

**PENERAPAN MANAJEMEN STRATEGIK DAN ETOS KERJA ISLAM
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KOPERASI AGRO NIAGA
INDONESIA (KANINDO) SYARIAH JAWA TIMUR**

**Disusun oleh:
Dimas Aprilyanto
NIM. 175020201111007**

**SKRIPSI
Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih
Derajat Sarjana Manajemen**



**BIDANG MANAJEMEN STRATEGI
JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG
2021**





KOPERASI AGRO NIAGA INDONESIA (KANINDO) SYARI'AH PROVINSI JAWA TIMUR



Badan Hukum : No. 29 / BH / KDK / 13.13 / XII / 1998
Akta Perubahan Propinsi : No. 518.1 / PAD / BH / XVI / 45 / 103 / 2008
Jl. Raya Sengkaling 293 Telp. (0341) 464445 Fax. (0341) 460333 Dau - Malang

SURAT KETERANGAN

No. 304/KAN/Ket/V/2021

Kami yang bertanda tangan dibawah ini, menerangkan bahwa:

N a m a : Dimas Aprilyanto

N I M : 175020201111007

Jurusan : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

P E R T I : Universitas Brawijaya

Telah melakukan Penelitian untuk penyusunan Skripsi dengan judul: " PENERAPAN MANAJEMEN STRATEGIK DAN ETOS KERJA ISLAMI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KOPERASI AGRO NIAGA INDONESIA (KANINDO) SYARI'AH JAWA TIMUR"

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Dibuat di Malang

Pada tanggal : 18 Mei 2021



KOPERASI AGRO NIAGA INDONESIA (KANINDO)
SYARI'AH JAWA TIMUR

Hj. Sri Leksani PG, SE

Manajer Utama





KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan MT. Haryono 165 Malang 6541, Indonesia
Telp. +62341-555000 (Hunting), 551396, Fax.553834
E-mail : feb@ub.ac.id <http://www.feb.ac.id>

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan Judul

**PENERAPAN MANAJEMEN STRATEGIK DAN ETOS KERJA ISLAM
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KOPERASI AGRO NIAGA
INDONESIA (KANINDO) SYARIAH JAWA TIMUR**

Yang disusun oleh :

Nama : Dimas Aprilyanto
NIM : 175020201111007
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Strategi

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada Tanggal 10 Mei 2021 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

1. Bayu Ilham Pradana, SE., MM., CMA

NIP. 198606242015041001

(Sebagai Pembimbing)

2. Dr. Desi Tri Kurniawati, SE., MM.

NIP. 198112052008122004

(Sebagai Penguji I)

3. Dr. Christin Susilowati, SE., M.Si.

NIP. 197412082000032001

(Sebagai Penguji II)

Malang, 26 Mei 2021

Ketua Program Studi S1 Manajemen,

Dr. Dra. Nur Khusniyah I, M.Si., CSRS., CFP
NIP. 196306221988022001





KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jalan MT. Haryono 165 Malang 6541, Indonesia
Telp. +62341-555000 (Hunting), 551396, Fax.553834
E-mail : feb@ub.ac.id <http://www.feb.ac.id>

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini , saya :

N a m a : Dimas Aprilyanto
Tempat/Tgl. Lahir : Karawang, 16 April 19999
Nomor Induk : 175020201111007
Jurusan : S-1 Manajemen
Konsentrasi : Strategi
Alamat : Jl. Nangka XI No.94 Perumnas Kamal RT. 006/RW. 005,
Desa Banyuajuh, Kec. Kamal, Kab. Bangkalan, Madura,
Jawa Timur. 69162.

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa **SKRIPSI** berjudul :

“PENERAPAN MANAJEMEN STRATEGIK DAN ETOS KERJA ISLAM TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KOPERASI AGRO NIAGA INDONESIA (KANINDO) SYARIAH JAWA TIMUR” yang saya tulis adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat atau saduran dari Skripsi orang lain.

Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sangsi akademis yang berlaku (dicabutnya predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Mengetahui,
Dosen Pembimbing
pernyataan

Bayu Ilham Pradana, SE., MM., CMA
NIP. 198606242015041001

Malang, 26 Mei 2021

Yang membuat



Dimas Aprilyanto
NIM.175020201111007



KATAPENGANTAR

Alhamdulillah *rabbi' alamin*, segala puji syukur bagi Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyusun dan menyelesaikan skripsi yang berjudul: **“Penerapan Manajemen Strategik dan Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur”**.

Sholawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada manusia agung, inspirator terhebat, dan guru besar kita, Rasulullah SAW atas segala teladannya sehingga memacu penulis untuk senantiasa bersemangat dalam mencari kehidupan dunia dan akhirat.

Tujuan dari penyusunan laporan ini adalah sebagai syarat dalam mencapai kelulusan studi Strata 1 sebagai Sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya, Malang dan sebagai bahan uji kemampuan dan keterampilan yang diperoleh penulis selama menempuh perkuliahan di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya.

Dalam penyusunan laporan ini, penulis menyadari telah banyak menerima bantuan serta bimbingan dari berbagai pihak, sehingga dengan kerendahan hati penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Nurkholis, SE., M.Bus.(Acc)., Ak., Ph.D sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
2. Ibu Dr. Sumiati, SE., MSi., CSRS, CFP., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
3. Ibu Dr. Dra. Nur Khusniyah I, M.Si., CSRS., CFP, selaku Ketua Program Studi S1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
4. Ibu Dr. Mintarti Rahayu, SE., MS.,CSRS selaku dosen pembimbing saya sebelumnya yang telah memberikan dukungan dan pengarahan selama proses bimbingan hingga terselesaikannya skripsi ini.



5. Bapak Bayu Ilham Pradana, SE., MM., CMA selaku dosen pembimbing baru saya yang telah memberikan dukungan dan pengarahan selama proses bimbingan sampai sidang hingga terselesaikannya skripsi ini.

6. Ibu Dr. Desi Tri Kurniawati, SE., MM. yang memberikan dukungan dan motivasi selama penyusunan skripsi dan bersedia menjadi dosen penguji dalam Ujian Komprehensif saya.

7. Ibu Dr. Christin Susilowati, SE., M.Si. yang memberikan dukungan dan motivasi selama penyusunan skripsi dan bersedia menjadi dosen penguji dalam Ujian Komprehensif saya.

8. Bapak Drs. H. Untung Endro C, MM, Selaku Ketua Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur, Terima kasih atas segala bantuannya dan kerja samanya yang telah mengizinkan saya melakukan penelitian ditempat tersebut.

9. Seluruh karyawan Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur, terima kasih atas segala bantuan dan kerjasamanya.

10. Bapak dan Ibu, yang telah memberi dukungan moril maupun materiil. Terima kasih atas kesabarannya, kepercayaannya, dan motivasi serta petunjuk-petuhannya. Terima kasih juga atas harapan dan do'a yang tidak ada hentinya mengalir selama ini.

11. Semua pihak yang penulis tidak dapat menyebutkan satu persatu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis tentu menyadari penyusunan laporan ini masih jauh dari kata sempurna. Untuk itu, kritik dan saran yang membangun selalu penulis nantikan. Penulis akhiri kata pengantar ini dengan harapan semoga laporan ini bermanfaat bagi kita semua.

Malang, Mei 2021

Dimas Aprilyanto

PENERAPAN MANAJEMEN STRATEGIK DAN ETOS KERJA ISLAM TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KOPERASI AGRO NIAGA INDONESIA (KANINDO) SYARIAH JAWA TIMUR

Peneliti:

Dimas Aprilyanto

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

dimas.april@student.ub.ac.id

Dosen Pembimbing:

Bayu Ilham Pradana, SE., MM., CMA

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan manajemen strategik dan etos kerja islam terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Agro Niaga Indonesia (Kanindo) Syariah Jawa Timur. Jenis penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 58 responden yang diambil dari karyawan Koperasi Agro Niaga Indonesia (Kanindo) Syariah Jawa Timur. Pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh/sensus, artinya seluruh populasi digunakan sebagai sampel. Teknik analisis data menggunakan SPSS 26 for Windows. Hasil pengujian Hipotesis dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan manajemen strategik dan etos kerja islam terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Agro Niaga Indonesia (Kanindo) Syariah Jawa Timur. Implikasi dari penelitian ini bagi Kanindo Syariah Jawa Timur, yaitu pihak manajemen puncak dapat memberikan perhatian strategi yang mereka buat sehingga penerapan manajemen strategi dapat berjalan dengan baik dan meningkatkan kinerja karyawan dengan cara meningkatkan kualitas etos kerja islami para karyawan dengan pemahaman secara empiris.

Kata Kunci: Penerapan Manajemen Strategik, Etos Kerja Islam, Kinerja Karyawan.

THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIC MANAGEMENT AND ISLAMIC WORK ETHICS TO EMPLOYEE PERFORMANCE IN KOPERASI AGRO NIAGA INDONESIA (KANINDO) SYARIAH JAWA TIMUR

By:

Dimas Aprilyanto

Faculty of Economics and Business, Universitas Brawijaya
dimas.april@student.ub.ac.id

Supervisor:

Bayu Ilham Pradana, SE., MM., CMA

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of strategic management implementation and Islamic work ethic on employee performance at Koperasi Agro Niaga Indonesia (Kanindo) Syariah East Java. This research used a quantitative approach with a sample of 58 respondents drawn from the employees of the Koperasi Agro Niaga Indonesia (Kanindo) Syariah East Java. Sampling using saturated sampling or census, meaning that the entire population is used as a sample. The data analysis technique used SPSS 26 for Windows. Hypothesis testing results can be concluded that there is a positive and significant influence on the implementation of strategic management and Islamic work ethic on employee performance at the Agro Niaga Indonesia Cooperative (Kanindo) Syariah East Java. The implication of this research for Kanindo Syariah East Java is that top management can pay attention to the strategies they make so that the implementation of strategic management can run well and improve employee performance by increasing the quality of the employees' Islamic work ethic with empirical understanding.

Keywords: Implementation of Strategic Management, Islamic Work Ethic, Employee Performance.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
ABSTRAK	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
BAB II LANDASAN TEORI	7
2.1 Penelitian Terdahulu.....	7
2.2 Pengertian Strategi dan Manajemen Strategi.....	12
2.2.1 Tujuan Manajemen Strategi.....	13
2.2.2 Manfaat Manajemen Strategi.....	14
2.2.3 Model Manajemen Strategi.....	16
2.2.4 Perumusan Strategi (<i>Strategy Formulation</i>).....	17
2.2.4.1 Visi dan Misi Perusahaan.....	17
2.2.4.2 Proses Mengembangkan Pernyataan Visi dan Misi.....	18
2.2.4.3 Analisis Lingkungan Eksternal.....	19
2.2.4.4 Proses Melakukan Analisis Lingkungan Eksternal.....	21
2.2.4.5 Model Lima Kekuatan Porter.....	22
2.2.4.6 Analisis Lingkungan Internal.....	25
2.2.4.7 Proses Melakukan Analisis Lingkungan Internal.....	25
2.2.4.8 Menetapkan Tujuan Jangka Panjang.....	26
2.2.5 Penerapan Strategi (<i>Strategy Implementation</i>).....	26
2.2.5.1 Tingkatan Strategi.....	28
2.2.5.2 Aspek Manajemen yang Terkait Dengan Implementasi.....	29
2.2.5.3 Mengelola Resistensi Terhadap Perubahan.....	30
2.2.5.4 Menciptakan Budaya yang Mendukung Strategi.....	32
2.2.5.5 Implementasi Strategi Dalam Bidang Operasional.....	33
2.2.5.6 Standard Operating Procedure.....	33
2.2.5.7 Implementasi Strategi Dalam Bidang Keuangan.....	33
2.2.6 Penilaian Strategi (<i>Strategy Evaluation</i>).....	34
2.2.6.1 Mengukur Kinerja Organisasi.....	35
2.2.6.2 Mengambil Tindakan Korektif.....	35
2.2.7 Manajemen Strategis Dalam Perspektif Islam.....	36
2.3 Etos Kerja Islam.....	38
2.3.1 Pengertian Etos Kerja.....	38
2.3.2 Pengertian Etos Kerja Islam.....	38
2.3.3 Perbedaan Etos Kerja dengan Etos Kerja Islam.....	39
2.3.4 Terbentuknya Etos Kerja Islam.....	41
2.3.5 Ciri-ciri Etos Kerja Islam.....	45
2.3.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Etos Kerja Islam.....	46
2.3.7 Karakteristik Etos Kerja Islam.....	47



2.4 Kinerja Karyawan.....	49
2.4.1 Pengertian Kinerja	49
2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	50
2.4.3 Tujuan Penilaian Kinerja	51
2.4.4 Pengukuran Kinerja	52
2.4.5 Indikator Kinerja.....	53
2.4.6 Kinerja Dalam Perspektif Islam.....	54
2.5 Hipotesis	55
2.5.1 Pengaruh Penerapan Strategik Terhadap Kinerja Karyawan.....	55
2.5.2 Hubungan Antara Etos Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan	56
2.5.3 Model Hipotesis.....	57
2.6 Kerangka Pemikiran	57
BAB III METODE PENELITIAN	59
3.1 Jenis Penelitian	59
3.2 Lokasi Penelitian	59
3.3 Populasi Dan Sampel.....	59
3.3.1 Populasi	59
3.3.2 Sampel	60
3.4 Sumber Data	60
3.5 Metode Pengumpulan Data	61
3.6 Definisi Operasional Variabel Penelitian	62
3.6.1 Penerapan Manajemen Strategik (X1).....	63
3.6.2 Etos Kerja Islam (X2).....	66
3.6.3 Kinerja Karyawan (Y)	68
3.7 Teknik Pengukuran	72
3.8 Uji Instrumen.....	73
3.8.1 Uji Validitas.....	73
3.8.2 Uji Reliabilitas	74
3.9 Statistik Deskriptif.....	74
3.10 Uji Asumsi Klasik	75
3.10.1 Uji Normalitas	75
3.10.2 Uji Multikolinieritas	76
3.10.3 Uji Heteroskedastisitas	76
3.10.4 Uji Linearitas	77
3.11 Analisis Data	78
3.11.1 Analisis Regresi Linear Berganda	78
3.12 Uji Hipotesis.....	78
3.12.1 Uji Hipotesis Pertama (Uji F).....	78
3.12.2 Uji Hipotesis Kedua (Uji T)	79
3.12.3 Uji Hipotesis Ketiga Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	79
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	81
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	81
4.1.1 Profil Singkat Kanindo Syari'ah Jawa Timur.....	81
4.1.2 Lokasi Kantor Kanindo Syari'ah Jawa Timur	82
4.1.3 Kelembagaan	85
4.1.4 Visi, Misi, dan Budaya Organisasi Perusahaan.....	85
4.1.5 Struktur Organisasi	87
4.1.6 Susunan Kepengurusan.....	88

4.1.7 Unit Usaha dan Produk Kanindo Syaria'h Jawa Timur	89
4.1.8 Data Pertumbuhan	92
4.2 Deskripsi Karakteristik responden	96
4.2.1 Karakteristik responden Berdasarkan Jenis Kelamin	96
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	97
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	98
4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	98
4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	99
4.3 Hasil Uji Instrumen Penelitian	100
4.3.1 Uji Validitas Instrumen.....	100
4.3.2 Uji Reliabilitas Instrumen.....	102
4.4 Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	103
4.4.1 Variabel Penerapan Manajemen Strategik (X1).....	103
4.4.2 Variabel Etos Kerja Islam (X2).....	110
4.4.3 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	113
4.5 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	116
4.5.1 Uji Normalitas	116
4.5.2 Uji Multikolinearitas.....	118
4.5.3 Uji Heteroskedastisitas	119
4.5.4 Uji Linearitas	120
4.6 Analisis Regresi Linier Berganda.....	121
4.7 Pengujian Hipotesis	122
4.7.1 Pengujian Hipotesis Pertama (Uji F).....	122
4.7.2 Pengujian Hipotesis Kedua (Uji T).....	123
4.7.3 Pengujian Hipotesis Ketiga (Uji Koefisien Determinasi).....	124
4.8 Pembahasan	125
4.8.1 Pengaruh Penerapan Manajemen Strategik terhadap Kinerja Karyawan Kanindo Syaria'h Jawa Timur.....	125
4.8.2 Pengaruh Variabel Etos Kerja Islam terhadap Variabel Kinerja Karyawan Kanindo Syaria'h Jawa Timur.....	129
4.9 Implikasi Penelitian	131
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	134
5.1 Kesimpulan	134
5.2 Saran	135
DAFTAR PUSTAKA	138
LAMPIRAN.....	142

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu.....	10
Tabel 2.2 Tabel Perbedaan Formulasi dan Implementasi Strategi.....	27
Tabel 2.3 Perbedaan Etos Kerja Non-Agama dan Etos Kerja Islam.....	40
Tabel 3.1 Variabel, Indikator, dan Item Penelitian.....	70
Tabel 3.2 Pedoman Pemberian Bobot Nilai pada Skala Likert.....	73
Tabel 4.1 Susunan Pengurus, Pengawas Dan Karyawan.....	88
Tabel 4.2 Jumlah Anggota dan Calon Anggota Kurung Waktu 3 Tahun.....	93
Tabel 4.3 Data Produktivitas Dana.....	94
Tabel 4.4 Data Produktivitas Dana Pembiayaan.....	95
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasar Jenis Kelamin.....	96
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	97
Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasar Tingkat Pendidikan.....	98
Tabel 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	99
Tabel 4.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	99
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Data.....	101
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas Data.....	102
Tabel 4.12 Distribusi Frekuensi Variabel Penarapan Manajemen Strategik.....	103
Tabel 4.13 Distribusi Frekuensi Variabel Etos Kerja Islam.....	110
Tabel 4.14 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan.....	113
Tabel 4.15 Hasil Uji Normalitas dengan Kolmogorov Smirnov.....	116
Tabel 4.16 Hasil Uji Multikolinearitas dengan Nilai Tolerance dan VIF.....	118
Tabel 4.17 Hasil Uji Linearitas.....	120
Tabel 4.18 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	121
Tabel 4.19 Hasil Uji F.....	122
Tabel 4.20 Hasil Uji T.....	123
Tabel 4.21 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R ²).....	124



