang lain atau kepentingan umum. Dalam kaidah fiqih disebut dengan لاضرر ولا ضرار, tidak boleh merugikan diri sendiri dan orang lain. Dalam

[20] Muhammad, *Paradigma, Metodologi dan Aplikasi Ekonomi Syari'ah* (Yogyakarta; Graha Ilmu, 2008), 98.

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

berorganisasi, kita akan menghadapi ragam pribadi dengan karakter yang kompleks; dari mulai pembual, pengadu domba, pencari muka, hingga perayu. Syariat islam mempunyai visi memelihara kehidupan yang layak dengan adanya kaidah tersebut (*Ḥifdhu Al-Nafs*).[21]

3) Larangan terhadap segala bentuk aktivitas yang menurunkan kualitas sumber daya manusia dari kualitas spiritual, mental dan fisik. Kualitas spiritual terkait dengan kesadaran rohaniahnya. Kualitas mental terkait dengan etos kerja, intelektual dan kreatifitas. Kualitas fisik mencakup kesehatan, kekuatan fisik, efisiensi dan sebagainya (*Ḥifdhu Al-'aql*).[22]
4) Larangan melakukan segala bentuk penipuan dalam berbisnis yang bertujuan memproteksi kinerja yang tidak semestinya dan bertujuan menstabilkan integrasi sosial (*Ḥifdhu Al-Nasl*).
5) Larangan melakukan pemborosan karena akan menghancurkan individu dan masyarakat serta tidak terciptanya keadilan sosial bagi kehidupan bersama. Dalam kasusnya, pembengkakan anggaran kerap dilakukan oleh pihak yang tidak bertanggung jawab atas perusahaan yang mengakibatkan ketidakseimbangan arus kas. Dalam hal ini, pribadi yang berintegritas harus menghindarinya demi terwujudnya visi misi organisasi secara maksimal dengan adanya sumber daya manusia yang memadai (*Ḥifdhu Al-Māl*).[23]

Bisnis yang tumbuh terus-menerus adalah cara untuk mencapai

[21]M. Tāhir Ibnu 'Āsyūr, *Maqaṣid al-Sharī'ah al-Islāmiyyah* (Oman; Dar El-Nafais, 2001), 450.
[22] *Ibid.*, 465.
[23] *Ibid.*, 473.

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

kinerja bisnis yang berkelanjutan. Dalam pengelolaan kualitas karyawan, penilaian profesionalitas dan kredibelitas kinerja HRD memang menjadi penanggung jawab. Namun yang lebih utama adalah karakter kerja karyawan yang hebat dan andal dalam memperjuangkan kesuksesan bisnis di setiap situasi. Kesadaran untuk menjadikan integritas sebagai nilai dasar pribadi dan nilai dasar di tempat kerja, akan menciptakan perilaku kerja yang andal dan hebat untuk mencapai kinerja bisnis terbaik.[24]

Integritas karyawan adalah fondasi untuk membangun kinerja dan prestasi bisnis terbaik. Integritas menghasilkan perilaku kerja yang jujur, bertanggung jawab, disiplin, etis, terpercaya, rajin, tekun, andal, dan melayani perusahaan dengan sepenuh hati. Integritas adalah sebuah nilai yang harus dijadikan fondasi untuk semua perilaku kerja, agar pekerjaan yang dikerjakan itu berkualitas tinggi dan sesuai tujuan.[25]

Karyawan dengan integritas selalu sadar untuk membangun hubungan kerja yang produktif dengan rekan kerja, atasan, bawahan, pelanggan, dan stakeholder lainnya. Mereka tampil dengan jujur dan dapat dipercaya untuk menjalankan misi perusahaan secara profesional. Integritas di dalam perilaku kerja memudahkan mereka untuk terhubung dalam kolaborasi dan koordinasi kerja, yang bersumber dari keikhlasan dan ketulusan di dalam melayani perusahaan.[26]

---

[24] Mustafa Edwin Nasution, dkk, *Pengenalan Eksklusif Ekonomi Islam* (Jakarta; Prenada Media Grup, 2010), 11.
[25] *Ibid.*, 14.
[26] Irham Fahmi, *Manajemen Perbankan Konvensional Dan Syari'ah* (Jakarta; Mitra Wacana Media, 2015), 30.

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

Karyawan tanpa integritas membawa resiko yang tinggi bagi perusahaan. Ketika karyawan bekerja tanpa integritas, maka mereka dipastikan memiliki perilaku tidak jujur dan tidak etis. Akibatnya, mereka berpotensi menjadi energi negatif yang menghambat pertumbuhan bisnis, sehingga perusahaan sulit mencapai prestasi dan kinerja tinggi. Apalagi, bila karyawan itu tidak memiliki integritas; tetapi, dia sangat pintar, cerdas, rajin, tekun, disiplin, andal, hebat, kreatif, berdaya tahan tinggi, dan bertenaga hebat dalam melayani pekerjaannya; maka, dia dipastikan menjadi pribadi yang paling beresiko dan berbahaya bagi perusahaan. Tanpa integritas, kecerdasan dan segala kehebatan menjadi potensi kerugian bagi perusahaan.[27]

Tidaklah mudah dan murah untuk memiliki karyawan dengan integritas tinggi. Diperlukan fondasi dasar dalam bentuk moralitas pribadi karyawan yang teruji positif, serta kemampuan karyawan untuk menjalankan etika bisnis dan kode etik perusahaan dengan penuh tanggung jawab. Integritas dihasilkan dari niat dan kesadaran untuk menjadi jujur dan bertanggung jawab penuh atas segala sesuatu yang dikerjakan. Jadi, dilihat atau tidak dilihat, orang dengan integritas tetap bersikap dan berperilaku sesuai aturan.[28]

Seorang CEO yang meyakini penanaman integritas sebagai kunci perubahan organisasi akan mengatakan bahwa ia berupaya memperkuat *sense of purpose* bagi seluruh jajaran. Jadi bentuk integritas terletak pada kejelasan misi perusahaan, sehingga setiap karyawan bisa dengan mudah

[27] *Ibid.*, 44.
[28] Basir Barthos, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta; Bumi Aksara, 2012), 15.

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

menerapkannya jika misi sebuah perusahaan angkutan adalah melayani kebutuhan dan keamanan pelanggan. Tindakan karyawan yang tidak memuaskan *customer* ataupun memberikan rasa aman akan berlawanan dengan tujuan perusahaan. Dengan demikian, tujuan karyawan adalah agar semua pelanggan yang dilayani bisa merasa aman dan dimudahkan.[29]

Bila setiap karyawan kita dilengkapi dengan pemahaman tentang misi perusahaan, ia setidaknya akan mengetahui demi apa ia harus memuaskan pelanggan, demi apa ia harus memperbaiki produk, demi apa ia harus begadang menyelesaikan proyek. Misalnya, perusahaan Negara bisa langsung mengaitkan kepentingan bela negara, sehingga karyawan bisa merasa dirinya sebagai patriot yang berkontribusi bagi kemajuan dan kesejahteraan Negara. Perusahaan swasta pun bisa menggambarkan misi yang lebih mulia daripada sekedar mencari untung saja, misalnya mengembalikan sebagian laba kepada kesejahteraan karyawan, pengembangan karyawan dan juga pengembangan perusahaan.[30]

Karyawan yang begadang tahu bahwa misi kerjanya tidak sekedar memperkaya empunya perusahaan, tetapi mereka tahu bahwa tujuan kerjanya adalah juga untuk kesejahteraan dan pengembangan diri mereka sendiri. Saat individu jelas dengan misi yang ia jalankan, mustahil orang melihat bahwa fungsinya di pekerjaan lebih penting daripada fungsi orang lain. Tanpa susah, setiap fungsi pun otomatis akan menghargai fungsi lain, bahkan berusaha

---

[29] Nicos P. Mouzelis, *Organization and Burcaucracy: an Analysis of Modern Theories* (Chicago, Alding Publishing Company, 1973), 145.
[30] *Ibid.*, 150.

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

mendekatkan diri agar bisa berkolaborasi lebih efektif.[31]

Karyawan dengan integritas dirinya kuat, pastilah akan terlihat lebih terhormat daripada yang lain. Ia tidak akan melecehkan teman kerja. Ia pun tidak mengenal waktu. Ia tidak mengaku-aku pekerjaan orang lain. Pada dasarnya, setiap individu pasti lebih senang bila ia menyadari dirinya menjalankan nilai-nilai luhur, menjadi manusia berkualitas yang bangga dan bahagia dengan dirinya sendiri dalam menjalankan misi perusahaan. Jadi, sebetulnya individu pun secara naluriah akan mendukung upaya penanaman integritas yang ujungnya akan membuat dirinya merasa lebih berharga.[32]

B. Teori Kompetensi

Kompetensi adalah pengetahuan, ketrampilan yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan dalam melaksanakan tugas, meliputi; kecakapan dan keahlian yang membentuk profesionalisme menghadapi daya saing yang kompetitif.[33]

Hutapea dan Toha mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan dan kemauan dalam melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.[34]

Sedangkan menurut Spencer, kompetensi adalah "Karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang dimiliki hubungan kausal

---

[31] Frederrick W. Tailor, *Principles of Scientific Management,* (New York: Harper & Brother, 1987), 82.
[32] *Ibid.*, 87.
[33]Kamus Besar Bahasa Indonesia, Pdf, 832.
[34]Abdul Halim, *Auditing ; Dasar-Dasar Audit Laporan Keuangan* (UUP STIM, 2008), 35.

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

maupun sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan".[35]

Argyris Harsey menjelaskan, "Kompetensi merupakan seperangkat perilaku atau perbuatan seseorang yang meliputi kemampuan umum, keterampilan dan pengetahuan tentang kebijaksanaan, aturan dan pedoman pelaksanaan tugas yang dapat diamati dan diteliti. Beberapa aspek dalam konsep kompetensi, meliputi: pengetahuan, kemampuan, nilai, sikap, dan minat."[36]

Blanchard menyatakan bahwa tanpa kompetensi antar pribadi atau lingkungan yang aman secara psikologis, organisasi menciptakan landasan bagi ketidakpercayaan, konflik antar kelompok, kekakuan, dan sebagainya, yang pada gilirannya akan menyebabkan penurunan keberhasilan organisasi dalam memecahkan persoalan.[37]

Sementara itu, orang yang berkompeten meliputi pengetahuan serta keahlian teknis dan antara personal individual. Apakah seseorang memahami apa yang sedang ia bicarakan? Kompetensi juga berarti aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan untuk mencapai kinerja superior. Aspek-aspek pribadi ini mencakup sifat, motif-motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan dan ketrampilan dimana kompetensi akan mengarahkan tingkah laku. Sedangkan tingkah laku akan menghasilkan

---

[35] Fajar Apriani, "Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepemimpinan", Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi,Universitas Mulawarman, (Juli,2009), 2.
[36] *Ibid.*, 4.
[37] Harsey, Paul, dan Ken Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, Edisi keempat, Penerjemah: Agus Dharma, 1995), 76.