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Manajemen Strategi 16

Gambar 2.2 Analisis Kompetitif Model Lima Kekuatan Porter 22

Gambar 2.3 Paradigma Terbentuknya Etos Kerja..... 43

Gambar 2.4 Paradigma Terbentuknya Etos Kerja Islam..... 44

Gambar 2.5 Model Hipotesis 57

Gambar 2.6 Kerangka Pikir Penelitian..... 58

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kanindo Syariah Jawa Timur..... 87

Gambar 4.2 Grafik Normal Plot.....117

Gambar 4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan Metode Scatter Plot119

Gambar 1. Banner Struktur Organisasi KANINDO Syari'ah.....146

Gambar 2. Handbook KANINDO Syari'ah beserta alamat kantor cabang147

Gambar 3. Jumlah Anggota/Nasabah.....147

Gambar 4. Mekanisme Pembukaan Rekening Bagi Anggota Baru157

Gambar 5. Syarat-Syarat Melakukan Pembiayaan/Peminjaman158



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Transkrip Wawancara.....142

Lampiran 2. Kuesioner.....166

Lampiran 3. Karakteristik Responden.....172

Lampiran 4. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden.....174

Lampiran 5. Hasil Uji Validitas.....182

Lampiran 6. Hasil Uji Reliabilitas.....185

Lampiran 7. Hasil Uji Normalitas.....186

Lampiran 8. Hasil Uji Heteroskedastisitas.....187

Lampiran 9. Hasil Uji Multikolinearitas, Analisis Regresi Linear Berganda,
dan Uji T.....187

Lampiran 10. Hasil Uji Linearitas.....188

Lampiran 11. Hasil Uji F.....188

Lampiran 12. Hasil Uji Koefisien Determinasi.....188

Lampiran 13. Dokumentasi.....189





BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Tahun 2020 merupakan salahsatu tahun terberat yang dirasakan penduduk dunia saat ini dikarenakan maraknya penyakit Covid-19 yang disebabkan oleh virus corona yang mampu mengakibatkan kematian. Virus ini terdeteksi muncul pertama kali di China pada bulan Desember 2019. Sebuah kota di Republik Rakyat Tiongkok, Wuhan, mendadak terkenal di seantero Dunia. Di kota berpenduduk sekitar 9 juta jiwa itu, serangan virus Corona (Covid-19) bermula. Virus corona adalah virus yang menyerang pada saluran pernafasan dan menyebabkan demam tinggi, batuk, flu, sesak nafas serta nyeri tenggorokan. Penyebaran virus ini telah menyebar keseluruh penjuru didunia salahsatunya Indonesia. Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) akhirnya mengumumkan status pandemik global pada 11 Maret 2020. Penambahan jumlah kasus COVID-19 berlangsung cukup cepat dan sudah terjadi penyebaran antar negara termasuk di negara Indonesia.

Presiden Joko Widodo (Jokowi) selaku presiden indonesia telah menetapkan status kedaruratan kesehatan masyarakat terkait pandemik virus corona sejak akhir Maret 2020. Ia kemudian mengeluarkan kebijakan pembatasan sosial berskala besar (PSBB) agar masyarakat tidak keluar rumah untuk aktifitas yang tidak penting, menerapkan protokol kesehatan, serta social distancing untuk menekan penyebaran virus corona. Jokowi juga menetapkan pandemik virus corona sebagai bencana nasional. Akibat dari maraknya virus corona ini mengakibatkan sektor perekonomian mengalami penurunan drastis, dengan diberlakukannya PSBB dan *lockdown* sebagai antisipasi pencegahan covid-19 menyebabkan tempat-tempat

usaha mengalami penutupan, perusahaan mengalami kebangkrutan dan tidak sedikit yang mengalami pemutusan hubungan kerja (PHK) demi keberlangsungan perusahaan. Dengan demikian membuat masyarakat akan melakukan segala cara demi mencukupi kebutuhan hidup mereka salahsatunya melakukan peminjaman. Namun peminjaman dengan penerapan suku bunga yang tinggi justru semakin memberatkan masyarakat ditengah wabah covid19 ini.

Indonesia yang merupakan negara mayoritas muslim memiliki dua lembaga keuangan yang disebut sebagai lembaga keuangan konvensional yang telah diketahui saat ini dan lembaga keuangan syariah yang saat ini masih dikembangkan dan belum banyak dikenal. Kedua lembaga ini turut terdampak covid 19. Salahsatu

Lembaga keuangan Syariah yang dikenal adalah Koperasi Syariah. Koperasi syariah merupakan koperasi yang bergerak dibidang simpanan, pinjaman dan pembiayaan sesuai dengan prinsip syariah, termasuk mengelola zakat, infaq, sedekah dan wakaf (Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, 2015).

Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syari'ah Jawa Timur merupakan salahsatu koperasi syari'ah terbesar dikota malang dan cukup dikenal.

Koperasi ini didirikan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat Indonesia dengan penduduk mayoritas beragama Islam yang mencakup peminjaman modal, pembiayaan, tabungan, dan layanan investasi lainnya. Kehadiran koperasi Syariah

KANINDO ditengah-tengah koperasi konvensional menawarkan sistem perbankan alternatif bagi umat Islam yang membutuhkan atau ingin memperoleh layanan dan jasa perbankan tanpa harus melanggar larangan riba terutama masyarakat yang tengah mengalami kemerosotan ekonomi akibat wabah covid-19 ini. Selain itu,

Koperasi Syariah KANINDO memiliki peran yang signifikan, karena lembaga keuangan syariah ini memiliki ZISWAF atau Zakat, Infak, Shadaqah dan Wakaf.

Sistem keuangan ini dapat dipergunakan untuk membantu penanganan covid 19, Seperti zakat yang dibayarkan secara rutin penyalurannya dapat dimaksimalkan untuk membantu mengatasi permasalahan covid 19 dan yang non zakat bisa lebih dioptimalkan lagi agar mampu membantu penanganannya.

Di tengah wabah pandemik ini Koperasi Syariah Kanindo tentunya menginginkan organisasinya untuk tetap bertahan menghadapi tantangan dan persaingan baik faktor alam maupun non alam, masa pandemik yang tidak terduga datangnya mengharuskan perusahaan atau organisasi menyesuaikan strateginya, menerapkan fungsi-fungsi manajemen didalam organisasinya untuk menjamin organisasi dapat mencapai tujuannya secara maksimal untuk itu perlu ditunjang dengan alat yang bisa menjamin tercapainya tujuan tersebut yaitu dengan menerapkan manajemen strategi dalam organisasi. Menurut Ansoff (2003) Menyebutkan bahwa manajemen strategi adalah analisis logis dari bagaimana perusahaan dapat beradaptasi dengan lingkungan baik ancaman dan peluang dalam berbagai kegiatan.

Manajemen strategi merupakan proses yang dinamis karena terjadi secara terus menerus dalam organisasi. Setiap strategi selalu perlu ditinjau ulang bahkan mungkin perlu diubah kedepannya, salah satu alasan utamanya karena situasi yang selalu berubah. Dengan kata lain tujuan dari manajemen strategi adalah menjadikan suatu organisasi sebagai suatu kesatuan yang dapat menunjukkan kinerja yang tinggi, karena organisasi yang berhasil adalah organisasi dengan tingkat efektivitas dan produktivitas yang semakin tinggi. Hanya dengan cara ini tujuan dan sasaran

dapat mencapai hasil yang memuaskan. Disamping itu ada suatu aspek yang juga penting bagi koperasi syariah untuk dipenuhi agar organisasi dapat sejalan dengan prinsip-prinsip dan nilai islam yang sesuai dengan syariat islam. Aspek tersebut adalah etos kerja islam.

Menurut Tasmara (2002) dalam Zahra (2015) Etos kerja muslim itu dapat didefinisikan sebagai sikap kepribadian yang melahirkan keyakinan yang sangat mendalam bahwa bekerja itu bukan saja untuk memuliakan dirinya, menampakkan kemusiaannya, melainkan juga sebagai suatu manifestasi dari amal saleh dan oleh karenanya mempunyai nilai ibadah yang sangat luhur. Dengan demikian seorang muslim dalam bekerja tidak hanya sekedar untuk bekerja, asal mendapat gaji, atau sekedar menjaga gengsi, melainkan kesadaran bekerja secara produktif serta dilandasi dengan pemahaman keagamaan menghasilkan tanggung jawab yang merupakan ciri khas dari karakter atau kepribadian seorang muslim.

Keberadaan etos kerja yang tinggi dalam diri para karyawan dalam suatu perusahaan akan membuat para karyawan tersebut efektif dalam bekerja. Sikap bertanggung jawab, keinginan dan keberanian untuk melakukan inovasi pada proses kerja di perusahaan merupakan perwujudan dari keberadaan etos kerja yang tinggi dalam diri para karyawan (Sutisna, 2012).

Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur yang bergerak dalam bidang pemberdayaan ekonomi umat islam dengan memiliki banyak cabang di Kota Malang tentunya tidak terlepas dari peran karyawan yang merupakan sumber daya manusia aktif dan sangat penting bagi tercapainya tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat strategis dan penting dalam organisasi karena merupakan aset yang paling berharga. Maka

untuk dapat mencapai sasaran dan tujuan strategis organisasi, dibutuhkan individu atau sumber daya manusia yang kompeten, handal, dan visioner. Kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki haruslah sejalan dengan arah visi dan misi organisasi. Disamping itu, pemahaman etos kerja islami yang didasarkan pada Al-Qur'an dan Hadits perlu dimiliki untuk mampu mengembangkan tingkat pemahaman dari kondisi spiritual karyawan tersebut sehingga menunjang perkembangan perusahaan dan menjadikan organisasi yang berhasil dan efektif dengan individu yang memiliki kinerja baik didalamnya. Maka untuk mencapai semua itu diperlukanlah instrumen, pola, atau pendekatan dalam meningkatkan kualitas sumberdaya manusia untuk melihat dan mengukur keberhasilan suatu usaha dalam mencapai tujuannya. Koperasi syari'ah KANINDO dapat melakukan pengukuran atau evaluasi melalui Kinerja Karyawan dalam menunjang perkembangan perusahaan, termasuk pengaruh terhadap kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan itu sendiri.

Berdasarkan dari latar belakang yang telah dijelaskan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh "Penerapan Manajemen Strategik dan Etos Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur."

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan Uraian diatas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh Penerapan Manajemen Strategik terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Di Malang?

2. Apakah terdapat pengaruh Etos Kerja Islam terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Di Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang serta rumusan masalah diatas. Maka peneliti menentukan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh Penerapan Manajemen Strategik terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Di Malang.

2. Untuk mengetahui pengaruh Etos Kerja Islam terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Di Malang.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk memperkaya bukti empiris dalam rangka pengembangan keilmuan dan penelitian di bidang Manajemen Strategik khususnya terkait penerapannya pada Lembaga Keuangan Syariah.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan strategik dan penetapan kebijakan pengelolaan sumber daya perusahaan terutama yang terkait dengan peningkatan kinerja organisasi maupun kinerja karyawan melalui penguatan etos kerja Islam pada Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Di Malang.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan beberapa penelitian sebelumnya yang sudah dilakukan dengan topik pembahasan yang sama atau hampir serupa yang biasanya digunakan sebagai bahan referensi penelitian. Pada penelitian ini, terdapat enam penelitian terdahulu yang digunakan sebagai referensi dengan jenis penelitian yang sama dengan pendekatan kuantitatif hingga variabel penelitian yang digunakan yaitu penerapan manajemen strategik, etos kerja islam dan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Hanang Satoto (2010) berjudul Pengaruh Etos Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan : Studi Pada Karyawan Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Cabang Malang. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh etos kerja islam terhadap kinerja karyawan Baitul Maal Hidayatullah (BMH) cabang Malang. Penelitian ini dilakukan dengan populasi seluruh karyawan Baitul Maal Hidayatullah (BMH) cabang Malang yang berjumlah 30 orang karyawan dengan Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah Non Probability Sampling dengan metode sampling jenuh. Salahsatu hasil analisisnya adalah etos kerja islam yang terdiri dari kerja beraqidah, kerja berilmu, kerja dengan meneladani sifat-sifat Ilahi serta mengikuti petunjuk-petunjuk-Nya berpengaruh positif secara simultan terhadap kinerja karyawan Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Cabang Malang.

Penelitian yang dilakukan Alfa Shafissalam (2014) berjudul Pengaruh Etos Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Agro Niaga Indonesia (Kanindo) Syariah Jawa Timur. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh

etos kerja islam terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan populasi seluruh karyawan Kanindo Syariah Jawa Timur, sebanyak 36 orang sebagai responden. Data dikumpulkan melalui kuisioner dan dokumentasi. Salah satu hasil analisisnya adalah etos kerja islam tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Agro Niaga Indonesia (Kanindo) Syariah Jawa Timur.

Penelitian yang dilakukan Annidjatuz Zahra (2015) berjudul Pengaruh Etos Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan Di CV. Sidiq Manajemen Yogyakarta.

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh etos kerja islam terhadap kinerja karyawan di CV. Sidiq Manajemen Yogyakarta. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel yaitu probability sampling dengan teknik random sampling. Salahsatu hasil analisisnya adalah etos kerja islam berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan di CV. Sidiq Manajemen Yogyakarta..

Penelitian yang dilakukan Muhtar Aziz Shofa (2016) berjudul Pengaruh Perencanaan Strategi dan Etika Kerja Islam Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Bank Umum Syariah di Malang Raya. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh perencanaan strategi dan etika kerja islam terhadap kinerja perusahaan pada bank umum syariah di Malang Raya. Penelitian ini termasuk jenis penelitian kuantitatif dengan populasi yaitu kantor-kantor bank umum syariah di Malang Raya sebanyak 17 unit. Pengumpulan data menggunakan metode sensus dengan cara menyebarkan kuisioner kepada pimpinan kantor bank umum syariah sebagai responden. Salahsatu hasil analisisnya adalah bahwa perencanaan strategi dan etika kerja islam tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan Pada Bank Umum Syariah di Malang Raya.

Penelitian yang dilakukan Raymundus I Wayan Ray (2018) berjudul *Perencanaan Manajemen Strategis Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada KRL Commuter Line Bogor-Jakarta)*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis kinerja pegawai pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Bogor-Jakarta. Penelitian ini dilakukan dengan populasi seluruh pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Bogor-Jakarta yang berjumlah 550 orang, sebanyak 55 orang sebagai responden. Data penelitian diperoleh berasal dari hasil pembagian kuesioner secara langsung. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel yaitu menggunakan Teknik accidental sampling. Salahsatu hasil analisisnya adalah Perencanaan manajemen strategis dan Kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Bogor-Jakarta.

Penelitian yang dilakukan Afratsin Maisya Rochmah (2018) berjudul *Perbandingan Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Pemasaran (Studi Pada PT. Bank Nasional Indonesia (Persero) Tbk di Kantor Cabang Malang)*. Tujuan penelitian ini adalah menguji dan menganalisis pengaruh dari perencanaan strategi terhadap kinerja karyawan dan kinerja perusahaan PT. Bank Nasional Indonesia Persero Tbk di Kantor Cabang Malang. Penelitian ini dilakukan dengan 72 karyawan sebagai responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh. Salahsatu hasil analisisnya adalah perencanaan strategi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran dimana kinerja pemasaran memiliki dampak paling tinggi akibat adanya perencanaan strategi karena memiliki koefisien regresi paling besar.

Tabel 2.1
Penelitian terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Hanang Satoto (2010)	Pengaruh Etos Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Baitul Maal Hidayatullah (Bmh) Cabang Malang)	X1: Kerja beraqidah X2: Kerja berilmu X3: Kerja dengan meneladani sifat-sifat Ilahi serta mengikuti petunjuk-petunjuk-Nya Y: Kinerja karyawan	Analisis Deskriptif, Uji Asumsi Klasik (Uji normalitas, Uji multikolinearitas, Uji heteroskedastisitas) dan analisis interferensial (uji regresi linear berganda, uji F, uji t)	Etos kerja Islam yang terdiri dari Kerja beraqidah, Kerja berilmu, Kerja dengan meneladani sifat-sifat Ilahi serta mengikuti petunjuk-petunjuk-Nya berpengaruh positif secara simultan terhadap kinerja karyawan
2	Alfa Shafissalam (2014)	Pengaruh Etos Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Agro Niaga Indonesia (Kanindo) Syariah Jawa Timur	X1: Kerja beraqidah X2: Kerja berilmu X3: Kerja dengan meneladani sifat-sifat Ilahi X4: Kerja dengan mengikuti petunjuk-petunjuk-Nya Y: Kinerja karyawan	Analisis Deskriptif, Uji Asumsi Klasik (Uji normalitas, Uji multikolinearitas, Uji heteroskedastisitas) dan analisis interferensial (uji regresi linear berganda, uji F, uji t)	Etos kerja Islam yang terdiri dari Kerja beraqidah, Kerja berilmu, Kerja dengan meneladani sifat-sifat Ilahi, dan Kerja dengan mengikuti petunjuk-petunjuk-Nya tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Annidjatuz Zahra (2015)	Pengaruh Etos Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan Di Cv. Sidiq Manajemen Yogyakarta	X: Etos Kerja Islam Y: Kinerja Karyawan	Analisis Deskriptif, Uji Asumsi Klasik (Uji normalitas, Uji multikolinearitas, Uji heteroskedastisitas) dan analisis interferensial (uji regresi linear sederhana, uji F, uji t)	Etos kerja islam berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Bersambung ke halaman selanjutnya

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

4	Muhtar Aziz Shofa (2016)	Pengaruh Perencanaan Strategi dan Etika Kerja Islam Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Bank Umum Syariah di Malang Raya	X1: Perencanaan Strategi X2: Etika Kerja Islam Y: Kinerja Perusahaan	Analisis Deskriptif, Uji Asumsi Klasik (Uji normalitas, Uji multikolinearitas, Uji heteroskedastisitas) dan analisis interferensial (uji regresi linear berganda, uji F, uji t)	Perencanaan strategi dan Etika kerja islam tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja perusahaan
5	Raymundus I Wayan Ray (2018)	Perencanaan Manajemen Strategis Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Krl Commuter Line Bogor-Jakarta).	X1: Perencanaan manajemen strategi X2: Kepuasan Kerja Y: Kinerja Pegawai	Analisis Deskriptif, Uji Asumsi Klasik (Uji normalitas, Uji multikolinearitas, Uji heteroskedastisitas) dan analisis interferensial (uji regresi linear berganda, uji F, uji t)	Perencanaan manajemen strategis dan Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
6	Afratsin Maisya Rochmah (2018)	Perbandingan Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Pemasaran (Studi Pada PT. Bank Nasional Indonesia (Persero) Tbk di Kantor Cabang Malang)	X = Perencanaan Strategi Y1 = kinerja karyawan Y2 = kinerja pemasaran	Analisis Deskriptif, Uji Asumsi Klasik (Uji normalitas, Uji multikolinearitas, Uji heteroskedastisitas) dan analisis interferensial (uji regresi linear berganda, uji F, uji t)	1. Perencanaan strategi berpegaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Perencanaan strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.