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

kinerja.[38]

Oleh karena itu, kompetensi dapat disimpulkan dengan :

1. Konsep luas, memuat kemampuan dan mentransfer keahlian kepada situasi baru dalam wilayah kerja, menyangkut organisasi, perencanaan pekerjaan, inovasi dan lain-lain.
2. Kemampuan untuk melaksanakan tugas.
3. Dimensi perilaku yang mempengaruhi kinerja.
4. Karakteristik individu yang dapat diukur secara konsisten, dapat dibuktikan untuk membedakan secara signifikan untuk antara kinerja yang efektif dengan kinerja yang tidak efektif.
5. Kemampuan dasar dan kualitas kinerja yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik.
6. Bakat, sifat dan keahlian individu yang dapat dibuktikan dan dihubungkan dengan kinerja yang efektif.[39]

Secara ringkas, pribadi yang berkompeten memiliki ciri tertentu, seperti:

a. Keterampilan dan sikap dalam memecahkan masalah yang berorientasi pada efisiensi, produktivitas, mutu, dan kepedulian terhadap dampak lingkungan.

[38] Eddy Sujana, dkk., "Pengaruh Integritas, Objektivitas, Dan Akuntabilitas Terhadap Kualitas Audit Di Pemerintah Daerah: Studi Pada Inspektorat Kabupaten Buleleng", E-Journal Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja, Vol. 2, No. 1, (Januari, 2014), 22.

[39] Hani Handoko, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta; BPFE, Edisi 2, 1993), 61.

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

b. Keterampilan dan sikap dalam berkomunikasi secara horisontal dan vertikal serta membangun jejaring kerja internal.
c. Keterampilan dan sikap dalam pengendalian emosi diri, membangun persahabatan dan objektivitas persepsi.
d. Sikap dalam kemauan belajar secara berkelanjutan.
e. Keterampilan dan sikap dalam pengembangan diri untuk mengaitkan kompetensi pekerjaan dengan kompetensi individu.
f. Keterampilan dan sikap dalam mencari cara baru dalam mengoptimumkan pelayanan mutu terhadap pelanggan.
g. Keterampilan dan sikap untuk saling memperkuat (sinergitas) antar karyawan untuk selalu meningkatkan mutu produk dan pelayanan.[40]

Kompetensi memiliki lima komponen, yaitu:

1) Motif (*Motive*), adalah hal-hal seseorang yang secara terus-menerus berpikir tentang keinginan dan apa yang menyebabkan tindakan. Motif bisa dilakukan secara langsung atau memilih perilaku terhadap tindakan tertentu atau tujuan dan jauh dari orang lain.
2) Sifat (*Traits*), adalah ciri ciri fisik dan tanggapan yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
3) Konsep diri (*Self-image*), adalah sebuah sikap atas nilai-nilai atau citra diri.

[40] Didin Hafiduddin, *Manajemen Syari'ah Dalam Praktik* (Jakarta; Gema Insani, 2005), 15.

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

4) Pengetahuan (*Knowledge*), adalah informasi seseorang dalam bidang tertentu.
5) Keterampilan (*Skill*), adalah kemampuan untuk melakukan tugas fisik atau mental tertentu.[41]

Kompetensi *Skill* dan *Knowledge* cenderung lebih nyata (*Visible*) dan relatif berada dipermukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. *Self image* cenderung sedikit visibel dan dapat dikontrol oleh perilaku dari luar. Sedangkan sifat dan motivasi letaknya lebih dalam pada titik sentral kepribadian. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan melalui program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia.

Motif kompetensi dan sifat berada pada kepribadian seseorang sehingga cukup sulit untuk dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah dengan memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri terletak diantara keduanya dan dapat diubah melalui pelatihan.[42]

Kessler membagi 10 standar kompetensi yang harus dimiliki oleh organisasi yaitu prestasi atau hasil orientasi, inisiatif, dampak dan pengaruh, orientasi pelayanan berbasis pelanggan, pemahaman

[41] Ahmad Azmi, "Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Untuk Mencapai Carreer Ready Profesional di Universitas Tanri Abeng", E-Journal Binuss Bussines Review, Vol.6, No.2 (Agustus, 2015), 5.
[42] Roosje Kalangi, "Pengembangan SDM dan Kinerja Aparat Sipil Negara di Kabupaten Kepulauan Sangihe", Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum, Vol. 2, No. 1 (2015), 7.

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

interpersonal, kesadaran organisasi, berpikir analitis, berpikir konseptual, mencari informasi, dan integritas. Kesepuluh standar organisasi ini harus dimiliki dengan tujuan organisasi mampu mengukur keberhasilkan pencapaian target yang telah dilakukan oleh anggota organisasi.[43]

Standarisasi ini dimanfaatkan sebagai alat manajemen terutama dalam hal:

a) Menentukan organisasi kerja dan perencanaan jabatan.
b) Membantu dalam evaluasi/penilaian karyawan.
c) Membantu dalam merekrut tenaga kerja.
d) Mengembangkan program pelatihan yang khas/spesifik sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Standard ini sangat diperlukan bagi organisasi yang ingin lebih memajukan perusahaan atau organisasinya, misalnya saja sebuah organisasi yang mempunyai standard yang jelas akan memudahkan dalam berbagai aspek SDM.[44]

Mathis dan Jackson mengemukakan tiga kompetensi yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia, yaitu: pertama, pengetahuan tentang bisnis dan organisasi, lalu kedua, pengetahuan tentang pengaruh dan perubahan menajemen serta ketiga, pengetahuan dan keahlian sumber daya manusia yang spesifik. Jadi, kompetensi adalah

[43] Kessler R., *Competency Based Review* (Carreer Press, 2008), 42.
[44] *Ibid.*, 50.

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

sebuah kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap individu dalam usaha pencapaian organisasi demi tujuan organisasi baik jangka pendek dan jangka panjang. Kompetensi sendiri digolongkan kedalam tiga jenis; organisasi, pekerjaan atau teknis, dan individual.[45]

Kompetensi sangat dibutuhkan untuk menghadapi perubahan lingkungan yang cepat. *Sustainable* dapat dipertahankan tergantung kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan. Organisasi harus mampu merumuskan jenis kompetensi yang dibutuhkan oleh anggota organisasi untuk beradaptasi dengan tren bisnis yang sedang berkembang sehingga mampu menghasilkan ide-ide atau inovasi baru untuk menjaga persaingan dengan para kompetitor. Kompetensi dan perubahan organisasi harus dilakukan sesuai dengan permintaan dan kebutuhan lingkungan.[46]

Atas dasar pertimbangan peningkatan mutu dan kepribadian karyawan serta optimalisasi kinerja perusahaan, pelaku ekonomi merasa perlu memiliki pemikiran manajemen guna menjalankan bisnisnya. Pemikiran manajemen digunakan untuk mengatur kegiatan produksi, pemasaran barang, dan menjaga hubungan baik antara produsen dengan karyawan. Dengan manajemen, memungkinkan untuk melakukan inovasi, mengembangkan fasilitas dan teknik kegiatan produksi. Kristalisasi pemikiran manajemen mulai

[45] Mathis L. R., Jackson H.J., *Human Resource Manajemen* (South Western Cengage Learning Publisher, 2011), 27.
[46] *Ibid.*, 35.

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

berkembang pada pertengahan kedua abad ke-19 dan mengalami beberapa pembaruan.

Namun, hal ini tidak berarti bahwa manajemen belum dikenal sebelumnya, atau perkembangan manajemen terkait dengan perkembangan masyarakat Eropa dan Amerika. Jika kita menilik peradaban Mesir klasik, terdapat bukti sejarah berupa piramida dan spinx yang mencerminkan adanya praktik manajemen, skill dan kompetensi.[47]

Dalam tataran ilmu, manajemen dipandang sebagai kumpulan pengetahuan yang disatukan, disistemasi dan diterima berkenaan dengan kebenaran-kebenaran universal mengenai manajemen. Dalam tatara seni (praktik), manajemen diartikan sebagai kekuatan pribadi yang kreatif, profesional, ditambah dengan skil dalam pelaksanaan.[48]

Adanya transformasi peran manajemen dari profesional menjadi strategik menuntut adanya pengembangan SDM berbasis kompetensi agar kontribusi kinerja karyawan terhadap organisasi menjadi jelas dan terukur. Mengingat program pengembangan adalah program yang berkesinambungan, maka dalam pelaksanannya diperlukan proses pembelajaran yang berkelanjutan agar dapat mendukung keberhasilan peningkatan kinerja organisasi.[49]

---

[47] Nicos P. Mouzelis, *Organization and Burcaucracy: an Analysis of Modern Theories,* (Chicago, Alding Publishing Company, 1973), 166.
[48] *Ibid.*, 180.
[49] Dharma Surya, dkk., *Paradigma Baru; Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta; Amara Books, 2002), 57.

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

Menurut Qardhawi, kinerja manusia adalah faktor utama dalam produksi. Maka sangat perlu meningkatkan kualitas sumber daya manusia dari kualitas spiritual, mental maupun fisik. Kualitas spiritual terkait dengan kesadaran rohaniahnya. Kualitas mental terkait dengan etos kerja, intelektual dan kreatifitas. Kualitas fisik mencakup kesehatan, kekuatan fisik, efisiensi dan sebagainya.[50]

Model kompetensi yang dikaitkan dengan strategi manajemen sumber daya manusia dimulai pada saat rekruitmen, seleksi, penempatan sampai dengan pengembangan karir pegawai sehingga perkembangan kompetensinya tidak merupakan aktifitas yang instant. Sistem rekruitmen dan penempatan pegawai yang berbasis kompetensi perlu menekankan kepada usaha mengidentifikasi beberapa kompetensi calon seperti inisiatif, motivasi berprestasi dan kemampuan bekerja sebagai *teamwork*.[51]

Usaha yang dilakukan adalah menggunakan sebanyak mungkin informasi tentang calon shingga dapat ditentukan apakah ia memiliki kompetensi yang dibutuhkan. Metode penilaian dapat dilakukan dengan beberapa cara seperti wawancara perilaku, tes, simulasi lewat *assessment centre*, menelaah laporan evaluasi kinerja atas penilaian untuk promosi atau ditetapkan pada suatu pekerjaan berdasarkan atas rangking dari total bobot skor. Sementara karyawan

[50] Mustafa Edwin Nasution, dkk, *Pengenalan Eksklusif Ekonomi Islam* (Jakarta; Prenada Media Grup, 2010), 11-12.
[51] Endah Setyowati, "Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi; Solusi untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi", E-Journal, Vol. 3 No. 1 (Agustus, 2014), 4.

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

yang lemah dalam kompetensi tertentu dapat diarahkan untuk kegiatan pengembangan sehingga dapat memperbaiki kinerjanya.[52]

Kompetensi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, tidak heran jika organisasi mengadakan pendidikan dan pelatihan. Dari *training* yang dilakukan berujung pada satu tujuan; meningkatkan kompetensi. Disinilah peran penting *Human Resourch Development* (HRD) untuk melakukan identifikasi terhadap kompetensi yang menjadi kebutuhan organisasi, selain peka terhadap perkembangan terbaru, seperti:

- *Asses Needs*

  Mengidentifikasi kebutuhan kompetensi apa saja yang diperlukan oleh organisasi. Namun, HRD juga harus memiliki *database* yang merupakan daftar kompetensi yang dimiliki seluruh karyawannya. Dalam hal ini, HRD bisa bekerjasama dengan divisi lain yang berkaitan. Diskusi dengan divisi lain berkaitan karena biasanya divisi terkait yang paling tahu akan kebutuhan kompetensi tertentu.[53]

- *Keep Update*

  Update harus terus digalakkan terhadap perubahan yang terjadi di dunia luar, terutama yang terkait dengan industry dimana bisnis bergerak untuk mengidentifikasi kompetensi terbaru apa saja

[52] *Ibid.*, 6.
[53] Muhammad Kard Ali, *al-Islām wa al-ḥaḍārah al-'arabiyyah* (Lebanon, Dar Ibnu Asosoh, 1991), 108.