Sumber: Data Primer diolah, 2021

2.2 Pengertian Strategi dan Manajemen Strategi

Menurut Prawiro (2014: 3) Strategi berasal dari kata dalam bahasa Inggris “*strategic*” yang mempunyai arti seni dan ilmu untuk merencanakan dan pengarahan. Dalam hal ini strategi dipahami bukan hanya sebagai cara untuk mencapai tujuan melainkan mencakup pula penentuan berbagai tujuan itu sendiri.

Strategi dipahami pula sebagai sebuah pola yang mencakup di dalamnya baik strategi yang direncanakan (*intended strategy dan deliberate strategy*) maupun strategi yang pada awalnya tidak dimaksudkan oleh perusahaan (*emerging strategy*) tetapi menjadi strategi yang dipertimbangkan bahkan dipilih oleh perusahaan untuk diimplementasikan (*realized strategy*) (Solihin, 2012: 64).

Menurut David (2010: 18) strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Merupakan aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Strategi mempengaruhi perkembangan jangka panjang perusahaan dan berorientasi pada masa yang akan datang. Sofjan Assauri (2011: 3) menyatakan bahwa strategi merupakan suatu pernyataan yang mengarahkan bagaimana masing-masing individu dapat bekerja sama dalam suatu organisasi, dalam upaya pencapaian tujuan dan sasaran organisasi tersebut.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah sebuah perencanaan atau ketentuan yang digunakan untuk mencapai tujuan yang besar atau secara keseluruhan dalam jangka panjang.

Menurut David (2010: 5) Manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memapukan sebuah organisasi mencapai tujuannya.

Sedangkan Pearce and Robinson (2013: 20) Mendefinisikan manajemen strategis merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulating) dan pelaksanaan (implementasi) serta rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

Manajemen strategi berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan, serta system informasi computer untuk mencapai keberhasilan organisasional.

Hubeis dan Najib (2014: 19) Menjelaskan manajemen strategis sebagai seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang sebagai kumpulan keputusan dan tindakan yang merupakan hasil dari rumusan dan implementasi pada rencana yang dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan serta bagaimana mengevaluasi dan melaksanakan tindakan tersebut demi tercapainya tujuan organisasi, yang mencakup perumusan, implementasi dan evaluasi rencana strategi.

2.2.1 Tujuan Manajemen Strategi

Menurut Hunger dan Wheelen (2003:12) dalam Qonita (2020:18) tujuan manajemen strategi adalah memadukan variabel-variabel internal perusahaan untuk memberikan kompetensi unik, yang memampukan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif secara terus menerus sehingga menghasilkan laba. Menurut Suwadiyanto (2010:02) Tujuan Manajemen Strategi, yaitu:

1. Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi/perusahaan.

Dalam hal ini, manajer strategi harus mampu menunjukkan kepada semua pihak kemana arah tujuan organisasi/perusahaan karena arah yang jelas akan dapat dijadikan landasan untuk pengendalian dan mengevaluasi keberhasilan.

2. Membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak.

Perusahaan mempertemukan kebutuhan berbagai pihak, pemasok, karyawan, pemegang saham, pihak perbankan, dan masyarakat luas lainnya yang memegang peranan terhadap sukses atau gagalnya perusahaan.

3. Mengantisipasi setiap perubahan kembali secara merata.

Manajemen strategi memungkinkan eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman dan pengendalian, sehingga dapat memperluas kerangka waktu/berpikir mereka secara perspektif dan memahami kontribusi yang baik untuk hari ini dan hari esok.

4. Berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas

Tanggung jawab seorang manajer bukan hanya mengkonsentrasikan terhadap kemampuan atas kepentingan efisiensi, namun hendaknya juga mempunyai perhatian yang serius agar bekerja keras melakukan sesuatu secara lebih baik dan efektif.

2.2.2 Manfaat Manajemen Strategi

Menurut David (2010: 23) manfaat utama dari manajemen strategi adalah membantu organisasi merumuskan strategi – strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional. Bisnis yang menggunakan berbagai konsep manajemen strategi menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan

produktivitas dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang tanpa aktivitas perencanaan strategis yang sistematis. Perusahaan-perusahaan dengan sistem perencanaan yang mengadopsi perencanaan strategis, biasanya, menunjukkan kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik relatif terhadap industri mereka.

Ini dikarenakan mereka membuat keputusan yang lebih cerdas dengan antisipasi yang baik terhadap konsekuensi jangka pendek dan panjang.

Keuntungan non keuangan menurut David (2010: 26) adalah meningkatnya kesadaran akan ancaman eksternal, membaiknya pemahaman akan strategi pesaing, naiknya produktivitas karyawan, menurunnya resistensi pada perubahan, dan pemahaman yang lebih jelas akan relasi kinerja-imbalance.

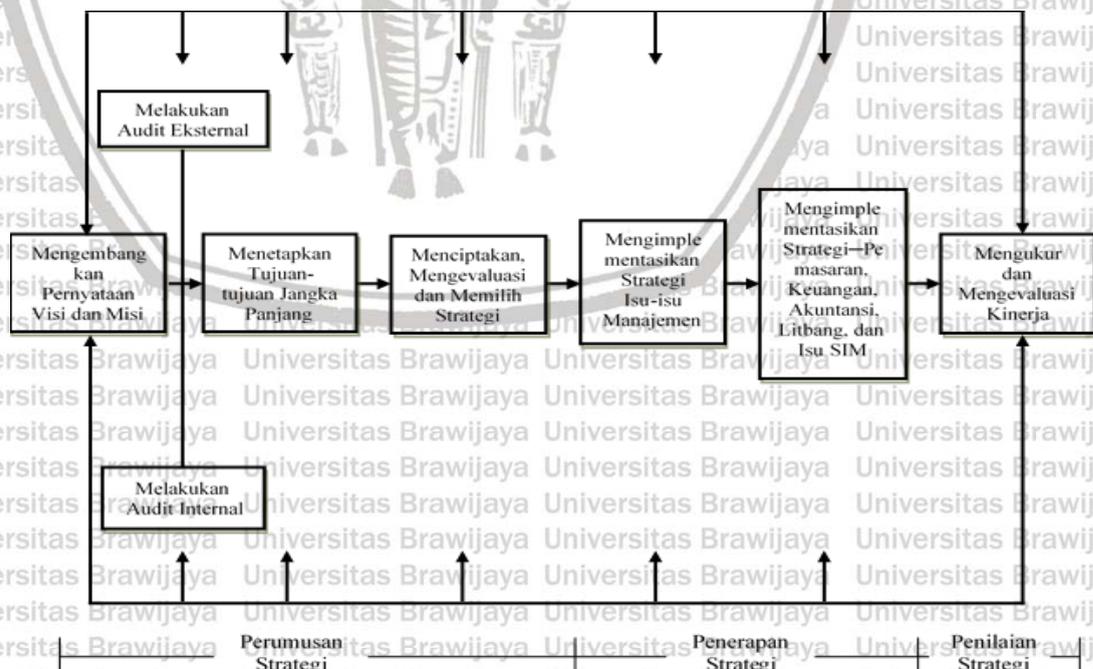
Greenly, seperti dikutip David (2010: 26) menyatakan bahwa manajemen strategis menawarkan keuntungan-keuntungan berikut :

1. Memungkinkan identifikasi, memprioritaskan dan pemanfaatan peluang yang muncul.
2. Menyediakan pandangan yang objektif tentang persoalan – persoalan manajemen
3. Mempresentasikan sebuah kerangka kerja untuk aktivitas koordinasi dan kontrol yang lebih baik.
4. Meminimalkan efek - efek dari kondisi dan perubahan yang tidak menguntungkan.
5. Memungkinkan keputusan - keputusan besar yang mampu mendukung tujuan telah ditetapkan secara lebih baik.
6. Memungkinkan alokasi yang lebih baik efektif dari waktu dan sumber daya untuk mengejar peluang yang telah diidentifikasi.

7. Memungkinkan pengalokasian sumber daya yang lebih sedikit untuk memperbaiki kesalahan atau membuat berbagai keputusan.
8. Menciptakan kerangka kerja bagi komunikasi internal antar personil.
9. Membantu mengintegrasikan perilaku individual menjadi upaya bersama.
10. Menyediakan landasan untuk mengklarifikasikan tanggung jawab individual.
11. Mendorong hadirnya pemikiran kedepan
12. Menyediakan pendekatan yang kooperatif, terintegrasi, dan antusias untuk menangani persoalan dan peluang.
13. Mendorong perilaku yang positif terhadap perubahan.
14. Menciptakan kedisiplinan dan formalitas pada manajemen bisnis

2.2.3 Model Manajemen Strategi

Model Konsep Manajemen Strategi menurut David (2010: 21) adalah sebagai berikut :



Sumber : David, 2010; 21

Gambar 2.1 Model Manajemen Strategi

Menurut David (2010: 6-8) proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap yaitu perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi.

2.2.4 Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Perumusan strategi merupakan tahap awal dalam manajemen strategi yang terdiri dari cara atau langkah-langkah untuk menentukan strategi tertentu yang terbaik untuk mencapai sebuah tujuan. David (2010: 6) Perumusan strategi tersebut mencakup:

- a. Pengembangan visi dan misi
- b. Identifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi
- c. Kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal
- d. Penetapan tujuan jangka panjang
- e. Pencarian strategi-strategi alternatif
- f. Pemilihan strategi-strategi tertentu untuk mencapai tujuan

Isu-isu perumusan strategi mencakup penentuan bisnis apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang tidak akan dijalankan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, perlukah ekspansi atau diversifikasi operasi dilakukan, perlukah perusahaan terjun ke pasar internasional, perlukah merger atau penggabungan usaha dibuat, dan bagaimana menghindari pengambilalihan yang merugikan.

2.2.4.1 Visi dan Misi Perusahaan

David (2010: 16) Visi adalah pernyataan yang menjawab pertanyaan “Kita ingin menjadi seperti apa?” sebagai dasar untuk mengembangkan pernyataan visi yang komprehensif. Mengembangkan pernyataan visi sering kali dipandang sebagai langkah pertama dari perencanaan strategi. Pernyataan misi adalah pernyataan

tujuan yang secara jelas membedakan suatu bisnis dari perusahaan-perusahaan lain yang sejenis. Menjawab pertanyaan yang paling penting, “Apakah bisnis kita?”.

Menurut Hubies dan Najib (2014: 66) visi merupakan mimpi atau keinginan masa depan yang ingin diwujudkan organisasi. Dan misi merupakan pernyataan yang memberikan jawaban atas pertanyaan mengenai alasan dasar keberadaan organisasi atau penjelasan lebih jauh dan operasional dari visi organisasi atau pernyataan yang komprehensif mengenai bagaimana visi akan diwujudkan.

Penting bagi manajer dan eksekutif untuk sepaham mengenai visi yang ingin diraih oleh perusahaan. Hal ini menjadikan visi perusahaan menjadi komitmen tiap-tiap individu yang bersangkutan. Menjadikan visi perusahaan sebagai visi bersama adalah sangat penting. Visi yang benar - benar mengikat banyak orang yang menciptakan perasaan kebersamaan untuk mencapai visi tersebut. Sementara misi merupakan pernyataan yang memberikan jawaban atas pertanyaan mengenai bagaimana visi akan diwujudkan, memberikan alasan-alasan, ketertarikan dan keyakinan bahwa visi sebagai sesuatu yang harus diwujudkan.

Jadi dapat disimpulkan visi-misi perusahaan merupakan perumusan pandangan untuk mencapai maksud dan tujuan suatu perusahaan. Penyusunan visi dan misi harus menginkursertakan semua komponen terkait agar visi perusahaan tersebut adalah milik dan menjadi komitmen semua anggota yang ada.

2.2.4.2 Proses Mengembangkan Pernyataan Visi dan Misi

Menurut David (2010: 87-88) pernyataan visi dan misi yang jelas dibutuhkan sebelum strategi-strategi alternatif dapat dirumuskan dan diterapkan.

Penting untuk melibatkan sebanyak mungkin manajer dalam proses pengembangan

dua pernyataan ini, sebab melalui partisipasi orang menjadi komit terhadap suatu organisasi.

Satu pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan pernyataan visi dan misi adalah dengan pertama-tama memilih beberapa artikel mengenai pernyataan ini dan meminta semua manajer untuk membacanya sebagai informasi latar. Kemudian, mintalah para manajer tersebut untuk membuat sendiri pernyataan visi dan misi bagi organisasi. Lalu, seorang fasilitator, atau dewan manajer puncak, menyatukan pernyataan-pernyataan ini ke dalam sebuah dokumen dan membagikan draf pernyataan kepada semua manajer. Permintaan akan perubahan, penambahan, dan penghapusan diperlukan setelahnya, saat diadakan sebuah pertemuan untuk merevisi dokumen tersebut.

Begitu semua manajer telah memberikan masukan mereka serta mendukung dokumen *final*, organisasi dapat dengan lebih mudah memperoleh dukungan manajer untuk aktivitas perumusan, penerapan, dan pengevaluasian strategi. Demikianlah, proses pengembangan pernyataan visi dan misi mempresentasikan peluang yang besar bagi para penyusun strategi untuk memperoleh dukungan yang mereka butuhkan dari semua manajer dalam perusahaan.

2.2.4.3 Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut David (2010: 120) Tujuan analisis lingkungan eksternal adalah untuk mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan sebuah perusahaan dan ancaman yang harus dihindarinya.

Sebagaimana diisyaratkan dengan istilah terbatas, analisis lingkungan eksternal tidak bertujuan mengembangkan sebuah daftar lengkap dan menyeluruh dari setiap faktor yang dapat mempengaruhi bisnis, melainkan bertujuan mengidentifikasi

variabel – variabel penting yang menawarkan respons berupa tindakan. Perusahaan harus mampu merespons secara ofensif maupun defensif terhadap berbagai faktor tersebut dengan merumuskan strategi yang bisa mengambil keuntungan dari peluang eksternal atau meminimalkan dampak dari ancaman potensial.

David (2010: 124-145) Kekuatan-kekuatan eksternal (*external forces*) dapat dibagi menjadi lima kategori luas yaitu:

1. Kekuatan Ekonomi, memiliki dampak langsung terhadap daya tarik potensial dari beragam strategi. Sebagai contoh ketika tingkat suku bunga naik, dana yang diperlukan untuk ekspansi modal menjadi lebih mahal atau tidak tersedia.
2. Kekuatan Sosial, Budaya, Demografi, dan Lingkungan, memiliki dampak yang besar atas hampir semua produk, jasa, pasar, dan konsumen. Tren-tren social, budaya, demografis, dan lingkungan membentuk cara orang hidup, bekerja, memproduksi dan mengonsumsi. Tren-tren baru menciptakan jenis konsumen yang berbeda dan konsekuensinya, menciptakan kebutuhan akan produk, jasa, dan strategi yang berbeda.
3. Kekuatan Politik, Pemerintahan, dan Hukum, dapat merepresentasikan peluang atau ancaman utama bagi perusahaan. Karena pemerintah baik pusat maupun daerah merupakan pembuat regulasi, deregulasi, penyubsidi, pemberi kerja, dan konsumen utama organisasi. Kemudian kesalingtergantungan global yang semakin meningkat dikalangan ekonomi, pasar, pemerintah, dan organisasi memaksa perusahaan mempertimbangkan dampak potensial dari variable-variabel politik dalam perumusan dan penerapan strategi kompetitif mereka.

4. Kekuatan Teknologi, mempresentasikan peluang dan ancaman yang harus dipertimbangkan dalam perumusan strategi. Kemajuan teknologi bisa secara dramatis mempengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, konsumen, proses produksi, praktik pemasaran, dan posisi kompetitif organisasi.

5. Kekuatan Kompetitif, salah satu bagian penting dari analisis lingkungan eksternal adalah mengidentifikasi perusahaan pesaing dan menentukan kekuatan, kelemahan, kapabilitas, peluang, ancaman, tujuan, dan strategi mereka. Mengumpulkan data dan mengevaluasi informasi tentang pesaing penting bagi perumusan strategi yang berhasil.

Untuk menganalisis lingkungan eksternal perusahaan pertama harus dapat mengetahui atau menentukan dalam industri apa perusahaan tersebut berada.

Dengan demikian dapat ditentukan bagaimana kemampuan perusahaan untuk mengimplementasikan strateginya dengan sukses.

2.2.4.4 Proses Melakukan Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut David (2010: 122) proses melakukan analisis lingkungan eksternal harus melibatkan sebanyak mungkin manajer dan karyawan. Untuk melakukan analisis lingkungan eksternal, sebuah perusahaan harus terlebih dulu mengumpulkan intelejen kompetitif dan informasi mengenai pemerintahan, hukum, dan teknologi.

Memonitor berbagai sumber informasi dan mengumpulkan laporan kepada manajer yang dipercaya untuk melakukan analisis lingkungan eksternal. Begitu terkumpul, informasi di sesuaikan dan dievaluasi dalam serangkaian rapat manajer untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang terpenting yang dihadapi

perusahaan. Daftar faktor yang telah diurut berdasarkan prioritas diberi peringkat, mulai dari peluang dan ancaman yang paling penting sampai dengan peluang dan ancaman yang paling tidak signifikan.

2.2.4.5 Model Lima Kekuatan Porter

Menurut Porter seperti yang dikutip David (2010: 145) Model Lima Kekuatan Porter tentang analisis kompetitif adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri. Intensitas persaingan antar perusahaan sangat beragam dari satu industri ke industri lain.