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

yang sedang berkembang dan mungkin dapat memberikan dampak positif bagi organisasi. Selain itu HRD juga dapat melakukan *benchmarking* dengan perusahaan lain dalam industry yang sama untuk melakukan analisa terhadap competitor yang sukses dan mengidentifikasi kunci keberhasilan mereka, terutama *brand* kompetensi apa yang membuat mereka unggul.[54]

- *Close the Gap*

  Menutup *gap* yang terjadi dapat dilaksanakan dengan cara melakukan *training in-house* atau mengirim karyawan untuk *training* diluar.[55]

  Untuk menyikapi karyawan yang berperilaku negatif dan kemudian melakukan perubahan, ada beberapa hal yang harus dilakukan - selain dengan adanya manajemen perubahan - yaitu:

  - Berharap mendapatkan yang terbaik
  - Mendengar sebelum berbicara, dan berpikir sebelum bertindak
  - Berbicara langsung pada pokok persoalan
  - Mengubah tindakan, bukan orangnya
  - Memberikan teladan perilaku yang dikehendaki oleh visi dan misi instansi
  - Menjaga martabat dan harga diri
  - Bergembira terhadap suatu keberhasilan

[54] Kuat Ismanto, *Manajemen Syari'ah: Implementasi TQM Dalam Lembaga Keuangan Syari'ah* (Yogyakarta; Pustaka Pelajar, 2009), 13.
[55] *Ibid.*, 19.

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

- Bersabar[56]

Manajemen perubahan sendiri diartikan sebagai suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut. Manajemen perubahan ditujukan untuk memberikan solusi bisnis yang diperlukan dengan sukses dan cara terorganisasi dan dengan metode melalui pengelolaan dampak perubahan pada orang yang terlibat didalamnya.[57]

Sementara itu, perubahan selalu dimulai dengan pandangan yang positif. Hambatan paling umum untuk keberhasilan perubahan adalah resistensi manusia yang menyebabkan perubahan menjadi lambat. Pendekatan dalam manajemen perubahan adalah pertama mengidentifikasi siapa diantara mereka yang terkena dampak perubahan dan menolak perubahan; kedua menelusuri sumber, tipe, dan tingkat resistensi perubahan yang mungkin ditemukan; ketiga, mendesain strategi yang efektif untuk mengurangi resistensi tersebut.

Jika dihubungkan antara kompetensi dan manajemen perubahan, maka kedua komponen ini memiliki hubungan yang

---

[56] Sam deep dan Lyle Sussman, *Mengefektifkan Kinerja* (Jakarta, Midas Surya Grafindo, 1996), 12-13.

[57] Ahmad Azmi, "Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Untuk Mencapai Carreer Ready Profesional di Universitas Tanri Abeng", E-Journal Binuss Bussines Review, Vol.6, No.2 (Agustus, 2015), 4.

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

erat dalam mengembangkan organisasi secara keseluruhan. Perubahan manajemen harus didukung dengan kompetensi yang relevan sehingga semua perencanaan dalam menjalankan pengembangan organisasi bisa berjalan baik. Komunikasi harus efektif dan informasi harus tersebar merata ke semua level organisasi.[58]

Organisasi yang ingin mendukung terciptanya lingkungan yang kondusif untuk menerapkan sumber daya manusia berbasis kompetensi juga harus mengembangkan manajemen pengetahuan.

Manajemen pengetahuan yang dimaksud adalah suatu proses organisasi yang sistemik dan spesifik untuk mengumpulkan, mengorganisasi dan mengkomunikasikan pengetahuan *tacit* dan eksplisit kepada pegawai, sehingga pegawai lainnya dapat menggunakannya agar lebih efektif dan produktif dalam bekerja.[59]

Dalam pandangan manajemen pengetahuan, setiap individu sebenarnya memiliki *tacit knowledge*. Pengetahuan inilah yang harus digali dalam siklus pengembangan kompetensi pegawai, sehingga pengetahuan yang sebelumnya bersifat *tacit* bisa diwujudkan menjadi eksplisit. Namun, hal ini tidak akan mudah diterapkan, karena belum terciptanya kondisi yang kondusif yang memungkinkan berkembangnya budaya belajar dikalangan

[58] *Ibid.*, 9.
[59] Akhtarsya U. Syed, "A Theory of Knowledge Management", E-Journal of Contemporary Research in Management, Vol.1, No.4 (Oktober, 2010), 65.

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

pegawai.[60]

Secara teoretis, ada dua pendekatan pengembangan kompetensi, yaitu kompetensi dari nol dan dari model yang sudah ada. Untuk kompetensi yang dimulai dari nol, organisasi harus menekankan mekanisme pengangkatan karyawan secara selektif dan lebih kolektif. Adapun untuk kompetensi yang kedua, penekanannya terletak pada pengembangan kompetensi yang berorientasi pekerjaan pegawai dan atasan. Pengembangan ini akan membuat mereka bisa bekerja dengan benar karena dilakukan secara bertahap, mutu kinerja mereka akan meningkat, dan kemampuan untuk menghasillkan kinerja organisasi yang diinginkan dapat dimanfaatkan secara optimal.[61]

Pelatihan dalam segala bidang pekerjaan merupakan bentuk ilmu untuk meningkatkan kinerja, dimana standarisasi kompetensi adalah hal awal dalam pembenihan, pemupukan, dan pengembangan kepercayaan transenden dari *human ware* hingga *stake holders*. Seorang pebisnis yang sadar telah melakukan kebaikan terhadap orang lain, memotivasi kegiatan bisnisnya untuk kepentingan dunia akhirat, memaksimalkan kemampuan, skil dan talenta yang dimilik, lalu menghasilkan prestasi yang gemilang akan mampu meyakinkan dirinya dan orang lain. Tentunya hal

[60] *Ibid.*, 82.

[61] Nur Efendi, "Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Kantor Pemerintah Kota Bandarlampung", E-Journal Mimbar LPPM Unisba, Vol.31, No.1 (Juni, 2015), 7.

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

tersebut akan membawa dampak dan pengaruh positif yang besar terhadap organisasi.[62]

C. Balancing Integritas dan Kompetensi

Manajemen sumber daya manusia secara umum dan perspektif syari'ah mengultimatum adanya dua komponen penting yang harus dimiliki *human ware* yaitu integritas dan kompetensi yang berimbang, karena karyawan adalah sasaran yang paling menonjol dalam kajian MSDM dan berhubungan langsung dengan dua hal tersebut.[63]

Berdasarkan penelitian tentang kepercayaan terhadap pemimpin yang dilakukan terhadap 205 mahasiswa Fakultas Psikologi UIN Sultan Syarif Kasim Riau, ditemukan bahwa pemimpin layak dipercaya karena memiliki integritas yang tinggi dan kompetensi yang sesuai dengan kapasitas yang dimilikinya sebagai seorang pemimpin.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa integritas seorang pemimpin memiliki skor tertinggi dibanding faktor lainnya. Mahasiswa sebagai pemilih pemula, 67,8 % mempercayai sosok pemimpin dari integritas yang dimilikinya, 23,4% dari kompetensi dan 8,8% dikategorikan meaningless. Ditinjau dari jenis kelamin, mahasiswa laki-laki dan perempuan sama-sama mempercayai seorang pemimpin dari integritasnya dengan skor laki-laki 75% dari 36 laki-laki, sedangkan perempuan 65,6% dari 103 orang.

Selain itu, berdasarkan demografi mahasiswa yang berasal dari kota

---

[62] Ika Yunia Fauzia, *Etika Bisnis Dalam Islam,* (Jakarta; Kencana Prenada Grup, 2014), 157.
[63] Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syari'ah: Sebuah Kajian Historis Dan Kontemporer* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), 228

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

besar, kota dan desa juga mengharapkan sosok pemimpin yang memiliki integritas tinggi. Hasil penelitian menunjukkan mahasiswa yang berasal dari kota besar sebanyak 79,3 % dari 23 orang, dan kota sebanyak 62,4% dari 58 orang sedangkan dari desa sebanyak 69,9% dari 58 orang. Artinya, integritas merupakan faktor terpenting yang harus dimiliki seorang pemimpin. [64]

Allah *Subḥānahu Wa Ta'āla* mengapresiasi umat manusia yang berintegritas (amanah) dan berkompeten (cakap) lewat cerita putri Nabi Syu'aib dalam surah al-Qasas (28/26):

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَاأَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِيْنُ.

"Dan salah seorang dari kedua perempuan itu berkata, "Wahai ayahku! Jadikanlah dia sebagai pekerja kita. Sesungguhnya orang yang paling baik yang engkau ambil *sebagai pekerja adalah yang kuat dan dapat dipercaya."*[65]

Tanggung jawab manusia sebagai *khalifah* dimuka Bumi adalah mengelola *resources* yang telah disediakan Allah secara efisien dan optimal agar kesejahteraan dan keadilan dapat ditegakkan. Dan satu hal yang harus dihindari oleh manusia adalah berbuat kerusakan. Dengan demikian, semua kegiatan ekonomi yang ditujukan untuk mencari keuntungan tanpa berakibat pada peningkatan *utility* tidak disukai dalam islam.

Dalam sebuah riwayat, ada seorang yang berjalan melewati salah satu sahabat Nabi, Abu Darda', seorang tua renta yang kala itu sedang menanam

---

[64] Linda Aryani, dkk. "Kompetensi Tidak Sempurna Tanpa Integritas Pada Pemimpin"*:* E-Journal Fakultas Psikologi Uin Sultan Syarif Kasim Riau, Vol. 9, (April, 2013), 3.

[65] Muhammad Sohib Dan Ahsin Sakha, *Pimpinan Tim Pentashih Al-qur'ān Dan Terjemahnya*, (Bandung; Penerbit Jabal, 2010),

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

pohon kenari. Orang tersebut bertanya, “Untuk apa kau menanam pohon ini? Kau sudah tua dan pohon ini tidak akan berbuah kecuali setelah sekian tahun?”Abu Darda’ menjawab, “Alangkah senangnya hatiku jika mendapat pahala darinya, karena orang lain akan memakan hasilnya.”

Kisah ini mengajarkan bahwa Abu Darda’ yang telah lanjut usia dengan kompetensi yang minim namun masih memiliki integritas yang kuat, komitmen dengan perilaku yang sesuai dengan nilai islam sebagai agama yang dianutnya untuk menghilangkan perbuatan dan akibat negatif (لا ضرر ولا ضرار).[66]

Untuk mengkonsep penerapan integritas dan kompetensi dibutuhkan peningkatan kinerja yang dilakukan dengan dua cara:

1. Memperbaiki sistem dan lingkungan kerja.
2. Mengadakan pendidikan dan pelatihan untuk memaksimalkan kompetensinya.

Sebelum menekankan eksistensi dari pelatihan, terlebih dahulu perusahaan mampu mengidentifikasi perilaku karyawan. Setidaknya tidak hanya merencanakan program yang berkaitan dengan pengangkatan pegawai, penetapan upah hingga pengembangan kompetensi pelatihan, melainkan juga mengontrol penuh kualitas dan siap menghadapi serta bagaimana menyikapi berbagai watak yang dimiliki karyawan. Disetiap instansi, selalu ada ragam

[66] Ika Yunia Fauzia, *Prinsip Dasar Ekonomi Islam Perspektif Maqashid Syari’ah* (Jakarta; Kencana prenada Grup, 2014), 122.