Sumber: David, 2010; 146

Gambar 2.2 Analisis Kompetitif Model Lima Kekuatan Porter

Menurut Porter, hakikat persaingan di suatu industri tertentu dapat dipandang sebagai perpaduan dari lima kekuatan:

1. Persaingan antarperusahaan saingan

Persaingan antar perusahaan saingan biasanya merupakan yang paling hebat dari lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh sebuah perusahaan dapat berhasil hanya sejauh ia menghasilkan keunggulan kompetitif atas strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Perubahan

dalam strategi oleh satu perusahaan bisa jadi ditanggapi dengan langkah balasan, seperti penurunan harga, peningkatan kualitas, penambahan fitur, penyediaan layanan, perpanjangan garansi, dan pengintensifan iklan.

2. Potensi masuknya pesaing baru

Bila perusahaan baru dapat dengan mudah masuk ke suatu industri tertentu, intensitas persaingan antarperusahaan akan meningkat. Perusahaan baru kadang masuk ke industri dengan produk berkualitas lebih tinggi, harga lebih rendah, dan sumber daya pemasaran yang substansial. Tugas penyusun strategi adalah mengidentifikasi perusahaan-perusahaan baru yang berpotensi masuk ke pasar, memonitor strategi perusahaan saingan baru, menyerang balik jika diperlukan, dan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada. Ketika ancaman perusahaan baru yang masuk ke pasar kuat, perusahaan yang telah ada umumnya memperkuat posisi mereka dan mengambil tindakan untuk menghambat perusahaan baru tersebut.

3. Potensi pengembangan produk pengganti

Di berbagai industri, perusahaan berkompetisi ketat dengan produsen produk-produk pengganti di industri lain. Besarnya tekanan kompetitif yang berasal dari pengembangan produk pengganti biasanya ditunjukkan oleh rencana pesaing untuk memperluas kapasitas produksi, selain angka penjualan dan pertumbuhan laba. Tekanan kompetitif yang meningkat dari produk pengganti bertambah ketika harga relatif produk pengganti turun dan manakala biaya peralihan konsumen juga turun. Kekuatan kompetitif produk pengganti paling mudah diukur dari seberapa besar pangsa pasar

yang direbutnya dan rencana perusahaan produk pengganti tersebut untuk meningkatkan kapasitas dan penetrasi pasar.

4. Daya tawar pemasok

Daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri, khususnya ketika terdapat sejumlah besar pemasok, atau ketika hanya terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus, atau ketika biaya peralihan ke bahan mentah lain sangat tinggi. Perusahaan mungkin saja menjalankan strategi integrasi ke belakang untuk memperoleh kontrol atau kepemilikan dari pemasok. Strategi ini sangat efektif manakala pemasok tidak dapat dipercaya, terlalu mahal, atau tidak sanggup memenuhi kebutuhan perusahaan secara konsisten.

5. Daya tawar konsumen

Ketika konsumen berkonsentrasi atau berbelanja atau membeli dalam volume besar, daya tawar mereka dapat merepresentasikan kekuatan besar yang memengaruhi intensitas persaingan di suatu industri. Daya tawar konsumen menjadi lebih tinggi ketika produk yang dibeli adalah standar atau tidak terdiferensiasi. Daya tawar konsumen dapat menjadi kekuatan terpenting yang memengaruhi keunggulan kompetitif. Konsumen memiliki daya tawar yang semakin besar dalam kondisi-kondisi berikut:

1. Jika mereka dapat dengan mudah dan murah beralih ke merek atau pengganti pesaing.
2. Jika mereka menduduki tempat yang sangat penting bagi penjual.
3. Jika penjual menghadapi masalah menurunnya permintaan konsumen.

4. Jika mereka memegang informasi tentang produk, harga, dan biaya penjual,
5. Jika mereka memegang kendali mengenai apa dan kapan mereka bisa membeli produk.

2.2.4.6 Analisis Lingkungan Internal

Menurut Musa Hubies (2014: 45) Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada dalam organisasi dan secara normal memiliki implikasi langsung dan khusus pada perusahaan. Dengan demikian analisis lingkungan internal terdiri dari sumber daya, kapabilitas dan kompetensi yang dimiliki perusahaan.

Menurut David (2010: 176), kekuatan atau kelemahan internal ditambah dengan peluang atau ancaman eksternal dan pernyataan misi yang jelas memberi landasan untuk menetapkan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan tujuan untuk mendayagunakan kekuatan serta mengatasi kelemahan internal.

analisis lingkungan internal berupaya untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan serta kelemahan suatu perusahaan dalam area fungsional bisnis, termasuk manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan, serta system informasi manajemen.

2.2.4.7 Proses Melakukan Analisis Lingkungan Internal

David (2010: 178) menyatakan bahwa proses melakukan analisis lingkungan internal (*internal analysis*) sangat mirip dengan proses melakukan analisis lingkungan eksternal. Perwakilan manajer dan karyawan dari seluruh perusahaan perlu dilibatkan dalam penentuan kekuatan dan kelemahan perusahaan. analisis

lingkungan internal membutuhkan pengumpulan dan pemanduan informasi mengenai manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan (litbang), serta operasi system informasi manajemen perusahaan.

2.2.4.8 Menetapkan Tujuan Jangka Panjang

Menurut David (2010: 244) tujuan-tujuan jangka panjang (*long term objectives*) mempresentasikan hasil-hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategi tertentu. Strategi mempresentasikan berbagai tindakan yang perlu diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang. Kerangka waktu bagi tujuan dan strategi harus konsisten, biasanya berkisar dua sampai lima tahun.

Tujuan harus kuantitatif, dapat diukur, realistis, dapat dimengerti, menantang, hierarkis, mungkin untuk dicapai, dan kongruen antarunit organisasional. Tiap-tiap tujuan juga harus terkait dengan garis waktu. Tujuan pada umumnya dinyatakan dalam pengertian seperti pertumbuhan aset, pertumbuhan penjualan, profitabilitas, pangsa pasar, tingkat dan hakikat diversifikasi, tingkat dan hakikat integrasi vertikal, laba per saham, dan tanggung jawab sosial.

2.2.5 Penerapan Strategi (*Strategy Implementation*)

David (2010: 6) Penerapan strategi merupakan tahap kedua yaitu tahap pelaksanaan strategi untuk menetapkan tujuan tahunan perusahaan dengan membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan.

Implementasi strategi tersebut mencakup:

- a. Pengembangan budaya yang suportif pada strategi.
- b. Penciptaan struktur organisasional yang efektif.

- c. Pengerahan ulang upaya-upaya pemasaran.
- d. Penyiapan anggaran.
- e. Pengembangan serta pemanfaatan sistem informasi.
- f. Pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

Penerapan strategi sering kali disebut “tahap aksi” dari manajemen strategis.

Menerapkan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk melaksanakan strategi yang telah dirumuskan. Sering kali dianggap sebagai tahap yang paling sulit dalam manajemen strategis, penerapan atau implementasi strategi membutuhkan disiplin, komitmen, dan pengorbanan personal. Penerapan strategi yang berhasil bergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih merupakan seni daripada pengetahuan. Strategi tersebut dirumuskan, namun bila tidak diterapkan tidak ada gunanya.

Implementasi melibatkan lebih banyak orang daripada proses formulasi.

Mengelola manusia dan sumberdaya perusahaan membutuhkan kemampuan kepemimpinan dan motivasi individu yang lebih spesial. Meskipun formulasi dan Implementasi Strategi adalah dua proses yang saling berhubungan, kedua proses tersebut adalah dua proses yang berbeda seperti tertuang pada table berikut.

Tabel 2.2

Tabel Perbedaan Formulasi dan Implementasi Strategi

Formulasi Strategi	Implementasi Strategi
Memposisikan sumberdaya sebelum tindakan	Mengelola sumber daya selama tindakan-tindakan
Berfokus pada keefektifan proses	Berfokus pada efisiensi proses
Merupakan proses intelektual	Merupakan proses operasional
Membutuhkan kemampuan analitis dan intuisi yang baik	Membutuhkan kemampuan kepemimpinan dan motivasi yang berbeda

Membutuhkan koordinasi dengan sedikit orang	Membutuhkan koordinasi dengan banyak orang
---	--

Sumber: David, 2010; 213 dalam Rofiaty, 2019; 133.

Pada table 2.2 dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi lebih berfokus dalam mengelola sumber daya dan efisiensi proses serta keterampilan interpersonal sangat penting bagi penerapan strategi yang berhasil. Aktivitas penerapan strategi memengaruhi semua karyawan dan manajer dalam sebuah organisasi. Setiap divisi dan bagian mesti memutuskan jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan, seperti “Apa yang harus kita lakukan untuk menjalankan bagian kita dalam strategi organisasi?” dan “Bagaimana kita dapat melaksanakan tugas ini sebaik-baiknya?” Tantangan penerapan strategi merangsang manajer dan karyawan di segenap organisasi untuk bekerja dengan rasa bangga dan antusias demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.2.5.1 Tingkatan Strategi

Rofiaty (2019: 80) Menjelaskan di dalam bukunya, strategi perusahaan dapat dibagi berdasarkan tingkatan tertentu. Secara umum tingkatan strategi dibagi menjadi tiga bagian yaitu :

1. **Strategi Korporasi** ditunjukkan untuk apa bisnis itu dibuat dan bagaimana perusahaan harus bertindak untuk mencapai tujuannya. Menurut Hubies dan Najib (2014: 74) strategi korporat adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis sehingga perusahaan akan bersaing dengan cara mengubah *distinctive competence* menjadi *competitive advantage*. Masalah yang cukup kritis dari strategi korporat adalah menentukan bisnis apa yang akan dikembangkan, bisnis apa yang ingin di pertahankan dan bisnis apa yang ingin dilepaskan.

2. **Strategi Bisnis** disebut juga strategi kompetitif yang memiliki unit bisnis atau bagian dari perusahaan yang berbeda-beda pasar dan produknya.

Menurut Hubies dan Najib (2014: 84) strategi unit bisnis adalah sekumpulan komitmen dan tindakan perusahaan yang terpadu dan terkoordinasi yang digunakan untuk mendapatkan keunggulan bersaing dengan mengeksploitasi kompetensi inti dalam pasar produk spesifik.

3. **Strategi Fungsional** diterapkan di *level* departemen seperti departemen keuangan, sumber daya manusia, pemasaran dan lain-lain. Menurut

Menurut Hubies dan Najib (2014: 87) strategi fungsional adalah aktivitas jangka pendek dalam perusahaan yang harus dikembangkan oleh setiap bidang fungsi perusahaan untuk mengimplementasikan strategi korporat dan strategi bisnis pada masing-masing bagian.

2.2.5.2 Aspek Manajemen yang Terkait Dengan Implementasi

Menurut Rofiaty (2019: 134) terdapat aspek-aspek manajemen yang terkait dengan implementasi bagi penerapan strategi meliputi:

1. Tujuan Tahunan

Penetapan tujuan tahunan (*establishing annual objective*) merupakan sebuah aktivitas terdesentralisasi yang secara langsung melibatkan seluruh manajer dalam suatu organisasi. Partisipasi dalam penetapan tujuan tahunan dapat menghasilkan penerimaan dan komitmen. Tujuan tahunan berfungsi sebagai pedoman tindakan, mengarahkan dan menyalurkan berbagai upaya dan aktivitas dari para anggota organisasi. Tujuan tahunan memberikan sumber legitimasi di suatu bisnis dengan cara menjustifikasi aktivitas di hadapan para pemangku kepentingan.

2. Kebijakan

Kebijakan memfasilitasi pemecahan masalah yang berulang kali muncul dan memandu penerapan strategi. Secara luas, Kebijakan (policy) mengacu pada pedoman, metode, prosedur, aturan, bentuk, dan praktik administratif spesifik yang ditetapkan untuk mendukung dan mendorong upaya menuju pencapaian tujuan tersurat. Kebijakan merupakan instrumen untuk penerapan strategi.

3. Alokasi Sumber Daya

Alokasi sumber daya (resource allocation) merupakan aktivitas (kegiatan) utama manajemen yang memungkinkan pelaksanaan strategi. Di dalam organisasi-organisasi yang tidak menggunakan pendekatan manajemen strategis untuk mengambil keputusan, alokasi sumber daya sering kali didasarkan pada faktor politis atau personal. Manajemen strategis memampukan sumber daya dialokasikan berdasarkan prioritas yang ditetapkan dalam tujuan tahunan.

2.2.5.3 Mengelola Resistensi Terhadap Perubahan

Menurut David (2009) dalam Eddy (2018: 26) Resistansi terhadap perubahan bisa dianggap sebagai ancaman terbesar bagi penerapan strategi yang berhasil.

Orang sering menolak penerapan strategi karena mereka tidak mengerti apa yang sedang terjadi atau mengapa perubahan tersebut muncul. Menerapkan strategi yang berhasil bergantung pada kemampuan manajer untuk mengembangkan suatu iklim organisasi yang kondusif bagi perubahan. perubahan harus terpenting oleh manajer dan karyawan sebagai peluang dan bukannya ancaman.

Tidak ada organisasi atau individu yang dapat menghindari perubahan. Akan tetapi, pemikiran tentang perubahan memunculkan kekhawatiran karena orang takut akan kerugian ekonomis, ketidaknyamanan, ketidakpastian, dan keterputusan dari pola-pola sosial yang umum hampir setiap perubahan dalam struktur, teknologi,

manusia, atau strategi mempunyai potensi untuk mengganggu pola interaksi yang sudah nyaman. oleh karena alasan itu orang menolak perubahan. terdapat tiga strategi yang lazim digunakan sebagai pendekatan dalam menerapkan perubahan:

1. Strategi Perubahan Paksa

Strategi Perubahan paksa meliputi dikeluarkannya perintah dan kewajiban untuk menjalankan perintah tersebut. Keuntungan strategi ini adalah cepat dalam dalam tindakan namun kekurangannya adalah rendahnya komitmen dan tingginya perlawanan.

2. Strategi Perubahan Edukatif

Strategi ini menyajikan informasi untuk meyakinkan orang akan perlunya perubahan. Kekurangannya adalah penerapannya yang lambat dan sulit. Namun, strategi ini lebih memberikan komitmen yang lebih bagus dan perlawanan yang lebih sedikit daripada strategi perubahan paksa.

3. Strategi Perubahan Rasional

Strategi ini berusaha meyakinkan individu – individu bahwa perubahan itu perlu demi keuntungan atau kepentingan pribadi mereka. Penerapan strategi relatif mudah, namun penerapan perubahan jarang berhubungan dengan keuntungan setiap orang.

Strategi dapat mengambil langkah positif untuk meminimalkan resistensi perubahan bagi manajer dan karyawan. Contohnya adalah melibatkan individu yang memang berpengaruh dalam perubahan untuk bersama-sama mengambil keputusan. Penyusun strategi harus mengantisipasi perubahan serta mengembangkan dan menawarkan pelatihan dan pengembangan melalui workshop sehingga para manajer dan karyawan dapat beradaptasi dengan perubahan. Proses

manajemen strategis dapat digambarkan sebagai proses mengelola perubahan.

Perubahan organisasi sekarang ini harus dilihat sebagai proses yang berkelanjutan daripada suatu proyek atau kejadian. Organisasi yang paling sukses sekarang ini adalah organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap suatu perubahan dan tidak cukup dengan reaksi yang sederhana. Filosofi perubahan organisasi berkelanjutan yang baru harus mencerminkan filosofi perubahan kualitas terus menerus.

2.2.5.4 Menciptakan Budaya yang Mendukung Strategi

Rofiaty (2019: 164) Menjelaskan bahwa disetiap perusahaan pasti mempunyai aturan, keunikan dan kebiasaan yang berbeda dari yang lain. Hal ini melekat dan dipegang oleh para anggota organisasi perusahaan meskipun tidak tercatat secara formal dan disebut sebagai budaya perusahaan.

Budaya perusahaan ini menjadi pedoman para karyawan untuk berperilaku dan mengambil prioritas dalam menyelesaikan pekerjaan. Untuk itu budaya perusahaan menjadi perangkat krusial dalam implementasi strategi.

Selanjutnya, budaya organisasi bisa menjadi kekuatan utama bila diterapkan secara konsisten dengan strategi dan penggerak yang sangat ampuh dalam kaitannya dengan implementasi strategi. Untuk itu para pemimpin harus bisa mengelola budaya perusahaan dengan strategi.

Tantangan kepemimpinan dan implementasi strategi adalah mendorong komitmen diantara orang-orang dalam suatu organisasi serta para pemangku kepentingan diluar organisasi untuk menerima perubahan dan melaksanakan strategi yang ditunjukkan untuk memosisikan organisasi agar tetap sukses pada masa depan yang sangat berbeda. Para pemimpin mendorong komitmen untuk

menerima perubahan melalui tiga kegiatan yang saling berhubungan yaitu menjelaskan tujuan strategis, membangun suatu organisasi, dan membentuk budaya organisasi.

2.2.5.5 Implementasi Strategi Dalam Bidang Operasional

Menurut Fred R. David (2011:214) fungsi produksi atau operasi dari suatu bisnis terdiri atas aktivitas yang mengubah input menjadi barang dan jasa. Kegiatan produksi atau operasi biasanya berhubungan dengan input, transformasi, dan output yang bervariasi antar industri. Aktivitas produksi atau operasi seringkali mewakili bagian besar dari aset sumber daya manusia dan modal suatu organisasi.

2.2.5.6 Standard Operating Procedure

Menurut Eddy (2018:28) Standard Operating Procedure (SOP) didefinisikan sebagai penetapan tertulis mengenai apa yang harus dilakukan, kapan, dimana, dan oleh siapa. SOP dibuat untuk menghindari terjadinya variasi dalam proses pelaksanaan kegiatan yang akan mengganggu kinerja organisasi secara keseluruhan. Bagi internal organisasi SOP memastikan informasi dengan detail apa yang diharapkan oleh organisasi untuk dilakukan oleh pegawai dalam situasi yang dialami/dihadapi. SOP bermanfaat sebagai standarisasi cara yang dilakukan oleh karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, mengurangi kesalahan dan kelalaian.

2.2.5.7 Implementasi Strategi Dalam Bidang Keuangan

Implementasi strategi dalam bidang keuangan meliputi pengupayaan modal yang diperlukan perusahaan, pengembangan perhitungan laporan keuangan, pembuatan anggaran keuangan, dan pengevaluasian nilai atau kelayakan bisnis (Rofiaty,2019: 154).

A. Perhitungan Laporan Keuangan

Analisis perhitungan laporan keuangan (*project financial statement*) adalah teknik strategi implementasi yang penting karena memungkinkan suatu organisasi untuk menguji hasil yang diharapkan dari berbagai tindakan dan pendekatan. Jenis analisis ini dapat digunakan untuk meramalkan dampak dari berbagai keputusan pelaksanaan.

B. Anggaran Keuangan

Anggaran keuangan adalah metode untuk menentukan apa yang harus dilakukan agar implementasi strategi bisa berhasil. Penganggaran keuangan seharusnya tidak dianggap sebagai alat untuk membatasi pengeluaran melainkan sebagai metode untuk mendapatkan penggunaan yang paling produktif dan menguntungkan dari sumber daya organisasi. Anggaran keuangan dapat dipandang sebagai rencana alokasi sumber daya suatu perusahaan berdasarkan pada perkiraan masa depan. Anggaran keuangan yang paling umum adalah anggaran kas.

C. Mengevaluasi Nilai Suatu Bisnis

Mengevaluasi nilai suatu bisnis penting bagi penerapan strategi karena strategi integrative, intensif, dan diversifikasi sering kali diterapkan dengan mengakuisisi perusahaan lain. Berbagai metode digunakan untuk menentukan bisnis yang layak dan dapat dikelompokkan menjadi tiga pendekatan utama: apa yang perusahaan miliki, apa yang dihasilkan sebuah perusahaan, atau apa yang perusahaan akan bawa ke pasar.

2.2.6 Penilaian Strategi (*Strategy Evaluation*)

Penilaian strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategis. David (2010: 7) Menjelaskan bahwa manajer harus tahu kapan ketika strategi tertentu

tidak berjalan dengan baik, penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi seperti ini. Semua strategi terbuka untuk dimodifikasi di masa yang akan datang karena berbagai faktor eksternal dan internal terus-menerus berubah. Aktivitas penilaian strategi yang mendasar terdiri dari:

1. Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini.
2. Pengukuran kinerja.
3. Pengambilan langkah korektif.

Penilaian strategi diperlukan karena apa yang berhasil saat ini tidak selalu berhasil kedepan. Keberhasilan senantiasa menciptakan persoalan baru dan berbeda, organisasi yang mudah berpuas diri akan mengalami kegagalan.

2.2.6.1 Mengukur Kinerja Organisasi

Mengukur kinerja organisasi merupakan aktivitas evaluasi strategi paling penting yang mencakup perbandingan hasil yang diharapkan dengan hasil aktual, menginvestigasi pelencengan dari rencana, mengevaluasi performa individual, serta memeriksa progres yang dibuat guna menuju sasaran yang telah ditetapkan (Rofiaty, 2019: 180).

2.2.6.2 Mengambil Tindakan Korektif

Aktivitas paling akhir dari rangkaian evaluasi strategi adalah melakukan aksi koreksi, yang mensyaratkan perubahan untuk mereposisi secara kompetitif perusahaan di masa depan (Rofiaty, 2019: 181). Aksi korektif tidaklah harus menghentikan strategi yang sekarang digunakan dan memformulasikan strategi baru, tetapi dapat dalam bentuk yang lebih sederhana, seperti, mengganti satu atau lebih individu, merevisi misi perusahaan, menerbitkan saham untuk meningkatkan

modal, dan sebagainya. Evaluasi strategi meningkatkan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan baik dengan keadaan yang berubah.

2.2.7 Manajemen Strategis Dalam Perspektif Islam

Manajemen strategi dengan islam saling berkaitan erat satu sama lain. Dengan Alqur'an sebagai kalam ilahi dan hukum yang adil menjadi rujukan bagi pemangku kepentingan untuk dapat merujuk alqur'an sebagai dasar dalam membuat keputusan dalam organisasi. Sebagaimana tercantum dalam firman Allah Sw sebagai berikut :

كَانَ النَّاسُ أُمَّةً وَاحِدَةً ۗ فَبَعَثَ اللَّهُ النَّبِيِّنَ مُبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ ۗ وَأَنْزَلَ
مَعَهُمُ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِيَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ فِي مَا اخْتَلَفُوا فِيهِ ۗ وَمَا اخْتَلَفَ فِيهِ
إِلَّا الَّذِينَ أُوتُوهُ مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَتْهُمْ الْبَيِّنَاتُ بَغْيًا ۗ بَيْنَهُمْ فَهَدَى اللَّهُ
الَّذِينَ آمَنُوا لِمَا اخْتَلَفُوا فِيهِ مِنَ الْحَقِّ بِإِذْنِهِ ۗ وَاللَّهُ يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ إِلَى
صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ

Artinya:

Manusia itu adalah umat yang satu. (setelah timbul perselisihan), maka Allah mengutus para nabi, sebagai pemberi peringatan, dan Allah menurunkan bersama mereka Kitab yang benar, untuk memberi keputusan di antara manusia tentang perkara yang mereka perselisihkan. Tidaklah berselisih tentang Kitab itu melainkan orang yang telah didatangkan kepada mereka Kitab, yaitu setelah datang kepada mereka keterangan-keterangan yang nyata, karena dengki antara mereka sendiri. Maka Allah memberi petunjuk orang-orang yang beriman kepada kebenaran tentang hal yang mereka perselisihkannya itu dengan kehendak-Nya. Dan Allah selalu memberi petunjuk orang yang dikehendaki-Nya kepada jalan yang lurus (Q.S.al-Baqarah: 213)

Shaifudin (2017: 29) Menjelaskan bahwa Ayat tersebut menerangkan bahwa sebuah organisasi hendaknya bersatu dengan menghindari konflik yang menyebabkan perpecahan antara satu dengan yang lain. Maka dari itu, dalam

sebuah organisasi hendaknya selalu menjunjung persatuan dan kesatuan organisasi.

Ayat tersebut juga menerangkan tentang pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi dan juga berorientasi pada penyelesaian masalah. Hendaknya semua perkara yang diselidihkan dalam sebuah organisasi itu diselesaikan dengan dikembalikan kepada metode pengambilan keputusan yang diajarkan oleh Allah SWT, yaitu dengan cara bermusyawarah.

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لَئِن لَّيْتَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya:

Maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Karena itu maafkanlah mereka dan mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sungguh, Allah mencintai orang yang bertawakal (Q.S.Ali-Imran: 159)

Ayat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa musyawarah sangatlah penting dalam dasar pengambilan keputusan, antara lain karena musyawarah merupakan salah satu alat yang mempersekutukan sekelompok orang baik manajer divisi tingkat atas hingga karyawan untuk berkumpul sebagai sarana untuk menghimpun atau mencari pendapat yang lebih baik. Melibatkannya karyawan dalam formulasi strategi juga dapat meningkatkan motivasi karena dengan begitu karyawan ikut saling merasa memiliki terhadap perusahaan dengan begitu dapat mencapai tujuan yang diharapkan bersama serta menghindari berbagai penolakan terhadap perubahan yang terjadi.

2.3 Etos Kerja Islam

2.3.1 Pengertian Etos Kerja

Menurut Tasmara (2002: 15) etos berasal dari bahasa Yunani (ethos) yang memberikan arti sikap, kepribadian, watak, karakter, serta keyakinan atas sesuatu.

Sikap ini tidak saja dimiliki oleh individu, tetapi juga oleh kelompok bahkan masyarakat. Etos dibentuk oleh berbagai kebiasaan, pengaruh budaya serta sistem nilai yang diyakininya.

Sedangkan Sinamo (2011) dalam Wicaksono (2019:47) menyatakan bahwa etos kerja adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kerjasama kental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja yang integral. Paradigma disini dimaksudkan berarti konsep utama tentang kerja itu sendiri yang mencakup idealisme yang mendasari, prinsip-prinsip yang mengatur, nilai-nilai yang menggerakkan, sikap sikap yang dilahirkan, standar-standar yang hendak dicapai, termasuk karakter utama, pikiran dasar, kode etik, kode moral, dan kode perilaku bagi para pemeluknya.

2.3.2 Pengertian Etos Kerja Islam

Menurut Tasmara (2002: 27) etos kerja muslim adalah sikap kepribadian yang melahirkan keyakinan yang sangat mendalam bahwa bekerja itu bukan saja untuk memuliakan dirinya, menampakkan kemanusiannya, melainkan juga sebagai suatu manifestasi dari amal saleh dan oleh karenanya mempunyai ibadah yang sangat luhur. Sedangkan menurut Asifudin (2004: 234) bahwa etos kerja islam ialah merupakan karakter dan kebiasaan manusia berkenaan dengan kerja, terpancar dari sistem keimanan/aqidah Islam yang merupakan sikap hidup mendasar terhadapnya.

Aqidah itu terbentuk oleh ajaran wahyu dan akal yang bekerja sama, sehingga dapat dibangun paradigma etos kerja yang Islam.

Dengan demikian etos kerja Islam adalah Etos kerja islam adalah suatu upaya yang sungguh-sungguh, dengan mengerahkan seluruh aset, pikiran, dan zikirnya untuk mengaktualisasikan atau menampakan arti dirinya sebagai hamba Allah yang harus menundukan dunia dan menempatkan dirinya sebagai bagian dari masyarakat yang terbaik (khairul ummah). Maka dapat dikatakan bahwa hanya dengan bekerja manusia itu memanusaiakan dirinya, karena dengan bekerja manusia dapat mengaktualisasikan dirinya sehingga mampu menempatkan dirinya sebagai bagian dari masyarakat (Zahra: 2015, 18)

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa etos kerja islam ialah karakter atau kebiasaan manusia dalam bekerja yang bersumber pada keyakinan/aqidah Islam dan didasarkan pada al-Qur'an dan Sunnah. Manusia bekerja bukan hanya motif mencari kehidupan dunia tetapi bekerja merupakan perintah dari agama. Etos kerja seseorang terbentuk oleh adanya motivasi yang terpancar dari sistem keimanan atau aqidah Islam yang berkenaan dengan kerja yang bertolak dari ajaran wahyu bekerja sama dengan akal.

2.3.3 Perbedaan Etos Kerja dengan Etos Kerja Islam

Bekerja merupakan fitrah dan sekaligus merupakan salah satu identitas manusia, sehingga bekerja yang didasarkan pada prinsip-prinsip iman tauhid, bukan saja menunjukkan fitrah seorang muslim, tetapi sekaligus meninggikan martabat dirinya sebagai "abdullah (hamba Allah)", yang mengelola seluruh alam sebagai bentuk dari cara dirinya mensyukuri kenikmatan dari Allah Rabbul 'Alamin (Zahra: 2015, 6). Karenanya setiap muslim tidaklah akan bekerja hanya sekedar untuk

bekerja, asal mendapat gaji, atau sekedar menjaga gengsi supaya tidak disebut pengangguran. Akan tetapi kesadaran bekerja secara produktif serta dilandasi dengan pemahaman keagamaan dan tanggung jawab merupakan ciri yang khas dari karakter atau kepribadian seorang muslim. Berikut ini perbedaan Etos Kerja dan Etos Kerja Islam yang dapat dilihat pada Tabel 2.3.

Tabel 2.3
Perbedaan Etos Kerja Non-Agama dan Etos Kerja Islam

Etos Kerja non-agama	Etos Kerja Islam
Sikap hidup mendasar terhadap kerja disini timbul dari hasil kerja akal dan/atau pandangan hidup/nilai-nilai yang dianut (tidak bertolak dari iman keagamaan).	Sikap hidup mendasar terhadap kerja identik dengan sistem keimanan/aqidah Islam berkenaan dengan kerja atas dasar pemahaman bersumber dari wahyu dan akal yang saling bekerjasama secara proporsional.
Tidak ada iman	Iman eksis dan terbentuk sebagai buah pemahaman terhadap wahyu.
Motivasi yang timbul tidak bersangkutan paut dengan iman, agama atau niat ibadah	Motivasi be-rangkat dari niat ibadah kepada Allah dan iman terhadap adanya kehidupan ukhrawi yang jauh lebih bermakna.

Bersambung ke halaman selanjutnya

Lanjutan Tabel 2.3 Perbedaan Etos Kerja Non-Agama dan Etos Kerja Islam

Etika kerja berdasarkan akal dan/atau pandangan hidup/nilai-nilai dianut.	Etika kerja berdasarkan keimanan terhadap ajaran wahyu berkenaan terhadap ajaran wahyu berkenaan dengan etika kerja dan hasil pemahaman akal yang membentuk sistem keimanan/aqidah Islam sehubungan dengan kerja (aqidah kerja).
---	--

Sumber : Asifudin (2004:34)

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa etos kerja seseorang terbentuk oleh adanya motivasi yang terpancar dari sikap hidupnya yang mendasar terhadap kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa yang paling membedakan antara etos kerja dengan etos kerja islam adalah terletak pada apa yang menjadi skala prioritas dalam niat dari masing-masing karyawan atau pekerja itu sendiri, yaitu apakah seorang karyawan tersebut menempatkan niat utamanya adalah untuk mencari ridho Allah SWT, ataukah niat utamanya hanya untuk memperoleh gaji.

2.3.4 Terbentuknya Etos Kerja Islam

Etos kerja Islam menurut Asifudin (2004) digali dan dirumuskan berdasarkan konsep iman, ilmu dan amal shalih. Suatu kerja atau memberikan manfaat keduniaan bagi orang lain, namun tanpa disertai iman pada pelakunya, kerja itu tidak akan membuahkan pahala di akhirat. Sebagaimana tercantum dalam Sabda

Nabi Muhammad SAW, sebagai berikut :

عَنْ عُمَرَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّةِ وَلِكُلِّ أَمْرٍ مَا نَوَى فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ فَهَجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ لِدُنْيَا يُصِيبُهَا أَوْ امْرَأَةٍ يَتَزَوَّجُهَا فَهَجْرَتُهُ إِلَى مَا هَاجَرَ إِلَيْهِ

Dari Umar, bahwa Rasulullah shallallahu alaihi wasallam bersabda:

"Semua perbuatan tergantung niatnya, dan (balasan) bagi tiap-tiap orang (tergantung) apa yang diniatkan; barangsiapa niat hijrahnya karena Allah dan Rasul-Nya, maka hijrahnya adalah kepada Allah dan Rasul-Nya. Barangsiapa niat hijrahnya karena dunia yang ingin digapainya atau karena seorang perempuan yang ingin dinikahnya, maka hijrahnya adalah kepada apa dia diniatkan." (HR. Bukhari) [No. 54 Fathul Bari] Shahih.

إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ يَهْدِيهِمْ رَبُّهُمْ بِإِيمَانِهِمْ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمُ الْأَنْهَارُ فِي جَنَّاتِ النَّعِيمِ

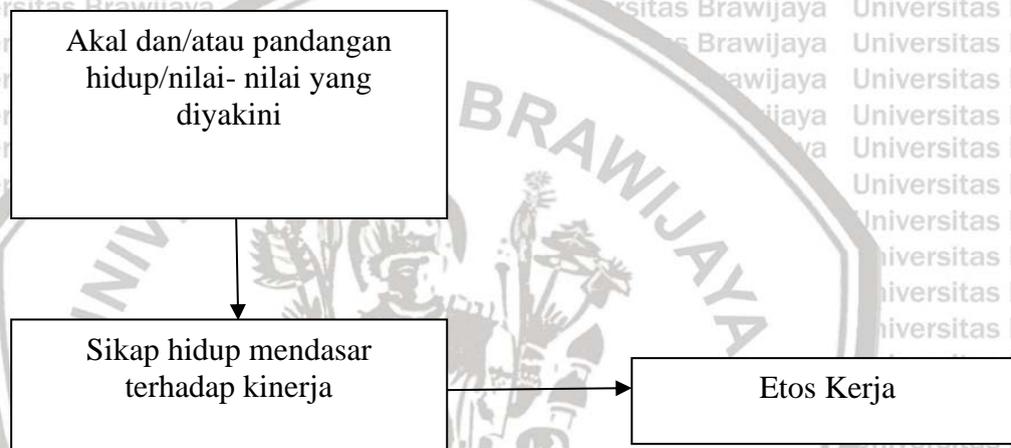
Artinya :

Sesungguhnya orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal-amal shalih, mereka diberi petunjuk oleh Tuhan mereka karena keimanannya, di bawah mereka mengalir sungai- sungai di dalam syurga yang penuh kenikmatan. (Q.S. Yunus: 9)

Ayat dan dalil tersebut mengisyaratkan bahwa iman dan amal shalih merupakan satu rangkaian yang berkaitan erat dan tidak terpisahkan. Tidak ada amal shalih tanpa iman, dan iman akan menjadi mandul bila tidak melahirkan amal shalih. Ilmu ternyata menjadi landasan sekaligus jembatan yang harus ada bagi

iman dan amal shalih. Ilmu adalah bagian dari kewajiban yang bersifat keagamaan karena diwajibkan bagi setiap muslim untuk mencarinya.

Penjelasan di atas memberikan pemahaman bahwa cara terbentuknya etos kerja sesuai dengan latar belakang keyakinan dan nilai-nilai yang dianut. Menurut Asifudin (2004:31) dalam Shafissalam (2014: 15) etos kerja yang terbentuk tanpa bersumber ajaran Islam maupun etos kerja yang bersumber dari ajaran Islam, secara sederhana dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Asifudin (2004:31)

Gambar 2.3 Paradigma Terbentuknya Etos Kerja

Paradigma terbentuknya etos kerja disini terpancar dari sikap hidup mendasar terhadap kinerja. Sikap hidup mendasar terbentuk oleh pemahaman akal dan/atau pandangan hidup dengan nilai-nilai yang dianut secara umum diluar konteks Islam (Asifudin 2004: 31).