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

sifat dari personal pegawai yang berkontribusi dibidangnya masing-masing.[67]

"Komunitas disebuah lingkungan kerja kerap bahkan selalu terjangkit problem yang paling sering didominasi adanya konflik intern karena adanya pribadi dengan karakter yang kompleks. Ada si teka-teki, perncari perhatian, pemilih kasih, penakut, munafik, tak acuh, penyembunyi informasi, pengeluh, pencari kambing hitam, dan si tempramen tinggi. Ada pula si rendah diri hingga pendamba kesempurnaan.

Gesekan antar karyawan; perilaku *unfair* karena merasa lebih senior seorang karyawan yang mengakibatkan kecemburuan sosial dan menumbuhkan kedengkian pada karyawan lain yang berpotensi adalah penyakit yang kerap melanda dunia organisasi. Hal itu tentu akan berakibat buruk pada produk, pelayanan, pemasaran dan segala aktifitas perusahaan yang jika tidak segera ditindak lanjuti akan berdampak buruk pada perusahaan secara menyeluruh.

Peran atasan sangat berguna disini untuk mengefektifkan integritas dan kompetensi mereka. Jika atasan mampu menyelaraskan pemilik sifat buruk dengan karyawan yang berdedikasi tinggi, penuh kesadaran untuk mengaplikasikan kompetensinya pada tugas yang diembannya, serta bisa meredam dilema yang dihadapi perusahaan secara global, tentu masalah yang timbul tidak akan menjadi besar.

Hanya saja, letak permasalahannya justru terkadang ada pada pemilik perusahaan. Direktur bisa memaksimalkan kebijakan dengan memperketat

---

[67] Alwi Syarifuddin, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif* (Ypgyakarta; BPFE, 2001), 71.

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

kontrol terhadap etos kerja karyawan, tetapi masalahnya jarang yang berani menegur komisaris atau pemilik modal yang melakukan penyimpangan. Problem inti terletak pada jabatan. Untuk memberikan sanksi kepada bawahan, hal itu amat mudah. Namun, siapa yang berani mengancam atasan?"[68]

Oleh karena itu, upaya peneguhan integritas dan pengembangan kompetensi dalam rangka keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*) hendaknya diperlukan dukungan dan beberapa pertimbangan seperti :

a. Komitmen yang tinggi dari manajemen dan penyediaan anggaran atas pembinaan SDM yang berkesinambungan.
b. Terpeliharanya keselarasan antara kebutuhan pendidikan dan pelatihan dengan kebutuhan organisasi.
c. Seleksi peserta didik dan latih, metode, sarana dan prasarana yang memadai dapat mendukung pengembangan SDM.[69]

Akan tetapi, walau keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*) merupakan sebuah konsep untuk kesejahteraan kehidupan karyawan dan peningkatan kinerja organisasi, namun keseimbangan kehidupan kerja bukanlah sesuatu yang dapat memuaskan semua orang. Diperlukan kesadaran dari masing-masing individu, untuk lebih bersyukur dan lebih bertanggung jawab atas kehidupan kerja, lalu melengkapi diri masing-masing dengan

[68] Luluk Sriyana; Kepala HRD Personalia BPR Baperthim Persada Mojoagung, *Wawancara*, Jombang, 13 Oktober 2016.
[69] Spencer M., *Competence at Work: Models for Superior Performance* (New York, John Willy and Son Inc., 1993), 68.

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

integritas pribadi yang konsisten.[70]

Keseimbangan kehidupan kerja bukanlah sesuatu yang dapat dijalankan secara sepihak. Kesadaran pihak perusahaan, karyawan, dan pemangku kepentingan lainnya, sangatlah menentukan keberhasilan dari pelaksanaan keseimbangan kehidupan kerja. Jadi, tidak ada satu model tunggal yang tepat untuk semua orang, dan tidak ada satupun pendekatan yang tepat bagi siapa saja untuk seumur hidup. Sebab, perubahan dalam segala bentuk dari segala aspek berpotensi hadir, untuk menguji daya tahan keseimbangan kehidupan kerja yang sudah dimiliki oleh sebuah organisasi.[71]

Kehidupan yang tidak dijalankan dalam kesederhanaan dan rasa syukur, akan menjadi kehidupan yang sangat rumit dan sulit, untuk menemukan kebahagiaan dari hal-hal yang dikerjakan. Keseimbangan kehidupan kerja mensyaratkan kepribadian yang sangat terlatih dan terbiasa untuk hidup dalam rasa syukur, berterima kasih, pembelajar, rendah hati, toleransi, empati, tahu diri; dan memiliki pola pikir untuk melayani organisasi dengan dedikasi, loyalitas, totalitas, termasuk dengan kontribusi yang berkelanjutan.

Bila persyaratan itu tidak terpenuhi, maka tidaklah mungkin organisasi dan karyawan dapat menciptakan kesepahaman dalam menjalankan konsep keseimbangan kehidupan kerja. *Work life balance* sangat ditentukan oleh kesadaran dari kehidupan pribadi yang ingin hidup bahagia

---

[70] Tommy Andrias, "Pengaruh Manajemen Syari'ah Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Grasia Semarang" (Skripsi, Uin Walisongo: 2012), 26.
[71] *Ibid.*, 34.

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

bersama pekerjaan yang dicintai, dan juga kesadaran organisasi untuk mempersiapkan tata kelola dan budaya organisasi agar tercipta lingkungan kerja untuk kehidupan keseimbangan kerja.[72]

Implementasi konsep *work life balance* di tempat kerja bukanlah pekerjaan tunggal dari organisasi, ataupun pekerjaan tunggal dari karyawan. Tetapi, merupakan hasil akumulasi dari semua aspek kehidupan yang bersumber dari dalam dan luar organisasi. Termasuk, pola kehidupan keluarga, tata kelola negara, pemerataan dan pertumbuhan ekonomi, budaya kuat yang optimis, keyakinan dalam wawasan luas dan terbuka, serta pola pikir masyarakat yang positif di lingkungan kehidupan karyawan. Oleh karena itu, diperlukan kesadaran dan keikhlasan yang luar biasa dari batin karyawan dan organisasi, untuk memperkuat soliditas dan loyalitas dengan integritas organisasi dan pribadi.[73]

Keseimbangan kehidupan kerja biasanya dinyatakan dalam berbagai cara untuk pemenuhan pertumbuhan kebahagiaan dan kesejahteraan pribadi. Dalam hal ini, setiap pribadi harus mempersiapkan pola pikir dan kecerdasan emosional, untuk hidup berdamai dengan diri sendiri dan berdamai dengan realitas kehidupan sehari-hari. Kebahagiaan dan kesejahteraan hanya akan dinikmati saat kepuasan dan ketenangan batin mampu berdampingan dengan pola pikir yang selalu positif.[74]

Organisasi yang menjalankan konsep *work life balance* pasti bertujuan

---

[72] *Ibid.*, 221.
[73] Muhammad Dimyāti, *Tawliyatu al-Wadhā'if al-'Āmmah* (Beirut: Dar El-Fikr, 1991), 48.
[74] *Ibid.*, 51.

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

agar para karyawan benar-benar bugar, dan penuh energi positif dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sehari-hari. Kesadaran organisasi untuk menciptakan sumber daya manusia yang cerdas mengembangkan kekuatan integritas dan akuntabilitas dari kesadaran pribadi, akan menjadikan organisasi memiliki bakat-bakat sejati dalam gairah kontribusi dan dedikasi yang luar biasa.

Kualitas integritas pribadi dalam perilaku keseimbangan kerja yang profesional, akan menciptakan batas yang jelas antara kehidupan kerja dan kehidupan keluarga, ataupun pribadi. Walau batas antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi itu sangat tipis, tetapi batas itu dapat menjadikan seseorang lebih mengenal jati dirinya, dan sadar akan peran dirinya atas kehidupan yang harus dijalani dengan tanggung jawab.[75]

Keseimbangan kehidupan kerja tidak hanya membutuhkan umpan balik yang jujur dari orang lain ataupun organisasi. Tetapi, juga harus didasarkan dari kesadaran pribadi untuk selalu bercermin diri dengan jujur. Diri yang jujur bercermin di depan integritas, akan menjadi diri yang membantu dirinya sendiri untuk keseimbangan kehidupan kerja yang berkualitas.[76]

D. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu diperlukan untuk menguatkan teori. Dengan menyajikan perbedaan dan kaitan bidang kajian yang diteliti antara peneliti

[75] Tommy Andrias, "Pengaruh Manajemen Syari'ah Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Grasia Semarang" (Skripsi, Uin Walisongo: 2012), 27.
[76] Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syari'ah: Sebuah Kajian Historis Dan Kontemporer* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), 213.

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

dengan peneliti–peneliti sebelumnya.

Hasil pengujian hipotesis penelitian pertama oleh Lina Herlina menyatakan bahwa Integritas dan Kompetensi Auditor memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kualitas audit dimana terdapat hubungan yang kuat antara kedua variabel tersebut, namun hubungan antara kompetensi auditor terhadap kualitas audit lebih dominan dibandingkan integritas auditor terhadap kualitas audit pada Kantor Akuntan Publik di Wilayah Bandung yang terdaftar di BAPEPAM-LK.

Sedangkan penelitian kedua Penelitian ini dilakukan oleh adminitered kepada 138 pengusaha SBU Perkapalan PT. PUPUK SRIWIJAYA Palembang dipilih melalui stratified random sampling proposional. Data dianalisis dengan analisis statistik deskriptif dan analisis jalur untuk mengetahui signifikansi dari variabel F-test dan T-test yang digunakan dan hasilnya adalah <0,05. Hasilnya menunjukkan bahwa integritas dan kompetensi mempengaruhi kepemimpinan secara signifikan dan kedua variabel kepercayaan bawahan kepada pemimpin dalam organisasi.