Sumber : Asifudin (2004:32)

Gambar 2.4 Paradigma Terbentuknya Etos Kerja Islam

Gambar 2.4 menjelaskan paradigma terbentuknya etos kerja Islam. Etos kerja Islam terpancar dari sistem keimanan/aqidah Islam berkenaan dengan kerja. Aqidah itu terbentuk oleh ajaran wahyu dan akal yang bekerjasama secara proporsional menurut fungsi masing-masing (Asifudin, 2004:32). Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa etos kerja islam ialah karakter atau kebiasaan manusia dalam bekerja yang bersumber pada keyakinan/aqidah Islam dan didasarkan pada al-Quran dan Sunnah (Al-Hadits). Manusia bekerja bukan hanya motif mencari kehidupan dunia tetapi bekerja merupakan perintah dari agama. Etos kerja seseorang terbentuk oleh adanya motivasi yang terpancar dari sistem keimanan atau aqidah Islam yang berkenaan dengan kerja yang bertolak dari ajaran wahyu bekerja sama dengan akal.

Berdasarkan pada Gambar 2.3 dan 2.4 bahwa terdapat perbedaan dan persamaan diantara keduanya antara etos kerja tanpa didasari islam dengan etos kerja yang didasarkan islam. Adapun persamaan dari etos kerja dengan etos kerja islam tersebut menurut Asifuddin (2004:33) dalam Shafissalam (2014:16) antara lain:

1. Etos kerja dan etos kerja islam sama-sama berupa karakter dan kebiasaan berkenaan dengan kerja yang terpancar dari sikap hidup manusia yang mendasar terhadapnya.
2. Kedua-duanya timbul karena adanya motivasi.
3. Motivasi keduanya sama-sama didorong dan dipengaruhi oleh sikap hidup yang mendasar terhadap kinerja.
4. Keduanya sama-sama dipengaruhi secara dinamis dan manusiawi oleh berbagai faktor intern dan ekstern yang bersifat kompleks.

2.3.5 Ciri-ciri Etos Kerja Islam

Menurut Djakfar (2012: 97-99) dalam Afifah (2020: 15-16) Menyebutkan bahwa ciri-ciri orang yang menghayati etos kerja akan tampak dalam sikap dan tingkah lakunya sehari-hari dalam bekerja, di antaranya sebagai berikut:

1. Mereka kecanduan terhadap waktu

Seorang muslim bagaikan kecanduan waktu. Dia tidak mau ada waktu yang terbuang tanpa makna. Baginya, waktu adalah rahmat yang tidak terhitung.

2. Mereka memiliki moralitas yang bersih (ikhlas)

Salah satu kompetensi moral yang dimiliki seorang yang berbudaya kerja islam itu adalah nilai keikhlasan. Karena ikhlas merupakan bentuk dari cinta, bentuk kasih sayang dan pelayanan tanpa ikatan.

3. Mereka kecanduan kejujuran

Sebagaimana keikhlasan, kejujuran pun tidak datang dari luar, tetapi bisikan kalbu yang terus menerus mengetuk dan membisikkan nilai moral yang luhur.

4. Mereka memiliki komitmen

Yang dimaksud dengan commitment adalah keyakinan yang mengikat (aqad) sedemikian kukuhnya sehingga membelenggu seluruh hati nuraninya dan kemudian menggerakkan perilaku menuju arah tertentu yang diyakininya (i'tiqad).

5. Istiqamah, kuat pendirian

Pribadi muslim yang profesional dan berakhlak memiliki sikap konsisten, yaitu kemampuan untuk bersikap taat asas, pantang menyerah, dan mampu mempertahankan prinsip serta komitmennya walaupun harus berhadapan dengan risiko yang membahayakan dirinya.

2.3.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Etos Kerja Islam

Menurut Asifudin (2004: 44) dalam Sofiana (2018: 70) bahwa manusia dengan aktivitas dan etos kerja Islam mereka selalu dihadapkan atau dibarengi oleh berbagai faktor yang dapat mempengaruhi, yaitu :

1. Pengaruh internal

Yaitu faktor psikis, dari dorongan kebutuhan dengan segala dampaknya, mencari kebermaknaan kerja, frustrasi, faktor-faktor yang menyebabkan kemalasan dan sebagainya.

2. Pengaruh eksternal

Yaitu faktor fisik, datangnya dari luar seperti lingkungan alam dan benda mati, lingkungan pergaulan, budaya, pendidikan, pengalaman dan latihan, keadaan politik, ekonomi, imbalan kerja, serta janji dan ancaman yang bersumber dari ajaran agama.

2.3.7 Karakteristik Etos Kerja Islam

Istilah karakter dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia mempunyai arti sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang membedakan seseorang dari yang lain, tabiat, watak. Karakteristik seseorang merupakan sifat yang membedakan seseorang dengan yang lain berupa bentuk fisik, pendidikan, pekerjaan, pendapatan, dan sebagainya yang mempengaruhi perilaku seseorang.

Karakteristik etos kerja dalam islam digali dan dirumuskan berdasarkan konsep iman dan amal shaleh dengan memberikan prioritas penekanan pada etos kerja islam beserta prinsip- prinsip dasarnya sebagai fokus (Asifudin 2004:101).

Dalam perspektif Islam, iman, ilmu dan amal merupakan serangkaian yang saling mensyaratkan dan saling menyempurnakan. Dari konsep iman, ilmu dan amal saleh ini, maka dapat digali dan dirumuskan karakteristik-karakteristik etos kerja islam sebagai berikut:

1. Kerja Merupakan Penjabaran Aqidah

Etos kerja dalam Islam merupakan pancaran keyakinan orang muslim dan muslimah bahwa kerja berkaitan dengan tujuan mencari ridha Allah, yakni dalam rangka ibadah. Kerja berlandaskan niat beribadah hanya kepada Allah adalah salah satu katrakteristik penting etos kerja Islam yang tergal dan timbul dari karakteristik yang pertama (kerja merupakan penjabaran aqidah). Karakteristik ini juga menjadi sumber pembeda etos kerja Islam dari etos kerja lainnya.

2. Kerja Dilandasi Ilmu

Ilmu memiliki posisi yang sangat penting dalam bekerja. Ilmu berdasarkan wahyu dari Allah berfungsi sebagai landasan dalam bekerja. Dan ilmu berlandaskan hukum alam yang muncul melalui penemuan-penemuan menjadikan karyawan

bersikap ilmiah, proaktif, berdisiplin tinggi, professional, menguasai bidangnya, menggunakan perencanaan yang baik.

Kerja dilandasi keimanan yang benar pada hakikatnya memang amat penting, agar kerja terkendali oleh tujuan yang luhur. Tanpa iman kerja dapat menjadi hanya berorientasi pada pengejaran materi. Kemungkinan besar hal itu akan melahirkan keserakahan, sikap terlalu mementingkan diri sendiri dan orang lain. Dalam pada itu, tanpa ilmu iman mudah menjadi salah arah dan tergelincir, karena dilandasi pemahaman yang tidak proporsional. Jadi iman, ilmu dan kerja dalam rangka mewujudkan amal ibadah, ternyata masing-masing memang memainkan peranan urgen bagi yang lain.

3. Kerja Dengan Meneladani Sifat-sifat Ilahi serta Mengikuti Petunjuk-petunjukNya.

Orang beretos kerja Islam menyadari potensi yang dikaruniakan dan dapat dihubungkan dengan sifat-sifat Ilahi pada dasarnya merupakan amanah yang mesti dimanfaatkan sebaikbaiknya secara bertanggung jawab sesuai dengan ajaran (Islam) yang ia imani. Ayat-ayat Al-Qur'an dan Hadi-hadis Rasul SAW jelas tidak sedikit yang menyuruh atau mengajarkan supaya orang Islam giat dan aktif bekerja.

Dalam meneladani sifat-sifat Ilahi dapat digali sikap hidup aktif, kreatif, tekun, konsekuen, adil, kerja didukung ilmu pengetahuan dan teknologi, visioner, berusaha efektif dan efisien, percaya diri, dan mandiri.

2.4 Kinerja Karyawan

2.4.1 Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2005: 67) istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Wibowo (2006:7) kinerja mempunyai arti yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja (prestasi kerja), tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Sementara itu kinerja dalam pandangan Islam menurut Maharan (2017: 12) merupakan bentuk atau cara individu dalam mengaktualisasikan diri. Kinerja merupakan bentuk nyata dari nilai, kepercayaan, dan pemahaman yang dianut serta dilandasi prinsip-prinsip moral yang kuat dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya bermutu. Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an yang berbunyi:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ
وَادْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya: *Apabila salat telah dilaksanakan, maka bertebaranlah kamu di bumi; carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak agar kamu beruntung*

(Q.S. Al-jumu'ah: 10)

Ayat-ayat diatas menjelaskan bahwa tujuan seorang muslim bekerja adalah untuk mencari keridhaan Allah SWT dan mendapatkan keutamaan (kualitas dan hikmah) dari hasil yang diperoleh. Kalau kedua hal itu telah menjadi landasan kerja seseorang, maka akan tercipta kinerja yang baik.

Dari penjelasan diatas tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan maupun berupa prestasi kerja yang dicapai serta bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung dalam menjalankan tugasnya secara efisien dan tepat waktu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2005: 67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Mangkunegara (2005: 67), yang merumuskan bahwa :

- 1) Human Performance = Ability + Motivation
- 2) Motivation = Atitude + Situation
- 3) Ability = Knowledge + Skill

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110- 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Selain itu menurut Wibowo (2006: 89) faktor yang dapat mempengaruhi dan mendorong kinerja adalah perilaku. Perilaku adalah suatu cara di mana seseorang bertindak atau melakukan suatu hal karena dapat menentukan apa yang akan dilakukan dalam setiap situasi dan dapat menentukan kinerja, karena kinerja tingkat tinggi adalah hasil dari melakukan sesuatu yang benar pada waktu yang tepat.

2.4.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Abdullah (2014: 260) dalam Afifah (2020: 25) terdapat tujuan khusus maupun tujuan umum dilakukannya penilaian kinerja. Secara umum tujuannya adalah untuk menciptakan budaya para individu (karyawan) dan kelompok (unit-unit kerja) untuk memikul tanggung jawab bagi usaha peningkatan proses kerja dan kemampuan yang berkesinambungan. Adapun secara khusus tujuannya dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Memperoleh peningkatan kinerja yang berkelanjutan.
2. Mendorong perubahan yang lebih berorientasi kinerja.
3. Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.
4. Mendorong karyawan untuk mengembangkan kemampuan, meningkatkan kepuasan kerja, dan memanfaatkan potensi pribadi bagi organisasi (perusahaan).

5. Membangun hubungan yang terbuka dan konstruktif antara karyawan dan manajer dalam proses dialog yang berkesinambungan berkenaan dengan pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi.
6. Membangun kesepakatan sasaran dalam bentuk target dan standar kinerja untuk meningkatkan pencapaian sasaran.
7. Memfokuskan perhatian kepada kompetensi yang diperlukan sehingga dapat meningkatkan kinerja.
8. Menyediakan kriteria pengukuran dan penilaian yang akurat dan objektif berkenaan dengan pencapaian target dan standar yang telah disepakati.
9. Memberikan dasar dalam pemberian imbalan atas prestasi karyawan baik bersifat finansial maupun non finansial.
10. Memberdayakan karyawan untuk membangun kemampuan kerja dan bertanggung jawab atas pekerjaannya.

2.4.4 Pengukuran Kinerja

Menurut Wibowo (2007: 229) pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja yang dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Wibowo (2007: 230) menambahkan pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut :

1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi.
2. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan.
3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja.

4. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian.
5. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas.
6. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya.
7. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

2.4.5 Indikator Kinerja

Shafissalam (2014: 47) Menyebutkan secara umum, sulit untuk menentukan suatu ukuran yang baku dalam penilaian kinerja. Hal ini dikarenakan terdapat beragamnya terkait jenis pekerjaan, dan setiap pekerjaan tersebut pasti mempunyai ukuran yang berbeda. Oleh karena itu, dalam penelitian ini mengambil dasar pengukuran kinerja karyawan menurut Dharma (2003:355) yaitu sebagai berikut:

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan.

Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan

2. Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan (baik atau tidaknya).

Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Hal ini berkaitan dengan bentuk keluaran

3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Pengukuran ketepatan waktu ini merupakan pengukuran kuantitatif yang bersifat khusus yang digunakan untuk menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Berprestasi atau tidaknya karyawan dalam bekerja dapat pula dinilai melalui perilakunya dalam bekerja. Hal ini diketahui dari aspek kemandirian, kreativitas, inisiatif, rasa percaya diri, serta keaktifan dalam pemecahan masalah.

2.4.6 Kinerja Dalam Perspektif Islam

Menurut Toto Tasmara (2003:25) dalam bukunya membudayakan etos kerja islam, makna bekerja bagi seorang muslim adalah suatu upaya yang sungguh-sungguh dengan mengerahkan seluruh aset, pikir dan sikirnya untuk mengaktualisasikan atau menampakkan dirinya sebagai hamba Allah yang harus menundukan dunia dan menempatkan dirinya sebagai bagian dari masyarakat yang terbaik (khairul ummah) atau dengan kata lain dapat dikatakan bahwa hanya dengan bekerja manusia itu memanusiakan dirinya.

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا
أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Artinya:

Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.

Islam menyuruh umatnya untuk mencari rizki yang berkah dengan bekerja setiap individu dapat memberikan pertolongan pada kaum kerabatan maupun yang membutuhkannya. Ikut berpartisipasi bagi kemaslahtan umat dan bertindak di jalan Allah dalam menegakan kalimat-Nya, karena islam memerintakan pemeluknya untuk bekerja, dan memberi bobot perintah bekerja tersebut sepadan dengan pemerinta shalat, shodaqoh dan jihat ditangan Allah.

2.5 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2013:64), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Adapun Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

2.5.1 Pengaruh Penerapan Strategik Terhadap Kinerja Karyawan

Manajemen Strategis sering didefinisikan dengan berbagai pengertian, pada intinya merupakan sistem pengelolaan sumber daya perusahaan yang menetapkan secara jelas arah perusahaan yang hendak dituju meliputi goal, kebijakan, dan strategi, melalui pengamatan lingkungan dan keunggulan persaingan dalam rangka menciptakan masa depan perusahaan yang lebih cerah (Rofiaty 2019 :2). Manajemen strategis di saat ini memberikan fondasi dasar atau pedoman untuk pengambilan keputusan dalam organisasi. Proses ini selalu berkesinambungan dan terus-menerus. Terutama dengan adanya masa pandemi mengakibatkan perusahaan dituntut untuk melakukan penyesuaian dan modifikasi strategi. Untuk mendukung hal itu maka karyawan perlu dilibatkan dalam berbagai proses perumusan strategi maupun implementasinya demi tercapainya tujuan perusahaan yang diharapkan. Karena efektifitas strategi sangat ditentukan oleh partisipasi karyawan dalam penerapan manajemen strategi.

Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Ray (2018) dan Rochmah (2018) yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa dengan perencanaan manajemen strategik yang baik menimbulkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari uraian tersebut, maka hipotesis pertama (H1) yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : Penerapan Manajemen Strategik Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

2.5.2 Hubungan Antara Etos Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan

Etos kerja islam bermakna sebagai aktivitas yang dilakukan seorang muslim dengan mengerahkan segala kemampuan yang dimilikinya untuk mengaktualisasikan dirinya sebagai hamba Allah, yang melahirkan hasil pekerjaan yang terbaik dan bermanfaat tidak hanya untuk dirinya tapi juga untuk orang lain.

Zahra (2015: 31) menjelaskan bahwa etos kerja Islam memberikan tekanan pada kerja yang rata-rata dapat membantu kemajuan atau kinerja karyawan secara personal, penghargaan terhadap diri sendiri atau orang lain, kepuasan kerja, dan pemberdayaan diri. Dengan demikian etos kerja Islam perlu ditanamkan pada seorang karyawan karena bekerja bukan hanya faktor materi tetapi karena adanya dorongan spiritual atau bekerja karena untuk beribadah. Dengan etos kerja Islam maka semangat karyawan akan terdorong sehingga hal ini akan dapat membawa perusahaan pada tercapainya tujuan dan kemajuan secara optimal, etos kerja yang dominan dalam Islam ialah menggarap kehidupan ini secara giat, dengan mengarahkannya kepada yang lebih baik. Dengan prinsip ini dapat meningkatkan profesionalisme karyawan. Profesionalisme yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

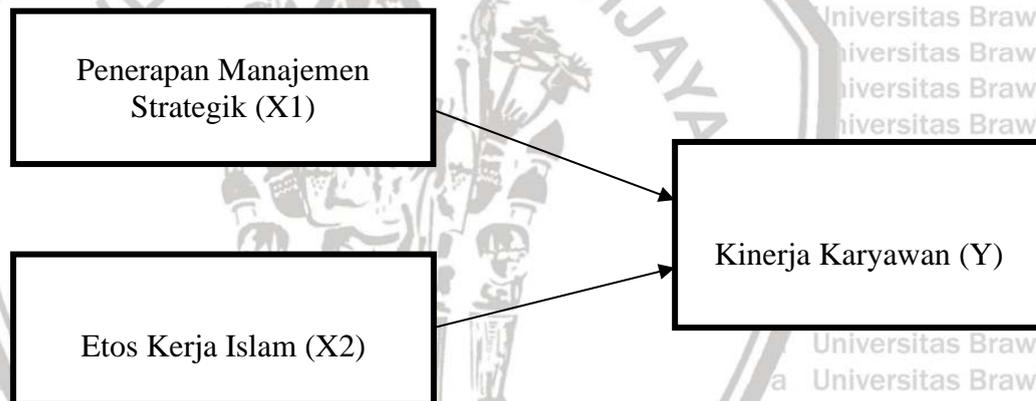
Sebagaimana penelitian terdahulu yang dilakukan Satoto (2010) dan Zahra (2015) yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa bahwa etos kerja Islam berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Shafissalam (2014) yang memiliki kesamaan pada objek dan variabel yang diteliti menunjukkan hasil yang berbeda, variabel etos kerja Islam tidak berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan Kanindo Syariah Jawa Timur. Dari uraian tersebut, maka hipotesis kedua (H2) yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H2 : Etos Kerja Islam Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

2.5.3 Model Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah, landasan teori dan penelitian terdahulu, maka model hipotesis yang dikembangkan pada penelitian ini dapat dilihat dari gambar di bawah ini.

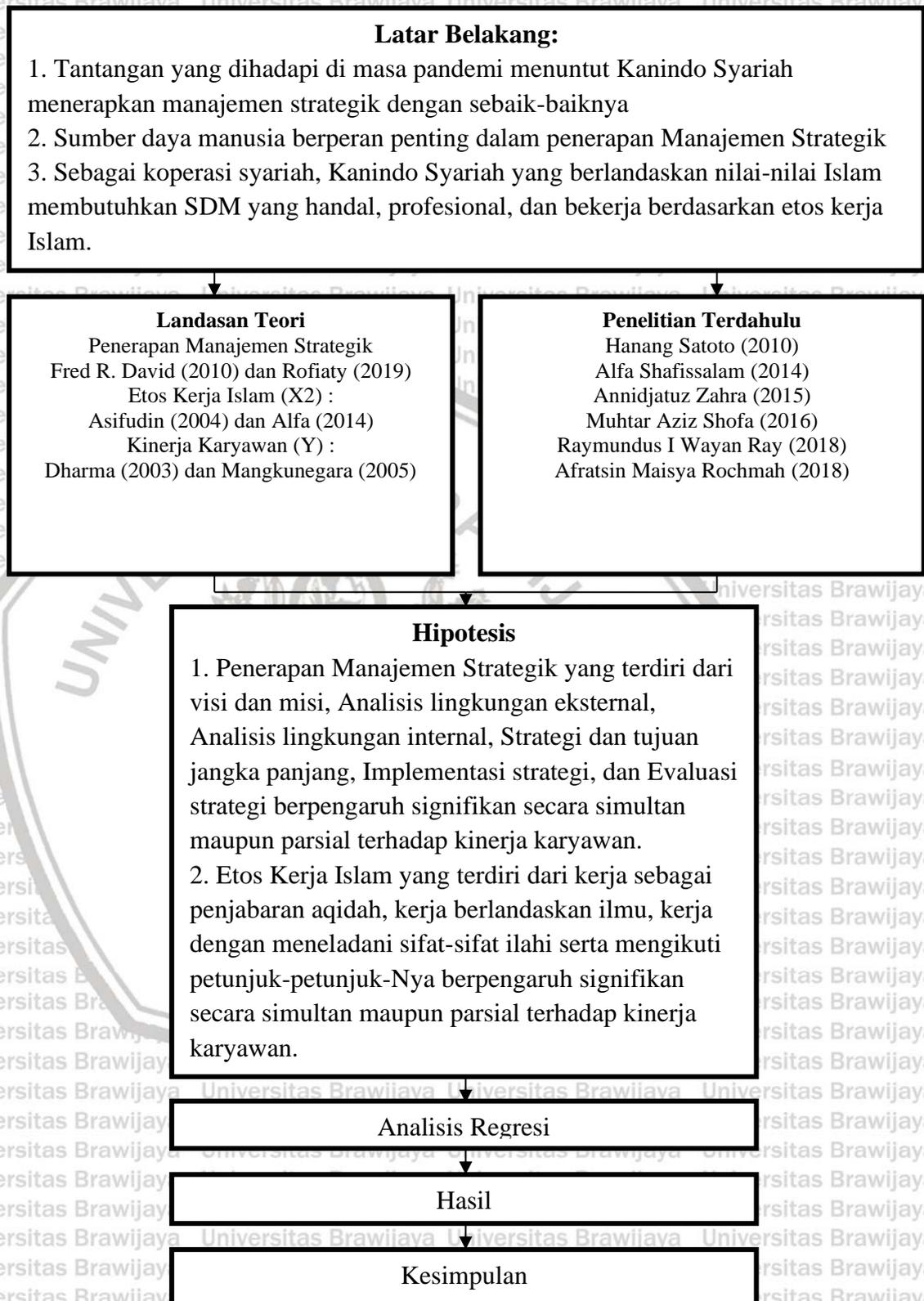


Sumber: Peneliti, 2021

Gambar 2.5 Model Hipotesis

2.6 Kerangka Pemikiran

Menurut Uma Sekar dalam sugiyono (2013: 60) mengemukakan bahwa kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai factor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Adapun kerangka penelitian ini adalah sebagai berikut:



Sumber: Peneliti, 2021

Gambar 2.6 Kerangka Pikir Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif.

Sesuai dengan penjelasan Sugiyono (2013:23), jenis penelitian ini berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/ statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Obyek penelitian adalah Koperasi Agro Niaga (KANINDO) Syari'ah di Kabupaten Malang, dan tujuan penelitian adalah menguji hipotesis tentang pengaruh Penerapan Strategi dan Etos Kerja Islam terhadap Kinerja Karyawan.

Metode pengumpulan data dengan menggunakan angket (kuesioner).

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah yang beralamat di Jl. Raya Sengkaling No.239 A, Sengkaling, Mulyoagung, Kec. Dau, Malang, Jawa Timur 65151

3.3 Populasi Dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/ subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013:62). Adapun

populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syari'ah Malang yang terlibat dalam penerapan

Manajemen Strategik. Berdasarkan data kepegawaian di Kanindo Syari'ah Malang, jumlah karyawan yang memenuhi syarat menjadi anggota populasi penelitian ini sebanyak 58 orang dari total 70 karyawan yang bekerja di Kanindo Syari'ah Malang.

3.3.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2013:63). Sampel penelitian juga dapat dikatakan merupakan bagian populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi. Karena seluruh anggota populasi masih terjangkau sesuai waktu dan tenaga yang tersedia untuk penelitian ini, maka metode sampling yang digunakan adalah metode sampling jenuh. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang terlibat dalam penerapan Manajemen Strategik pada Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah yang terdapat di Jl. Raya Sengkaling No. 293, Dau, Malang.

3.4 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Menurut Sugiyono (2013:308) Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli. Dalam penelitian ini menggunakan data primer yang secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Dalam penelitian ini dilakukan wawancara langsung ke pimpinan Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur dan menyebarkan kuisioner yang

dirancang sesuai dengan variabel, indikator dan item yang telah ditetapkan terlebih dahulu kepada pegawai.

2. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2013:308) Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen dan melalui media perantara (diperoleh dan dicatat pihak lain). Data sekunder penelitian yang akan dilakukan berasal dari buku, jurnal, skripsi, dan data yang dipublikasikan melalui internet.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan metode atau cara yang digunakan untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi wawancara, kuesioner atau angket, dan dokumentasi.

1. Wawancara

Metode wawancara (*interview*) adalah proses tanya-jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dalam mana dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan (Cholid dan Abu, 2008: 83). Metode ini dilakukan untuk menggali informasi dari pimpinan KANINDO untuk melengkapi data yang diperoleh dari metode dokumentasi dan angket. Metode wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara tak terstruktur dengan menggunakan pedoman wawancara yang hanya memuat garis besar yang akan ditanyakan.

2. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2013: 199) Kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Dalam penelitian ini metode pengumpulan data dengan kuesioner merupakan instrumen utama penelitian.

Kuesioner disampaikan kepada masing-masing responden untuk diisi dan kemudian diambil lagi setelah kuesioner diisi lengkap.

Kuesioner yang diberikan kepada karyawan merupakan pernyataan yang bersifat tertutup, yaitu pernyataan yang disertai sejumlah pilihan jawaban untuk dipilih oleh responden. Pemberian skor untuk setiap item didasarkan atas pernyataan dan alternatif jawaban yang telah dipilih. Penyebaran angket diberikan kepada semua karyawan yang menjadi sampel penelitian.

3. Dokumentasi

Menurut Arikunto (2006:231) yang dimaksud dokumentasi dalam penelitian adalah mencari data mengenai variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya. Yang bertujuan untuk memperoleh data tentang gambaran umum Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syari'ah Jawa Timur.

3.6 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2013:96) variabel penelitian merupakan suatu hal dalam bentuk apapun yang ditetapkan oleh peneliti kemudian ditarik kesimpulannya.

Variabel merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari

Variabel Independen/Bebas dan Variabel Dependen/Terikat. Menurut Sugiyono (2013:59) Variabel Independen/Bebas adalah variabel yang memengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya Variabel Dependen/Terikat.

Variabel Independen/Bebas dalam penelitian ini terdiri dari variabel Penerapan Manajemen Strategi (X1) dan Etos Kerja Islam (X2). Sedangkan Variabel Dependen/Terikat atau variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat adanya variabel independen dalam penelitian ini yaitu Kinerja Karyawan (Y).

Definisi operasional variabel adalah definisi yang menjadikan variabel-variabel yang sedang diteliti menjadi bersifat operasional dalam kaitannya dengan proses pengukuran variabel-variabel tersebut (Fadil, 2019:49). Berikut ini adalah definisi operasional masing-masing variabel penelitian di antara lain:

3.6.1 Penerapan Manajemen Strategik (X1)

Variabel Penerapan Manajemen Strategik dalam penelitian ini diukur melalui persepsi karyawan tentang seberapa jauh karyawan merasa terlibat dalam perumusan, implementasi, serta evaluasi strategi untuk mencapai tujuan perusahaan. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel ini meliputi: Visi dan Misi (X1.1), Analisis Lingkungan Eksternal (X1.2), Analisis Lingkungan Internal (X1.3), Strategi dan Tujuan Jangka Panjang (X1.4), Implementasi Strategi (X1.5), dan Evaluasi Strategi (X1.6). Adapun item untuk masing-masing indikator dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Visi dan Misi (X1.1)

Indikator ini mengukur seberapa jauh karyawan memahami visi dan misi perusahaan dan merasa menjadi bagian dari upaya perusahaan mencapai visi dan misi tersebut. Indikator ini diukur dengan dua item sebagai berikut:

- a. Karyawan memahami sepenuhnya visi dan misi perusahaan.
- b. Karyawan merasa menjadi bagian dari upaya perusahaan mencapai visi dan misi perusahaan.

2. Analisis Lingkungan Eksternal (X1.2)

Indikator ini mengukur seberapa jauh karyawan memahami perkembangan peluang dan ancaman strategis dalam lingkungan eksternal perusahaan yang potensial memengaruhi perusahaan dimasa mendatang. Indikator ini dapat diukur dengan dua item:

- a. Karyawan memahami faktor-faktor lingkungan eksternal yang potensial memengaruhi kondisi perusahaan di masa mendatang.
- b. Karyawan mengikuti perkembangan kondisi lingkungan eksternal perusahaan.

3. Analisis Lingkungan Internal (X1.3)

Indikator ini mengukur seberapa jauh karyawan memahami perkembangan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan yang dapat memengaruhi kemampuan perusahaan mencapai tujuannya. Indikator ini diukur dengan dua item:

- a. Karyawan memahami kekuatan atau kelemahan perusahaan saat ini dalam mencapai tujuannya.
- b. Karyawan mengikuti perkembangan kekuatan dan kelemahan perusahaan.

4. Strategi dan Tujuan Jangka Panjang (X1.4)

Indikator ini mengukur seberapa jauh karyawan memahami strategi dan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai oleh perusahaan dan merasa ikut

bertanggungjawab dalam pencapaian tujuan dan pelaksanaan strategi tersebut.

Indikator ini diukur dengan dua item yaitu:

- a. Karyawan memahami dengan baik strategi dan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai oleh perusahaan.
- b. Karyawan merasa ikut bertanggungjawab dalam pencapaian tujuan jangka panjang dan pelaksanaan strategi perusahaan.

5. Implementasi Strategi (X1.5)

Indikator ini mengukur seberapa jauh karyawan telah memahami target yang harus dicapai dalam pelaksanaan tugasnya, melaksanakan dengan baik program kerja yang ditugaskan oleh perusahaan, melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan sistem dan prosedur (SOP) serta anggaran pelaksanaan yang ditetapkan oleh perusahaan. Indikator ini diukur dengan empat item yaitu:

- a. Karyawan memahami dengan baik target yang harus dicapai dalam pelaksanaan tugasnya.
- b. Karyawan melaksanakan dengan baik program kerja yang ditugaskan oleh perusahaan.
- c. Karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan sistem dan prosedur (SOP) yang ditetapkan oleh perusahaan.
- d. Karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai anggaran pelaksanaan yang ditetapkan oleh perusahaan.

6. Evaluasi strategi (X1.6)

Indikator ini mengukur seberapa jauh karyawan merasa terlibat dalam kegiatan monitoring dan evaluasi strategi di perusahaan. Indikator ini diukur dengan dua item yaitu:

- a. Karyawan selalu dilibatkan dalam pembahasan tentang adanya perubahan lingkungan eksternal atau internal yang terjadi.
- b. Karyawan selalu dilibatkan dalam pembahasan tentang kinerja yang terkait dengan tugasnya.

3.6.2 Etos Kerja Islam (X2)

Variabel ini mengukur seberapa jauh karyawan memiliki prinsip etos kerja islam yang terdiri dari kerja beraqidah, kerja berilmu dan Kerja dengan meneladani sifat-sifat ilahi serta mengikuti petunjuk-petunjuk-Nya sehingga karyawan menyadari bahwasanya bekerja tidak sekedar memenuhi kebutuhan duniawi melainkan juga sebagai pengabdian kepada Allah SWT. Adapun Adapun item untuk masing-masing indikator yang dijelaskan Asifudin (2004:101) dalam Zahra (2015:20) antara lain :

1. Kerja beraqidah (X2.1)

Indikator ini mengukur seberapa jauh karyawan meyakini bahwa aktivitas kerja yang dilakukan semata-mata berlandaskan niat karena Allah bahwa rezeki sebagai kebutuhan seluruh umat manusia untuk bertahan hidup merupakan jaminan yang pasti dari Allah, khususnya bagi orang-orang yang giat dalam bekerja. Indikator ini dapat diukur dengan:

- a. Karyawan meyakini bahwa pekerjaan yang dilakukan semata-mata dengan niat beribadah kepada Allah SWT.
- b. Karyawan melakukan setiap pekerjaan dengan berharap Allah pasti memberikan rezeki kepadanya.

2. Kerja berilmu (X2.2)

Indikator ini mengukur seberapa jauh karyawan memahami ilmu memiliki posisi yang sangat penting dalam bekerja bahwa kerja berilmu akan mengimani wahyu Allah berupa Al Qur'an dan Hadits yang bersifat komprehensif (lengkap), sehingga selalu berusaha untuk mengaplikasikan ilmu dari Al Qur'an dan Sunnah dalam pekerjaan dan mempunyai keyakinan adanya hukum alam yang muncul melalui penemuan-penemuan menjadikan karyawan bersikap ilmiah, proaktif, berdisiplin tinggi, professional, menguasai bidangnya, serta menggunakan perencanaan yang baik. Indikator ini dapat diukur dengan:

- a. Dengan ilmu yang dimiliki, Karyawan mampu membedakan antara tujuan yang benar dan salah, baik/buruk.
- b. Karyawan mengaplikasikan ilmu-ilmu yang terdapat didalam Al Qur'an dan Sunnah (Hadits) dalam pekerjaan.

3. Kerja dengan meneladani sifat-sifat Ilahi serta mengikuti petunjuk-petunjuk-Nya (X2.3)

Indikator ini mengukur seberapa jauh karyawan memiliki pandangan dalam bekerja harus meneladani sifat-sifat Ilahi bahwa potensi yang dikaruniakan kepadanya merupakan amanah yang mesti dimanfaatkan sebaik-baiknya secara bertanggung jawab sesuai dengan ajaran (Islam) yang ia imani dan mengikuti petunjuk- petunjuk Nya dalam kehidupan sehari-hari bahwa dalam Ayat-ayat Al-Qur'an dan Hadist-hadist Rasulullah SAW mengajarkan supaya orang islam giat dan aktif dalam bekerja. Indikator ini dapat diukur dengan:

- a. Karyawan meneladani sifat Rasulullah SAW sebagai utusan ilahi dalam bekerja dan bermuamalah.

- b. Karyawan memiliki waktu khusus untuk mempelajari ilmu dari Al Qur'an dan Sunnah (Hadits) sebagai landasan dalam bekerja.

3.6.3 Kinerja Karyawan (Y)

Variabel ini mengukur hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan kepadanya baik secara kualitas maupun kuantitas, serta memiliki kedisiplinan untuk datang dan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Indikator dan item yang digunakan dalam variabel ini mengambil dasar pengukuran kinerja karyawan yang dijelaskan oleh Dharma (2003: 355) dalam Shafissalam (2014:63), yaitu :

1. Kuantitas pekerjaan (Y1)

Indikator ini mengukur seberapa jauh karyawan menyelesaikan pekerjaannya dan menghasilkan produk dalam jumlah tertentu. Kuantitas ini secara langsung juga berhubungan dengan tingkat kecepatan dan kecekatan yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam menghasilkan dan menyelesaikan produk. Indikator ini dapat diukur dengan:

- a. Jumlah pekerjaan yang karyawan hasilkan sesuai dengan standar capaian yang ditetapkan perusahaan.
- b. Jumlah pekerjaan yang karyawan hasilkan lebih banyak dibandingkan dengan periode yang lalu.

2. Kualitas kerja (Y2)

Indikator ini mengukur mutu pekerjaan yang dihasilkan karyawan. Bila karyawan dapat menghasilkan pekerjaan yang bermutu baik seperti memberikan pelayanan sesuai standar yang ditetapkan dan menyelesaikan pekerjaan dengan hati-hati agar terhindar dari kesalahan.. Indikator ini dapat diukur dengan:

a. Kualitas pekerjaan yang karyawan hasilkan sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan.