Adapun penelitian ketiga oleh Atta Putra Harjanto menunjukkan bahwa kompetensi, independensi, objektivitas, akuntabilitas dan integritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas audit. Sedangkan interaksi kompetensi dan etika auditor, interaksi independensi dan etika auditor, serta objektivitas dan etika auditor berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas audit. Nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa secara simultan bersama-sama kompetensi, independensi, objektivitas,

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

akuntabilitas, integritas dan etika auditor memberikan sumbangan terhadap variabel dependen sebesar 77,1% sedangkan sisanya 22,9% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

Pastinya bentuk kesamaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya adalah membentuk keseimbangan integritas dan kompetensi pada karyawan. Adapun diferensiasinya secara terperinci, lebih mudah dipahami jika disajikan dalam bentuk tabel. Oleh karena itu, peneliti memaparkannya dalam bentuk tabel berikut:

Nama Peneliti, Tahun Dan Judul Penelitian	**Perbedaan**	**Kaitan**
1. Lina Herlina, 2011; Pengaruh Integritas dan Kompetensi Auditor Terhadap Kualitas Audit (Penelitian pada kantor akuntan publik di wilayah kota Bandung yang terdaftar di Bapepam-LK)	- Metodologi penelitian (kualitatif vs kuantitatif) - Variabel Pengaruh integritas dan kompetensi vs Balancing Integritas dan Kompetensi dalam Konteks Manajemen Syari'ah	Penelitian terdahulu membuktikan bahwa integritas dan kompetensi beriringan memberikan pengaruh pada hal-hal yang bisa memaksimalkan laju perkembangan ekonomi, sedangkan penelitian ini
2. Elvira Zahra, 2011; Pengaruh Integritas, Kompetensi dan Loyalitas Kepemimpinan Terhadap Kepercayaan Para Bawahan di Sbu Perkapalan PT. Pusri Palembang	- Metodologi Penelitian (Kualitatif Vs Kuantitatif) - Pengaruh Integritas, Kompetensi dan Loyalitas vs Balancing Integritas dan	

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

	Kompetensi dalam Konteks Manajemen Syari'ah	menguatkan teori tentang kontribusi keseimbangan integritas dan kompetensi bagi perekonomian serta implementasinya
3. Atta Putra Harjanto, 2014; Pengaruh Kompetensi, Independensi, Objektivitas, Akuntabilitas, dan Integritas Terhadap Kualitas Audit dengan Etika Auditor Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris di Konsultan Akuntan Publik Semarang)	- Metodologi Penelitian (Kualitatif vs Kuantitatif) - Pengaruh Kompetensi, Independensi, Objektivitas, Akuntabilitas, dan Integritas vs Balancing Integritas dan Kompetensi dalam Konteks Manajemen Syari'ah	

Note : **Tabel 2.4**

Penelitian terdahulu membuktikan adanya pengaruh integritas dan kompetensi bagi kegiatan ekonomi secara signifikan, sedangkan penelitian ini lebih menitikberatkan kepada pengelolaan personal dan operasional kegiatan ekonomi dimana integritas dan kompetensi yang berimbang dianggap urgen. Penelitian terdahulu mengacu pada teori ekonomi konvensional. Sementara penelitian ini menyajikan implementasi teori ekonomi syari'ah.

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

BAB III

IMPLEMENTASI BALANCING INTEGRITAS DAN KOMPETENSI KARYAWAN DAPUR M'RIAH

A. Integritas Karyawan Dapur M'Riah

Dalam hal ini, observasi, dokumentasi dan draft wawancara dilakukan kepada empat orang yang termasuk *human ware* Dapur M'Riah dan orang-orang yang terkait; Haqqul Yaqin sebagai sentral manajer, Abdullah Mahfudz sebagai kabag humas CV Rijan (perusahaan yang menaungi unit usaha kuliner dapur M'Riah, Vivi Rosalita sebagai kasir cabang Dapur M'Riah Bhayangkara Kota Mojokerto, Teguh sebagai staf manajer cabang Dapur M'Riah Kota Sidoarjo dan beberapa person yang merupakan karyawan bawahan, masyarakat sekitar, pesaing dan pelanggan dapur M'Riah.

Pada Dapur M'Riah, nilai integritas karyawan ditandai dengan terwujudnya dua hal, yaitu:

1. Menjadi pelaku utama ekonomi syari'ah yang berperilaku *sidiq* (jujur), *amanah* (tanggung jawab), *tabligh* (peduli) dan *fatanah* (arif). Selanjutnya, menyadari kesadaran diri untuk bekerja dengan menambah wawasan dan pengalaman, bukan murni *fee oriented*. Kemudian diharapkan meningkat dalam mengembangkan bentuk usaha ekonomi syari'ah sesuai visi dan misi perusahaan.

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

2. Adil pada diri sendiri dan orang lain; sadar akan posisi, siap memimpin dan dipimpin.

Peningkatan kinerja yang diterapkan oleh manajemen Dapur M'Riah untuk mengukur integritas karyawan bertujuan memperbaiki sistem dan lingkungan kerja, dilakukan dengan dua cara:

a. *Refresh* kesadaran diri untuk bekerja secara sportif - menghayati dan menjalankan SOP dengan tanggung jawab - melalui *breaving* per *shift* (pra kerja) sekaligus evaluasi jangka pendek dipimpin langsung oleh manajer cabang/staff cabang Dapur M'Riah setiap bulan.
b. Motivasi spiritual untuk peningkatan mutu *teamwork* dengan pembacaan yasin serta istighotsah secara berjama'ah setiap minggu.[1]

B. Kompetensi Karyawan Dapur M'Riah

Dalam sudut pandang manajemen Dapur M'Riah, cita-cita terbesar adalah perubahan *mindset* kader (karyawan). Oleh karena itu, kompetensi dioptimalkan melalui evaluasi secara kontinyu. Dan jika seorang kader berani menanggalkan jabatan tinggi untuk merintis usaha mandiri, dapat disimpulkan bahwa pendidikan kompetensi Dapur M'Riah pada kader tersebut berhasil.

Pesantren sebagai miniatur Negara, dituntut untuk membentuk kemandirian usaha. Pesantren mengkader santri sebagai tokoh agama, tokoh masyarakat, serta ulet dalam berwirausaha. Permodalan tidak memprioritaskan

[1] Haqqul Yaqin, Sentral Manajer Dapur M'riah, *Wawancara*, Mojokerto, 13 April 2018.

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

debt, cerdik membaca peluang dan berani mengambil resiko dari modal yang minim untuk memberikan manfaat yang besar dalam dunia bisnis. Itulah kompetensi unggulan kader Dapur M'Riah.

Adapun wujud pengembangan kompetensi karyawan, Dapur M'Riah menerapkan manajemen perubahan dan pengetahuan. Manajemen perubahan direalisasikan melalui:

1. Pertanggungjawaban karyawan

   Untuk mengetahui tingkat konsistensi dan komitmen karyawan, diadakan evaluasi LPJ per 3 bulan yang diikuti oleh Supervisor (Staff Cabang) Dapur M'Riah - Manajer Cabang Dapur M'Riah – Sentral Manajer Dapur M'Riah - Kabid (SDM, promosi, produk, administrasi) C.V. Rijan – dihadapan Direktur– komisaris – dan owner C.V. Rijan pasca pengajian Al-Hikam rutin mingguan oleh K.H. Mahfudz Syaubari.

2. Penanggulangan konflik intern

   Gesekan antar karyawan; perilaku unfair karena merasa lebih senior seorang karyawan yang mengakibatkan kecemburuan sosial dan menumbuhkan kedengkian pada karyawan lain yang berpotensi adalah salah satu penyakit yang paling dominan pada diri karyawan Dapur M'Riah.

   Penanggulangan yang dilakukan oleh manajemen Dapur M'Riah adalah dengan pendekatan personal oleh supervisor (staff), pertama dengan *islah* dan kroscek sumber masalah. Jika tidak memungkinkan, maka dengan memindahkannya ke outlet (cabang lain) selama masih memungkinkan

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

menampung karyawan tersebut.[2]

Adapun manajemen pengetahuan direalisasikan melalui:

a. Pelatihan jangka pendek

Pelatihan ini diadakan oleh manajemen C.V. Rijan melalui untuk staff cabang Dapur M'Riah *class* per bulan yang diadakan sebelum tanggal 10 dengan rangkaian kegiatan; *meeting* dengan manajer dan menghadirkan narasumber untuk diklat peningkatan mutu karyawan.

b. Pelatihan jangka panjang

Pelatihan ini dilakukan secara kondisional, dilaksanakan oleh staff cabang Dapur M'Riah dengan kegiatan berupa seminar, diklat maupun bentuk pelatihan lain diluar yang telah dijadwalkan.[3]

C. Balancing Integritas dan Kompetensi Karyawan Dapur M'Riah

Dapur M'Riah berdiri berdasarkan sistem Syura, tidak meniai karyawan sebagai buruh saja, melainkan juga *human capital* yang eksistensinya dipertahankan dengan diikutsertakan dalam perancangan pembangunan. Orientasi Dapur M'Riah sebagai unit usaha bagian dari C.V. Rijan dalam memberikan pelayanan kepada konsumen tertumpu pada tiga hal:

1. Bisnis; membangun usaha kemandirian pesantren dan menjalin kerja sama antar lembaga pendidikan islam dalam hal bisnis.

[2] Haqqul Yaqin, Sentral Manajer Dapur M'riah, *Wawancara*, Mojokerto, 13 April 2018.
[3] Teguh, Staff Manajer Dapur M'Riah Bhayangkara Kota Mojokerto, *Wawancara*, Mojokerto, 10 Desember 2017.

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

2. Sosial; membuka lapangan kerja untuk masyarakat sekitar lokasi dapur M'Riah maupun dari luar kota dan wilayah berdasarkan informasi yang tersebar.
3. Edukasi; memberdayakan santri berpotensi. Dalam hal ini C.V. Rijan mempunyai program kaderisasi bisnisman dimana manajer seluruh dapur M'Riah adalah alumni yang telah lolos seleksi dan mengikuti peraturan perubahan jabatan. Dan sentral manajer menerapkan SOP yang wajib dipelajari seluruh karyawan karena mereka akan mengalami *rolling job* dan agar solidaritas bisa tercapai secara maksimal.[4]

Realisasi manajemen syari'ah ala dapur M'Riah untuk menyeimbangkan integritas dan kompetensi karyawan terstruktur pada beberapa unsur, yaitu:

a. Mekanisme pengangkatan kepegawaian

Mekanisme pengangkatan karyawan Dapur M'Riah berdasarkan pada beberapa pertimbangan, antara lain:

1) Kepatutan

Data personal diperoleh dari surat keterangan baik, didukung oleh strata pendidikan dan pengalaman kerja, tetapi bukan prioritas, bukan pula nepotisme. Beberapa alumni yang bekerja pun tidak luput dari pantauan kelakuan pada saat mondok dan pra kerja. Dan kedekatan staff manajer

[4] Abdullah Mahfudz, Kabag Humas C.V. Rijan, *Wawancara*, Mojokerto, 29 Oktober 2017.

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

dengan salah satu karyawan sama sekali tidak mempengaruhi akan diterima atau tidaknya dia bekerja pada Dapur M'Riah.

2) Kelayakan

Untuk mengetahui sikap dan mindset kemandirian calon karyawan, diadakan interview tentang motif apa yang mendorong dirinya bergabung dengan Dapur M'Riah. Beberapa calon karyawan ada yang memang hanya berniat membandingkan honor yang didapatkan, tipikal seperti ini tidak masuk dalam kriteria yang dikehendaki Dapur M'Riah karena tidak mendukung visi dan misi.

Sebaliknya, karyawan yang murni ingin mencari pengalaman dari manajemen perusahaan menjadi pertimbangan besar untuk diterima di Dapur M'Riah. Mayoritas karyawan dengan karakter kedua inilah yang bisa bertahan lama dan naik jabatan atau kemudian membuat usaha mandiri dengan bekal pengalaman yang didapatkannya selama berkontribusi terhadap Dapur M'Riah.[5]

b. Mekanisme penetapan *job description*

Dapur M'Riah memiliki kebijakan pada penugasan karyawan berdasarkan *personal skill* dan besarnya kontribusi seorang karyawan dengan menetapkan aturan main sebagai berikut:

1) Bekerja selama minimal tiga bulan untuk mendapatkan penilaian, apakah

[5] Haqqul Yaqin, Sentral Manager Dapur M'Riah, *Wawancara*, Mojokerto, 13 April 2018.

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

dia akan dipindah posisikan atau menetap sebagai karyawan magang hingga enam bulan.

2) Tahapan untuk pelaksanaan SOP demi mengetahui peningkatan SDM selanjutnya adalah dengan memantau perkembangan etos kerjanya setelah lewat masa kerja enam bulan.

c. Mekanisme Evaluasi

Evaluasi terkait peneguhan integritas dan kompetensi karyawan Dapur M'Riah pada umumnya membagi karakter mereka menjadi empat:

1. Level karyawan training; diawasi, diarahkan segala langkahnya.
2. Level karyawan disuruh; tahu kewajiban, bisa menghandle pesanan namun masih terlalu polos, belum mampu mengkalkulasi pengolahan bahan berbanding order yang masuk, cenderung menunggu perintah untuk bagaimana seharusnya mengoptimalkan job yang didapatkan.
3. Level karyawan tanggung jawab; bisa mengatasi pekerjaan tanpa ada campur tangan staff ahli walaupun masih tetap ada kontrol. Bisa menyelesaikan tugas namun masih sering kebingungan untuk mengantisipasi resiko yang terjadi dari kasus yang ada (belum bisa membuat laporan yang komprehensif).
4. Level karyawan yang bisa buat LPJ; baru *great value* akan dipertimbangkan dan *up position*.

Pada level penilaian terakhir, rata-rata karyawan menempuhnya dengan masa tercepat satu tahun. Namun ada juga yang hingga 3 sampai 5 tahun masih

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

terpaksa harus bertahan diposisi *waiters* walaupun sebenarnya ada kesempatan untuk naik jabatan atas kekosongan posisi.[6]

[6] Teguh, Staff Manajer Dapur M'Riah Bhayangkara Kota Mojokerto, *Wawancara,* Mojokerto, 10 Desember 2017.

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

BAB IV

ANALISIS BALANCING INTEGRITAS DAN KOMPETENSI KARYAWAN DAPUR M'RIAH

A. Analisis SWOT pada Dapur M'Riah

Integritas yang telah disinggung memiliki elemen-elemen yang antara lain: memegang teguh prinsip, berperilaku terhormat, jujur, memiliki keberanian, melakukan tindakan berdasarkan pada keyakinan dan keilmuan, tidak mengikuti hawa nafsu.

Masalah paling rumit bagi organisasi untuk menerapkan penilaian ada pada tingkat kejujuran. Untuk melakukan evaluasi pada karyawan, langkah yang ditempuh tidak hanya berhenti pada level mewawancarainya atau meminta pendapat pada sebagian karyawan lain sebab hal itu hanya akan menghasilkan penilaian subjektif. Sinisme dan kecemburuan sosial adalah faktor terbesar yang mempengaruhi mengapa evaluasi model ini tidak bisa maksimal.[1]

Observasi; mengamati dengan memantau secara langsung memungkinkan untuk mendapatkan hasil penelitian yang melengkapi elemen dan pilar penyangga integritas. Tentu *power* organisasi harus bisa menghegemoni karyawan agar mereka bisa benar-benar loyal dan

[1] Wirawan, *Kepemimpinan* (Jakarta; Uhaka Press, 2008), 83.

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

berintegritas.[2]

Adapun Kompetensi merupakan seperangkat perilaku atau perbuatan seseorang yang meliputi kemampuan umum, keterampilan dan pengetahuan tentang kebijaksanaan, aturan dan pedoman pelaksanaan tugas yang dapat diamati dan diteliti. Beberapa aspek dalam konsep kompetensi, meliputi: pengetahuan, kemampuan, nilai, sikap, dan minat. [3]

Bagi peneliti, unsur yang menunjang pengembangan kompetensi bisa dimulai dengan menawarkan adagium bahwa perusahaan berdiri berdasarkan sistem syura,; tidak meniai karyawan sebagai buruh saja, melainkan juga *human capital* yang eksistensinya dipertahankan dengan diikutsertakan dalam perancangan pembangunan.

Sebagaimana disebutkan pada bab I bahwa hasil penelitian dikoreksi/diperiksa/dicek kembali dengan teknik analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*).

Berikut hasil analisis SWOT pada penelitian ini:

1. *Strength* (Kekuatan)

   Power organisasi yang dimaksud adalah branding organisasi dihadapan karyawan, misalnya:

   - Organisasi hanya merekrut tenaga kerja yang cukup terampil dan

[2] Musyaffa' Ahmad, Bankir BPRS Lan Tabur, *Wawancara*, Mojokerto, 4 Januari 2018.
[3] Fajar Apriani, "Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepemimpinan", Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi,Universitas Mulawarman, (Juli,2009), 2 dan 4.

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

berdedikasi tinggi pada pekerjaan untuk bersama mewujudkan visi-misi perusahaan dalam mengkader karyawan yang berintegritas dan berkompeten.

- Organisasi memiliki kemampuan memberikan kesejahteraan yang relatif cukup memadai bagi karyawan. Kesejahteraan relatif berarti bergantung pada posisi karyawan, perbandingan dengan upah minimum regional dan pengalaman serta kenyamanan yang didapatkan karyawan.
- Organisasi Memiliki jaringan distribusi yang baik di daerah pemasaran utama hingga ke outlet cabang.[4]

Dengan demikian, yang pertama kali terlintas dibenak calon karyawan adalah bahwa bekerja pada perusahaan yang ada dihadapannya merupakan pilihan yang menitikberatkan pada output yang akan diraihnya jika ia tidak lagi bekerja pada perusahaan tersebut.

Dapur M'Riah menawarkan diferensiasi manajemen dalam ranah kuliner selain produk halal, diantaranya karyawan yang terdidik untuk menjadi produsen yang bersikap dan berperilaku *syar'i*. Secara umum, manajemen dapur M'Riah disusun atas mandat owner C.V. Rijan (KH. Mahfudz Syaubari) yang menekankan anak perusahaan agar melahirkan karyawan yang berbakat dalam segala jabatan dan bidang serta berideologi positif dengan mindset produktif dalam hal wirausaha (tidak

[4] Burhan Bungin, *Penelitan Kualitatif* (Jakarta; Kencana Prenada Media Grup, 2007), 251.

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

menggantungkan honor).

Oleh karena itu, *rolling position* selalu dilakukan oleh manajer dapur M'Riah, dengan tolok ukur kejujuran serta tanggung jawab (integritas) dan kecakapan (kompetensi) yang dimiliki setelah sebelumnya mengalami proses magang enam bulan dan dituntut untuk bisa mengoptimalkan kinerja dalam segala pelayanan melalui tugas wajib (job yang didapatkan) dan tugas non wajib (mengisi posisi rekan kerja setingkat jabatan).

Pada bab III telah disinggung mengenai tujuan utama pengkaderan karyawan Dapur M'Riah adalah menjadi wirausahawan yang mandiri. Jadi, tidak heran jika solidaritas antar karyawan terlihat sangat kuat sebab karyawan sekelas waiters sekalipun pada beberapa hari tertentu akan menjadi kasir sementara untuk membuktikan bahwa ia layak pada segala bidang dan kemudian untuk staf manajer memberikan penilaian akan posisi apa yang tepat baginya pasca magang.

Hal lain yang merupakan kekuatan Dapur M'Riah adalah rating penjualan. Sebenarnya rating penjualan selalu mengalami pasang surut, tidak melulu baik. Namun prosentase naik turunnya selalu berimbang dan tidak pernah hingga mengalami akibat fatal sebab *over budget* karena karyawan yang tidak kompeten mengurus outlet. Dan semua outlet dapur

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

M'Riah tidak pernah mengalami krisis hingga harus menutupnya.[5]

2. *Weakness* (Kelemahan)

Selain kekuatan yang ada pada diri organisasi, perusahaan harus bisa menginvetarisir kelemahan yang ada sekaligus mengakomodir penanggulangannya. Beberapa contoh kelemahan antara lain:

- Jumlah karyawan yang relatif besar berbanding profit yang tidak seberapa berakibat pada permodalan menjadi devisit. Atau sebaliknya, tenaga yang kurang berbanding kurva permintaan yang besar.
- Belum mantapnya pola perencanaan dan pembinaan tenaga kerja yang dapat memenuhi perkembangan perusahaan.

Dari pengamatan yang telah dilakukan selama beberapa kali, ada poin-poin tertentu yang menjadi catatan bagi kekurangan Dapur M'Riah, yaitu:

a. Hal yang perlu ditingkatkan dalam Dapur M'Riah

Untuk outlet Bhayangkara Mojokerto buka mulai jam 09.00 hingga 21.00 WIB atau pukul 16.00 hingga 02.00 pada waktu ramadhan dengan total jumlah karyawan 10 orang, 50 jenis serta modifikasi menu dan pengunjung yang tak kurang dari 40 rombongan tiap harinya pasti akan berdampak pada penurunan stamina dan konsentrasi karyawan.

[5] Haqqul Yaqin, Sentral Manajer Dapur M'Riah, *Wawancara*, Mojokerto, 3 Desember 2017.

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

b. Hal yang harus dihindari oleh karyawan Dapur M'Riah

Hal yang paling perlu dihindari oleh karyawan Dapur M'Riah selama ini adalah sinisme. Tak bisa dipungkiri bahwa selalu ada pelaku organisasi yang memiliki karakter negatif, sekecil apapun prosentase dan porsinya serta bagaimanapun polanya.

Dapur M'Riah beruntung dengan mengadakan evaluasi dan kontrol dari manajer, karyawan dituntut mempunyai kesadaran tinggi untuk saling mengingatkan dan bekerja sebagai *teamwork*. Hal ini yang paling kerap disampaikan pada saat *breaving* pra kerja. Adapun untuk penanggulangan karyawan bermasalah, Dapur M'Riah masih mempertimbangkan lama masa kerjanya, prestasi dan kontribusinya, dan posisinya. Jika memungkinkan untuk diselesaikan dengan teguran maka tidak perlu dipindahkerjakan ke outlet lain.

c. Faktor yang menyebabkan kehilangan penjualan

Sementara ini, beberapa waktu tertentu Dapur M'Riah memang pernah mengalami hari dimana kuota pelanggan jauh dibawah prediksi. Hal itu bisa terjadi karena beberapa hal:

a. Kurangnya kuota *delivery* yang bisa direalisasikan.
b. Jam buka tutup yang bagi sebagian orang kurang bersahabat.
c. Kabar burung yang paling sering beredar dikelas pedagang ekonomi menengah ke bawah adalah kecurangan rival secara abstrak (media

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

supranatural).[6]

3. *Opportunities* (Peluang)

Beberapa peluang yang paling memungkinkan untuk dibaca organisasi pada umumnya adalah:

a. Daya serap pasar yang tinggi
b. Tingginya kepercayaan konsumen
c. Citra perusahaan yang kuat
d. Keadaan dan hubungan antar karyawan yang stabil.[7]

Diantara hal yang menjadi peluang bisnis bagi Dapur M'Riah, sering disinggahi beberapa pejabat kota Mojokerto karena melihat *owner*nya, juga rombongan keluarga. Jarang sekali pelanggan hanya datang dengan jumlah dibawah empat orang sekaligus. Dan beberapa depot makan yang setara dengan Dapur M'Riah di Mojokerto; lokasi strategis dan nyaman pun tidak selalu stabil ramai serta bersih seperti Dapur M'Riah. Untuk kawasan Mojokerto, rating yang minimal hampir menyamai atau berkejaran dengan Dapur M'Riah adalah Depot Redjo Djoyo. Itupun lebih kepada selera tertentu karena menu yang terbatas. Depot RedjoDjoyo spesialis makanan bakar.

Kesempatan lain yang dapat dilihat untuk mengembangkan

[6] Vivi Rosalita, Kasir Dapur M'Riah Bhayangkara Kota Mojokerto, *Wawancara*, Mojokerto, 10 Desember 2017.
[7] Burhan Bungin, *Penelitan Kualitatif* (Jakarta; Kencana Prenada Media Grup, 2007), 252.

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

Dapur M'Riah yaitu konsistensi kinerja karyawan. Diawal kedatangan mereka, manajer akan mewawancarai dan menserahterimakan perjanjian tertulis untuk loyalitas dan profesionalitas karyawan yang menjadi tuntutan perusahaan. Kemudian dalam hal penanggulangan karyawan bermasalah, Dapur M'Riah menuntut laporan pertanggungjawaban hingga mengikutsertakannya pada *class even* yang diadakan oleh CV Rijan tiga bulan sekali. Dengan mengikutsertakan karyawan pada even pelatihan, mereka akan merasa terapresiasi dan akan bertahan.

Sedangkan dalam perjalanan aktivitas, beberapa karyawan sempat juga *rolling time* untuk bisa mendapatkan jatah beristirahat karena Dapur M'Riah buka setiap hari, bahkan hari raya. Dalam hal ini, secara autodidak dan kondisional, karyawan Dapur M'Riah membentuk *team work* yang bagus dan komitmen serta solidaritas yang tinggi.

Teamwork karyawan memberikan pengaruh pada jumlah *Costumer* yang datang ke outlet, rata-rata per hari mencapai 48 keluarga. Sedangkan *costumer delivery* masih naik turun antara angka 10 hingga 16. Hal ini karena kelemahan yang telah disebutkan sebelumnya. Meski demikian, Dapur M'Riah tidak pernah mengalami *over budget* karena *income* yang masih cukup untuk mengcover semua pembiayaan.

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

Kemudian perkembangan tren yang sejalan dengan Dapur M'Riah yaitu depot atau resto dengan aneka penyajian serta pengolahan yang merupakan pengembangan dari warung tenda (penyetan) Lamongan. Dahulu, perbedaan yang paling signifikan dari warung tenda dengan depot adalah kenyamanan lingkungan. Namun seiring perkembangan tren pemasaran produk, marketting Dapur M'Riah - dalam penelitiannya - menemukan variabel baru yang menjadi pusat perhatian wisatawan kuliner, yaitu optimalisasi pelayanan. Untuk mendapatkan hasil maksimal dari pelayanan maksimal, Dapur M'Riah membutuhkan informasi mengenai integritas dan kompetensi karyawan yang direduksi melalui *interview, MoU* dan tugas wajib selama enam bulan.[8]

4. *Threats* (Ancaman)

Jika peluang diprediksi dengan fenomena yang menjadi gejala akan tumbuhnya peluang, maka setidaknya ada tiga hal yang diprediksi menjadi ancaman bagi implementasi manajemen Dapur M'Riah terhadap integritas dan karyawannya.

a. Hambatan ketenagakerjaan

Keterlibatan semua karyawan dalam mengurus tugas sampingan selalu menuai pro kontra. Pasalnya, owner menuntut agar terlahir

[8] Vivi Rosalita, Kasir Dapur M'Riah Bhayangkara Kota Mojokerto, *Wawancara*, Mojokerto, 10 Desember 2017.

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

generasi didikan perusahaan yang mandiri dan profesional dalam segala bidang. Disatu sisi hal ini menguntungkan pihak yang terbantu; misalkan waiters membantu *cleaning service*.

Sedangkan keterbatasan kemampuan secara mental maupun fisik terkadang membuat mereka tertekan dan cenderung bingung. Harus diakui bahwa fokus pada tugas sangat mempengaruhi optimalisasi kinerja. Pada saat pelanggan tidak begitu banyak, hal ini tidak begitu terlihat memiliki dampak. Namun lain halnya saat pengunjung naik.

Selain itu, pengupahan standar karyawan depot pasti dibawah standar karyawan pabrik. Tanpa adanya campur tangan manajer, sentimen dan kemalasan rentan terjadi. Akibatnya, level integritas dan kompetensi dipastikan menurun.

Apabila manajer bisa menanggulangi problem intern, mungkin hambatan tersebut bisa diminimalisir. Sejauh ini, kontrol sentral manajer dan unit selalu aktif memberikan *breaving* dan meminta laporang pertanggungjawaban karyawan.

Pada umumnya, resto dan depot kekinian selalu menawarkan fasilitas yang menggiurkan; mulai dari *super service rest*, seni dekorasi lokasi, hingga ekstra kuota *customer service*. Agaknya, tarif menu yang ditawarkan untuk menggaet pelanggan menghendaki pembatasan jumlah karyawan dan fasilitas *medium class.*

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

Walaupun untuk target sendiri Dapur M'Riah membidik kelas menegah, namun beberapa kali rasa penasaran timbul dihati kalangan yang mengetahui kapasitas owner dengan bisnis yang tengah digelutinya sehingga beberapa *customer high class* pun menyempatkan mampir untuk melihat langsung sistem yang diterapkan pada unit usaha yang berada dibawah tangan owner.

b. Ketidakstabilan siklus permodalan

Permainan harga pasar memberikan pengaruh ancaman terbesar. Pasalnya, kabag produk Dapur M'Riah, sesuai nama usahanya ingin konsisten dalam mengatur tarif menu. Sedangkan kenaikan bahan dasar menu akan mempengaruhi inkonsistensi porsi dan rasa lalu akan berakibat pada penurunan kepuasan pelanggan sebab kurang memungkinkan jika subsidi dimaksimalkan ke arah perbelanjaan sedangkan kesejahteraan karyawan (gaji) dikurangi, pastinya baiknya faktor pelayanan lainnya seperti ketepatan waktu penyajian, kebersihan dan kerapian lingkungan serta sikap sopan akan berkurang,bahkan kejujuran dan keadilan sekalipun.[9]

B. Penilaian pihak luar terhadap Dapur M'Riah

Ada beberapa poin penting yang menjadi catatan untuk Dapur M'Riah, didapatkan dari hasil wawancara pada masyarakat diluar struktur kepegawaian

[9] Teguh, Staff Manajer Dapur M'Riah Bhayangkara Kota Mojokerto, *Wawancara,* Mojokerto, 10 Desember 2017.

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

Dapur M'Riah dan observasi pada Dapur M'Riah outlet jalan Bhayangkara Mojokerto Kota untuk menyeimbangkan informasi yang berasal dari karyawan, yaitu:

1. Kualitas pelayanan yang diberikan Dapur M'Riah

   Penilaian pelayanan pada dapur M'Riah perlu dipetakan. Jika yang dimaksud adalah hidangan maka tidak begitu menjadi masalah. Kualitas masakan berbanding harga sesuai selera tingkat menengah, kualitas masakan dan aneka modifikasi menu sangat beragam, dengan harga yang relatif terjangkau pasti memikat pelanggan. Demikian pula perilaku yang ditampakkan oleh karyawan, selalu menyisakan kesan *krasan* dan ingin kembali lagi. Namun yang paling perlu ditingkatkan ketika sudah menjadi pelanggan Dapur M'Riah dan melihat sendiri adalah soal ketepatan waktu penyajian.[10]

2. Kelebihan dan kekurangan yang melekat pada Dapur M'Riah.

   Paket lengkap dengan tarif terjangkau merupakan ciri khas yang menjadi diferensiasi Dapur M'Riah. Lain halnya dengan pelanggan yang memang memiliki selera satu masakan seperti Ayam Bakar Wong Solo atau *patokan* harga tinggi seperti Waroeng Sekar Sari, Warung Apung Rahmawati dan Dewi Kahyangan yang dalam benak beberapa kalangan menjamin pelayanan yang maksimal.

[10] Zulia Maghfiroh, Pelanggan Dapur M'Riah, *Wawancara*, Mojokerto, 15 Desember 2017.

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

Adapun kekurangan yang paling terlihat adalah minimnya periklanan pada media sosial. Sebab lokasinya juga lebih mengarah untuk sasaran masyarakat kota Mojokerto. Berbeda dengan musafir luar kota yang melewati jalur utama yang mungkin saat *searching* tempat makan dan istirahat serta *branding* akan lebih memilih Depot Sagu atau Depot Anda.[11]

Hal ini menandakan loyalitas sebagai wujud integritas karyawan Dapur M'Riah dan kompetensi yang konkrit pada tingkatan kinerja dan pelaporan pertanggungjawaban, hanya saja pada sisi pemasaran kurang maksimal.

3. Skala persaingan bisnis kuliner Kota Mojokerto

Sebenarnya angka persaingan wisata kuliner (dalam hal ini depot aneka masakan) masih wajar dan belum menunjukkan selisih yang signifikan. Hanya saja beberapa tempat ternama dikelas atas seperti Warung Sekar Sari, kelas menengah Dapur M'Riah, kawasan jalur utama seperti Depot Anda dan Warung Apung Rahmawati, kelas umum dengan variasi menu terbatas seperti Ayam Bakar Wong Solo dan Depot Mbok Judes memiliki daya tarik yang transenden dibanding Depot SeaFood area Stasiun Mojokerto atau restoran Amerika. Agaknya, informasi dari mulut ke mulut lebih didominasi Dapur M'Riah karena untuk kelas menengah memang pas

[11] Farid Anshoruddin, Wisatawan Kuliner dan Pelanggan Dapur M'Riah, *Wawancara,* Mojokerto, 15 Desember 2017.

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

dan layak sekali.[12]

4. Hubungan Dapur M'Riah dengan warga sekitar

Layaknya depot pada umumnya, interaksi dari dan antar karyawan pastinya sangat terbatas. Namun, karyawan yang lebih berani bertukar pikiran saat *ngopi* atau *nyangkruk* tengah malam mencari kritik dan saran atas pelayanannya masih didominasi Waroeng Cak Moek dan Dapur M'Riah. Selain mereka, sangat minim.

Banyak dari peneliti yang bingung saat objek penelitiannya tidak memberikan penjelasan yang komprehensif. Lain halnya Dapur M'Riah yang sangat *welcome* kepada peneliti yang hendak mereduksi data dari informasi mengenai Dapur M'Riah asalkan tidak berkaitan dengan rahasia perusahaan. Bahkan jika hasil penelitian tersebut mungkin diterapkan misalkan tentang adanya pengaruh positif dari sebuah variabel yang ada pada diri Dapur M'Riah, juga tidak segan untuk memberikan tambahan pelayanan yang tidak disediakan ditempat lain selama meneliti (makan dan minum gratis).[13]

[12] Aini, Karyawan Waroeng Cak Moek, *Wawancara,* Mojokerto, 12 Desember 2017.
[13] Tri Anas, Warga Sekitar Dapur M'Riah, *Wawancara,* Mojokerto, 12 Desember 2017.

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

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Ada beberapa poin - terkait integritas dan kompetensi karyawan Dapur M'Riah serta kontrol perusahaan dalam menyeimbangkan keduanya - yang menjadi pembahasan penulis dalam melakukan penelitian dengan judul Balancing Integritas dan Kompetensi Karyawan Dapur M'Riah dalam Konteks Manajemen Syari'ah. Maka peneliti memberikan kesimpulan:

1. Bentuk integritas karyawan Dapur M'Riah adalah:
   a. Menyadari posisi diri dalam bekerja
   b. Berbuat adil untuk diri sendiri, orang lain dan organisasi
   c. Selalu menambah wawasan dan pengetahuan dari setiap pengalaman saat bekerja
   d. Bekerja tidak semata karena orientasi upah (*fee*)
2. Kompetensi yang dimiliki karyawan Dapur M'Riah adalah kemampuan mengampu setiap jabatan melalui *rolling job*. Kebijakan yang diterapkan berdasarkan penilaian pada pola kerjanya selama ini.
3. Usaha Dapur M'Riah dalam menyeimbangkan integritas dan kompetensi karyawan dengan cara sebagai berikut:
   a. LPJ per 3 bulan yang diikuti oleh Supervisor (Staff Cabang) Dapur M'Riah - Manajer Cabang Dapur M'Riah – Sentral Manajer Dapur M'Riah - Kabid (SDM, promosi, produk, administrasi) C.V. Rijan –

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

dihadapan Direktur– komisaris – dan owner C.V. Rijan pasca pengajian Al-Hikam rutin oleh K.H. Mahfudz Syaubari.

b. Melakukan control terhadap perilaku karyawan baik didalam maupun diluar jam kerja.

c. Mengadakan pelatihan secara berkala bulanan untuk jangka pendek disetiap outlet dan kondisional untuk jangka panjang untuk staf tertentu semua outlet tentang keseimbangan integritas dan kompetensi.

B. Saran dan Keterbatasan

1. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka peneliti memberikan saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk mengembangkannya bagi:

a. Perusahaan

Penelitian ini mengungkap sisi positif dari Dapur M'Riah yang brandingnya sebagai destinasi wisata kuliner syari'ah sekaligus memberikan evaluasi terhadap manajemen yang diterapkan dengan perbandingan informasi yang diperoleh dari khalayak umum dan selama ini belum terstruktur, hanya melalui oknum karyawan yang mempunyai kesadaran dan loyalitas tinggi terhadap perusahaan.

b. Peneliti lain

Telah ada beberapa penelitian tentang integritas atau kompetensi yang juga dipakai sebagai referensi pada penelitian ini dengan metode

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

kuantitatif. Pada penelitian terdahulu, integritas dan kompetensi disinyalir sebagai salah satu variabel yang memberikan pengaruh positif terhadap beberapa elemen perusahaan secara signifikan. Sedangkan penelitian ini mendeskripsikan implementasi integritas dan kompetensi berikut urgensinya.

Jika melanjutkan observasi pada objek penelitian yang sama atau objek lain dibawah naungan organisasi yang sama (C.V. Rijan), diperlukan penelitian *mix methode* seperti "Integritas dan Kompetensi Karyawan dalam mengembangkan bisnis perusahaan" atau semacamnya.

2. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan yang harus di perhatikan yaitu :

a. Referensi tentang teori serta konsep integritas dan kompetensi dalam konteks manajemen syari'ah kurang memadai sehingga banyak di beberapa kesempatan peneliti ini menggunakan jurnal dan membandingkannya dengan buku MSDM serta *kutub al-turāth*.

b. Informasi yang kurang kolektif dan keterbatasan waktu sehingga peneliti kesulitan mencari data yang lengkap.

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

DAFTAR PUSTAKA

Abu Sinn, Ibrahim. 2012. *Manajemen Syari'ah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Al-'Asqalāni, Ibnu Hajar. 2001. *Fatḥul Bāri Syaraḥ Ṣaḥīḥ Bukhāri.* Beirut: Dar El-Kotob El-Ilmiyah.

Al-Māliki, 'Alwi 'Abbās. 2012. *Ibānatu al-Aḥkām Syaraḥ Bulūghu al-Marām,* Beirut: Dar El-Kotob El-Ilmiyah.

Apriani, Fajar. 2009. *Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepemimpinan*: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi,Universitas Mulawarman, Juli.

Aryani, Linda. 2013. *Kompetensi Tidak Sempurna Tanpa Integritas Pada Pemimpin:* E-Journal Fakultas Psikologi Uin Sultan Syarif Kasim Riau, Vol. 9, April.

Al-Turmuẓi. *Jāmi'u al-Aḥādith al-Ṣaḥīḥah.* Beirut; Dar El-Kotob El-Ilmiyah.

Azmi, Ahmad. 2015. *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Untuk Mencapai Carreer Ready Profesional di Universitas Tanri Abeng*: E-Journal Binuss Bussines Review, Vol.6, No.2, Agustus.

Bakr Ismā'īl, Muhammad. 1997. *Al-Qawā'id al-Fiqhiyyah Baina alAṣālah wa al-Tawjīh.* Heliopolis, Mesir : Dar El-Mannan.

Barthos, Basir. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara.

Bungin, Burhan. 2007. *Penelitan Kualitatif.* Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.

Daud, Abu. *Jāmi'u al-Aḥādith al-Ṣaḥīḥah.* Riyad: Dar El-Salam, 2000.

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

De Potter, Bobbi, dan Hernacki, Micke. 1997. *Quantum Bussines; Membiasakan Berbisnis Secara Etis Dan Sehat; Edisi Terjemahan.* Bandung: Penerbit Kaifa.

Deep, Sam, dan Sussman, Lyle. 1996. *Mengefektifkan Kinerja.* Jakarta: Midas Surya Grafindo.

Dimyati, Muhammad. 1991. *Tawliyah al-Wadhāif al-'Āmmah.* Beirut: Dar El-Fikr.

Durrah, 'Abdul Bāri. 1979. *Nadhariyyatu al-Idārah al-Mawqū'iyyah: Uṣūluha wa In'ikāsatuha 'Alā al-Idārah Fi al-Waṭan al-Gharbi*, Majalah Al-Gharbiyah Lil Idarah: Edisi ke 3, Oktober.

Edwin Nasution, Mustafa, dkk. 2010. *Pengenalan Eksklusif Ekonomi Islam.* Jakarta: Prenada Media Grup.

Efendi, Nur. 2015. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Kantor Pemerintah Kota Bandarlampung*: E-Journal Mimbar LPPM Unisba, Vol.31, No.1 Juni.

Emzir. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif.* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Fahmi, Irham. 2015. *Manajemen Perbankan Konvensional Dan Syari'ah.* Jakarta: Mitra Wacana Media.

Ghoni, Junaidi. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.

H. Gerth, C. Wright Mills. 1961. *From Marx Weber: Essay in Sociology.* Harvard.

Hafiduddin, Didin. 2005. *Manajemen Syari'ah Dalam Praktik.* Jakarta: Gema Insani.

Halim, Abdul. 2008. *Auditing: Dasar-Dasar Audit Laporan Keuangan.* UUP STIM.

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

Handoko, Hani. 1993. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: BPFE, Edisi 2.

Harsey, Paul, dan Ken Blanchard. 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Erlangga, Edisi keempat, Penerjemah: Agus Dharma.

Herdiana, Nana. 2013. *Manajemen Bisnis Syari'ah dan Kewirausahaan.* Bandung: Pustaka Setia.

Ibnu 'Āsyūr, M. Tahir. 2001. *Maqāṣid al-Syarī'ah al-Islāmiyyah.* Oman: Dar El-Nafais.

Ismanto, Kuat. 2009. *Manajemen Syari'ah: Implementasi TQM Dalam Lembaga Keuangan Syari'ah.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Jabnoun, Naceur. 1994. *Islam and Management.* Kuala Lumpur: Institut Kajian Dasar.

Jusmaliani. 2008. *Bisnis Berbasis Syariah.* Jakarta: Bumi Aksara.

Kalangi, Roosje. 2015. *Pengembangan SDM dan Kinerja Aparat Sipil Negara di Kabupaten Kepulauan Sangihe:* Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum, Vol. 2, No. 1.

L. R., Mathis, dan H.J., Jackson. 2011. *Human Resource Manajemen.* South Western Cengage Learning Publisher.

M.R. Covey, Stephen. 2010. *The Speed of Trust; Satu Hal Yang Mampu mengubah segalanya*, terj. Alvin Saputra, dari judul aslinya *The Speed of Trust.* Jakarta: Karisma Publishing.

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

Mardani. 2012. *Ayat-Ayat dan Hadits Ekonomi Syariah.* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Maslow, Abraham. 1965. *Eupsychian Management.* Homewood.

Mayo, Elton, 1985. *The Human Problem of An Industrial Civilization.* Boston.

Mc. Gregor, Douglass. 1970. *The Human Side of Interprise.* New York: Mc Graw-Hill.

Muhammad. 2008. *Paradigma, Metodologi dan Aplikasi Ekonomi Syari'ah.* Yogyakarta: Graha Ilmu.

Mulyadi. 2007. *Sistem Akuntansi.* Jakarta Salemba Empat.

Mustaqim, Muhammad. 2016. *Prinsip Syari'ah Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*: Jurnal Penelitian, STAIN Kudus, Vol. 10, No. 2, Agustus.

Nawawi, Hadari. 2015. *Evaluasi Dan Manajemen Kinerja Dilingkungan Perusahaandan Industri.* Yogyakarta: UGM Press.

Nawawi, Ismail. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif.* Jakarta: Dwiputra Pustaka Jaya.

P. Mouzelis, Nicos. 1973. *Organization and Burcaucracy: an Analysis of Modern Theories.* Chicago: Alding Publishing Company.

R., Kessler. 2008. *Competency Based Review.* Carreer Press.

Raco, J. R.. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif; Jenis, Karaketeristik dan Keunggulannya.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Rayadi. 2012. *Faktor SDM yang Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Perusahaan di Kalbar:* Jurnal Eksos AMIK Panca Bhakti, Vol. 8, No. 2, Juni.

Simanjuntak, Payaman. 2011. *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja.* Jakarta: UI Press.

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

Sohib, Muhammad. 2010. *Pimpinan Tim Pentashih Al-quran Dan Terjemahnya*. Bandung: Penerbit Jabal.

Spencer M. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance.* New York: John Willy and Son Inc.

Sugiono. 2008. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Bandung: Alfabeta.

Sujana, Eddy. 2014. *Pengaruh Integritas, Objektivitas, Dan Akuntabilitas Terhadap Kualitas Audit Di Pemerintah Daerah: Studi Pada Inspektorat Kabupaten Buleleng*, E-Journal Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja, Vol. 2, No. 1, Januari,

Surya, Dharma, dkk. 2002. *Paradigma Baru; Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: Amara Books.

Suryabrata, Sumadi. 2011. *Metodologi Penelitian.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Syaparuddin. 2012. *Konsep Pengupahan Karyawan Perusahaan Dalam Manajemen Islam.* Al-Iqtishad: Jurnal Ekonomi, Vol. 4, No. 1, Januari.

Syarifuddin, Alwi. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif.* Yogyakarta: BPFE.

Terry, George R. dan W. Rue, Leslie. Terj. G.A. 1992. Ticoalu, *Dasar – Dasar Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Triyuwono, Iwan. 2012. *Akuntansi Syari'ah; perspektif, metodologi dan teori.* Depok: Raja Grafindo Persada.

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

U. Syed, Akhtarsya. 2010. *A Theory of Knowledge Management*: E-Journal of Contemporary Research in Management, Vol.1, No.4, Oktober.

Umar, Husen. 2011. *Metode Penelitian Untuk Skripi Dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Utomo, Hargo. 1993. *Manajemen Pemasaran.* Jakarta: P.T. Gunadharma.

W. Tailor, Frederrick. 1987. *Principles of Scientific Management.* New York: Harper & Brother.

Wirawan. 2008. *Kepemimpinan.* Jakarta: Uhaka Press.

Yunia Fauzia, Ika. 2014. *Etika Bisnis Dalam Islam.* Jakarta: Kencana prenada Grup.

Yunia Fauzia, Ika. 2014. *Prinsip Dasar Ekonomi Islam Perspektif Maqashid Syari'ah.* Jakarta: Kencana prenada Grup.

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