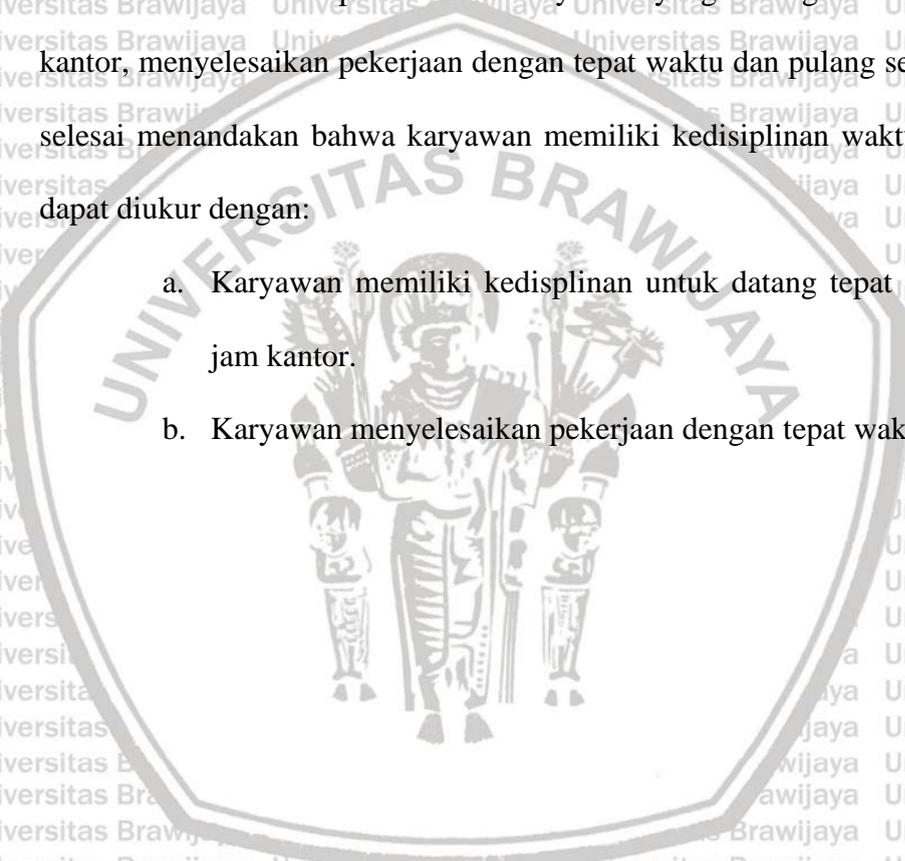
b. Karyawan berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan hati-hati agar terhindar dari kesalahan.

3. Ketepatan waktu kerja (Y3)

Indikator ini mengukur seberapa jauh karyawan dalam menepati waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan. Karyawan yang datang sebelum jam masuk kantor, menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan pulang setelah jam kerja selesai menandakan bahwa karyawan memiliki kedisiplinan waktu. Indikator ini dapat diukur dengan:

a. Karyawan memiliki kedisiplinan untuk datang tepat waktu sebelum jam kantor.

b. Karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.



Tabel 3.1
Variabel, Indikator, dan Item Penelitian

Variabel	Indikator	Item
Penerapan Manajemen Strategik (X1)	Visi dan Misi (X1.1)	a) Memahami sepenuhnya visi dan misi perusahaan. b) Merasa menjadi bagian dari upaya perusahaan mencapai visi dan misi perusahaan.
	Analisis Lingkungan Eksternal (X1.2)	a) Memahami faktor-faktor lingkungan eksternal yang potensial memengaruhi kondisi perusahaan di masa mendatang b) Mengikuti perkembangan kondisi lingkungan eksternal perusahaan.
	Analisis Lingkungan Internal (X1.3)	a) Memahami kekuatan atau kelemahan perusahaan saat ini dalam mencapai tujuannya b) Mengikuti perkembangan kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam mencapai tujuannya.
	Strategi dan Tujuan Jangka Panjang (X1.4)	a) Memahami dengan baik strategi dan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai oleh perusahaan b) Merasa ikut bertanggungjawab dalam pencapaian tujuan jangka panjang dan pelaksanaan strategi perusahaan.

Bersambung ke halaman selanjutnya

Lanjutan Tabel 3.1 Variabel, Indikator, dan Item Penelitian

	Implementasi Strategi (X1.5)	<ul style="list-style-type: none"> a) Memahami dengan baik target yang harus dicapai dalam pelaksanaan tugasnya b) Melaksanakan dengan baik program kerja yang ditugaskan oleh perusahaan c) Dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan sistem dan prosedur (SOP) yang ditetapkan oleh perusahaan. d) Dapat melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai anggaran pelaksanaan yang ditetapkan oleh perusahaan
	Penilaian dan evaluasi strategi (X1.6)	<ul style="list-style-type: none"> a) Karyawan selalu dilibatkan dalam pembahasan tentang adanya perubahan lingkungan eksternal atau internal yang terjadi b) Karyawan selalu dilibatkan dalam pembahasan tentang kinerja yang terkait dengan tugasnya
Etos Kerja Islam (X2)	Kerja beraqidah (X2.1)	<ul style="list-style-type: none"> a) Meyakini bahwa pekerjaan yang dilakukan semata-mata dengan niat beribadah kepada Allah SWT b) Melakukan setiap pekerjaan dengan berharap Allah pasti memberikan rezeki kepadanya
	Kerja berilmu (X2.2)	<ul style="list-style-type: none"> a) Dengan ilmu yang dimiliki, mampu membedakan antara tujuan yang benar dan salah, baik/buruk b) Mengaplikasikan ilmu-ilmu yang terdapat didalam Al Qur'an dan Sunnah (Hadits) dalam pekerjaan
	Kerja dengan meneladani sifat-sifat Ilahi serta mengikuti petunjuk-petunjuk-Nya (X2.3)	<ul style="list-style-type: none"> a) Meneladani sifat Rasulullah SAW sebagai utusan ilahi dalam bekerja dan bermuamalah b) Memiliki waktu khusus untuk mempelajari ilmu dari Al Qur'an dan Sunnah (Hadits) sebagai landasan dalam bekerja

Bersambung ke halaman selanjutnya

Lanjutan Tabel 3.1 Variabel, Indikator, dan Item Penelitian

Kinerja Karyawan (Y)	Kuantitas pekerjaan (Y1)	a) Jumlah pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan standar capaian yang ditetapkan perusahaan b) Jumlah pekerjaan yang dihasilkan lebih banyak dibandingkan dengan periode yang lalu
	Kualitas kerja (Y2)	a) Kualitas pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan b) Berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan hati-hati agar terhindar dari kesalahan
	Ketepatan waktu kerja (Y3)	a) Memiliki kedisiplinan untuk datang tepat waktu sebelum jam kantor b) Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu

Sumber : Fred R. David (2010), Rofiaty (2019), Ahmad Janan Asifudin (2004), Annidjatuz Zahra (2015) Dharma Agus (2003), Alfa Shafissalam (2014) dalam data diolah, 2021

3.7 Teknik Pengukuran

Teknik pengukuran data dalam penelitian ini menggunakan *Skala Likert*.

Menurut Sugiyono (2013:107) *Skala Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dengan *Skala Likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan yang kemudian dijawab oleh responden.

Adapun skor tertinggi untuk setiap jawaban adalah 5 dan skor terendah adalah 1. Setiap pertanyaan atau pernyataan dalam angket dibagi dalam 5 alternatif

jawaban yang disusun bertingkat dan terdiri dari pernyataan positif dan pernyataan negatif dengan pembenaan bobot nilai (skor) sebagai berikut:

Tabel 3.2
Pedoman Pemberian Bobot Nilai pada Skala Likert

Alternatif Jawaban	Bobot Nilai Pernyataan Positif (+)	Bobot Nilai Pernyataan Negatif (-)
Sangat Setuju	5	1
Setuju	4	2
Ragu-ragu	3	3
Tidak Setuju	2	4
Sangat Tidak Setuju	1	5

Sumber: Sugiyono (2013:108)

Dalam penelitian ini terdapat item pernyataan positif dan beberapa item pernyataan negatif secara bergantian dengan tujuan agar responden benar-benar membaca item pernyataan pada kuesioner dengan teliti dan menjawab dengan benar.

3.8 Uji Instrumen

Menurut Sugiyono (2013:102) instrumen penelitian ini adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun social yang diamati. Penelitian ini menggunakan kuisisioner (angket) dalam pengumpulan data primer, sebelum kuisisioner (angket) tersebut digunakan dalam analisis selanjutnya, kuisisioner (angket) ini terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan program SPSS (*Social Product of Social Science*). Apabila dalam uji validitas dan reliabilitas terdapat data yang ternyata tidak berdistribusi normal maka tidak dapat melakukan langkah selanjutnya. Namun apabila datanya yang berdistribusi normal, maka dapat dilakukan langkah selanjutnya.

3.8.1 Uji Validitas

Menurut Ghozali (2016:52) validitas adalah instrumen yang dapat digunakan untuk mengukur data yang bisa menunjukkan bahwa data tersebut valid. Valid menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dapat dikumpulkan oleh peneliti.

Menurut Ghozali (2016:53) uji validitas dalam penelitian ini digunakan dengan bantuan program SPSS dengan membandingkan nilai r hitung (*correlated item-total correlations*) dengan nilai r tabel. Jika nilai r hitung $>$ r tabel dan bernilai positif maka pertanyaan tersebut dikatakan valid.

r tabel didapat dari taraf signifikansi (α) sebesar 5% (0,05) dengan derajat bebas atau *degree of freedom* (df) menggunakan rumus berikut :

$$df = n - 2$$

Keterangan :

n = jumlah sampel
 2 = *two tail test*

3.8.2 Uji Reliabilitas

Ghozali (2016:47) Reliabilitas menunjukkan sejauh mana alat ukur suatu kuisioner dan hasil pengukuran indikator dari variabel atau konstruk. Reliabilitas adalah instrument yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur indikator yang sama atau reliable, akan menghasilkan data yang sama atau reliable.

Uji Reliabilitas dalam penelitian ini juga sama dengan uji validitas menggunakan dengan bantuan program SPSS dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja dengan kriteria bahwa variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* $>$ 0,70 (Ghozali, 2016:48).

3.9 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, maksimum, dan minimum.

Statistik deskriptif dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai distribusi dan perilaku data sampel tersebut (Ghozali, 2016:19).

3.10 Uji Asumsi Klasik

Model linear berganda dapat disebut sebagai model yang baik jika model tersebut memenuhi asumsi klasik statistik yang meliputi sebagai berikut :

3.10.1 Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2016:154) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik.

Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji Kolmogorov-Sminov dengan hipotesis sebagai berikut :

- a) Jika probabilitas lebih besar dari 0,05 ($> 0,05$) maka H_0 diterima, yaitu variabel residual terdistribusi normal.
- b) Jika probabilitas lebih kecil dari 0,05 ($< 0,05$) maka H_0 ditolak, yaitu variabel residual tidak terdistribusi normal.

Dalam penelitian ini juga dilakukan uji normalitas menggunakan analisa grafik dengan cara melihat grafik normal plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari data yang sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari data distribusi normal. Dasar pengambilan keputusan:

a) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

b) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2016:156).

3.10.2 Uji Multikolinieritas

Menurut Ghozali (2016:103) uji multikolinieritas bertujuan menguji apakah model regresi bisa ditemukan dengan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen.

Uji multikolinieritas dalam penelitian ini menggunakan dasar pengambilan sebuah keputusan, Jika nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) tidak lebih dari 10 dan nilai *Tolerance* (TOL) tidak kurang dari 0,1, maka model dapat dikatakan terbebas dari multikolinieritas (Ghozali, 2016:104).

3.10.3 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2016:134) uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika suatu varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka dapat disebut homoskedastisitas dan jika berbeda maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik yaitu homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

Dalam Penelitian ini untuk melihat adanya heteroskedastisitas adalah dengan menggunakan scatter plot. Menurut Ghozali (2016:134), ketentuan uji heteroskedastisitas scatter plot adalah sebagai berikut:

- a. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.10.4 Uji Linearitas

Menurut Ghozali (2016:159) menyatakan bahwa uji Linearitas digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak.

Apakah fungsi yang digunakan dalam suatu studi empiris sebaiknya berbentuk linear, kuadrat, atau kubik. Data yang baik seharusnya memiliki hubungan linier antara variabel dependen dan variabel independen.

1. Jika nilai probabilitas $> 0,05$, maka hubungan antara variabel bebas penerapan manajemen strategik (X1) dan etos kerja islam (X2) dengan variabel terikat kinerja karyawan (Y) adalah linear.
2. Jika nilai probabilitas $< 0,05$, maka hubungan antara variabel bebas penerapan manajemen strategik (X1) dan etos kerja islam (X2) dengan variabel terikat kinerja karyawan (Y) adalah tidak linear.

3.11 Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda. Sebelum menggunakan analisis ini, perlu dilakukan pengujian persyaratan terlebih dahulu yang disebut uji asumsi klasik.

3.11.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut Sugiyono (2016:192) analisis regresi linier berganda merupakan regresi yang memiliki satu variabel dependen dan dua atau lebih variabel independen. Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan.

Adapun persamaan regresi berganda dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan :

Y : Kinerja Karyawan

X1 : Penerapan Manajemen Strategi

X2 : Etos Kerja Islam

b1 : nilai koefisien regresi Penerapan Manajemen Strategi

b2 : nilai koefisien regresi Etos Kerja Islam

e : standar error

3.12 Uji Hipotesis

3.12.1 Uji Hipotesis Pertama (Uji F)

Menurut Ghozali (2016:96) menyatakan bahwa pada dasarnya uji statistik F menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model

mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen. Uji F dilakukan dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel dan melihat nilai signifikansi 0,05 dengan cara sebagai berikut:

1. Bila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau probabilitas $<$ nilai signifikan ($Sig < 0,05$), maka model penelitian dapat digunakan.
2. Bila $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau probabilitas $>$ nilai signifikan ($Sig > 0,05$), maka model penelitian tidak dapat digunakan.

3.12.2 Uji Hipotesis Kedua (Uji T)

Menurut Ghazali (2016:97) Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan menggunakan signifikansi level 0,05 ($\alpha=5\%$). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria:

1. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, Maka H_0 ditolak dan H_a diterima dan sebaliknya
2. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, Maka H_0 diterima dan H_a ditolak,

Atau

1. nilai probabilitas signifikan ($Sig < (0,05)$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Ini berarti variabel independen mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.
2. apabila nilai probabilitas signifikan ($Sig > (0,05)$) maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Ini berarti variabel independen tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

3.12.3 Uji Hipotesis Ketiga Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Ghazali (2016:95) koefisien determinasi (R^2) pada intinya dapat mengukur seberapa jauh kemampuan mengenai model dalam menerangkan variasi

variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antar nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan mengenai variabel - variabel independen dalam menjelaskan variasi beberapa variabel dependen amat terbatas. Nilai yang telah mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi pada variabel dependen.

Secara umum koefisien determinasi untuk data silang (*crosssection*) relative rendah karena adanya variasi yang besar antara masing – masing pengamatan, sedangkan untuk data runtun waktu (*time series*) biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang lebih tinggi.

Mengenai Kelemahan yang mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bisa terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan kedalam model. Setiap tambahan satu variabel independen, maka R^2 pasti meningkat tidak memperdulikan apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen Menurut Ghozali (2016:95), Oleh karena itu banyak para peneliti mengajurkan untuk menggunakan nilai Adjusted R^2 pada saat pengevaluasian mana model regresi terbaik. Tidak seperti R^2 , nilai Adjusted R^2 dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan kedalam model.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

4.1.1 Profil Singkat Kanindo Syari'ah Jawa Timur

Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur yang berdomisili di Kabupaten Malang dirintis pendiriannya sejak bulan september pada tahun 1998 oleh beberapa aktifis gerakan koperasi, LSM dan tokoh masyarakat yang peduli dengan pemberdayaan ekonomi rakyat.

Idealisme dan profesionalisme adalah pilar utama program pengembangan SDI (Sumber Daya Insani). Dengan kedua pilar itulah Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur mengarahkan program-program pengembangan organisasi dan usaha untuk mewujudkan kesejahteraan bersama. Idealisme adalah upaya kepada syari'at Allah SWT termasuk dalam berekonomi (muamalat) sementara itu profesionalisme adalah upaya bersungguh-sungguh menjalankan fungsi khalifah untuk memakmurkan bumi, menebark kesejahteraan (rahmatan lil'alamn) bagi seluruh alam raya.

Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur sebagai lembaga keuangan mikro syariah yang bergerak dalam bidang pemberdayaan ekonomi umat Islam, ikut berjuang untuk membebaskan umat Islam dari system ekonomi kapitalis ribawi menuju keadilan umat.

Dilain pihak sebagai lembaga keuangan mikro syariah yang berbadan hukum koperasi Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur harus menaati peraturan perundang-undangan koperasi yang berlaku dan melaksanakan prinsip-prinsip dan operasi kerja koperasi. Tantangan lain adalah dengan

disyahkananya Undang-Undang Koperasi yang baru, dengan harapan akan semakin menumbuh kembangkan kehidupan berkoperasi di Indonesia, terutama yang bersistem syariah.

Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur dengan badan hukum Propinsi tersebar di wilayah Malang Raya. Untuk menunjang pelayanan anggota dan calon anggota agar lebih optimal Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur telah membuka 13 Kantor Cabang/Layanan yang terdiri dari 11 kantor layanan di Kabupaten Malang, 1 kantor di Kota Malang, dan 1 kantor layanan di Kota Batu.

Melalui berbagai ujian dan tempaan Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur merupakan salah satu pelopor berdirinya koperasi syaria'h di Malang Raya. Dengan perkembangan usahanya yang sangat pesat.

4.1.2 Lokasi Kantor Kanindo Syari'ah Jawa Timur

1. Kantor Pusat

Jl. Raya Mulyoagung d/h Sengkaling 293 Dau Malang Jawa Timur

Telp/Fax : 0341-464445

E-mail: Kanindosyariahjatim@yahoo.co.id

2. Kantor Layanan

a. Kantor cabang : Pujon Malang

Alamat kantor : Jl. Brig A Manan Wijaya Pujon Malang

Telp./Fax : 0341-524036

b. Kantor cabang : Wonosari Malang
 Alamat kantor : Pasar Tumpang Rejo Kebobang Wonosari Malang

Telp./Fax : 0341-3800038

c. Kantor cabang : Wajak
 Alamat kantor : Jl. Panglima Sudirman 89 Wajak Malang

Telp./Fax : 0341-827764

d. Kantor cabang : Dau
 Alamat kantor : Jl Raya Sengkaling No. 293 Malang

Telp./Fax : 0341-464444

e. Kantor capem : Wagir
 Alamat kantor : Jl. Sidorahayu No.5A Wagir Malang (selatan lapangan tulusayu)

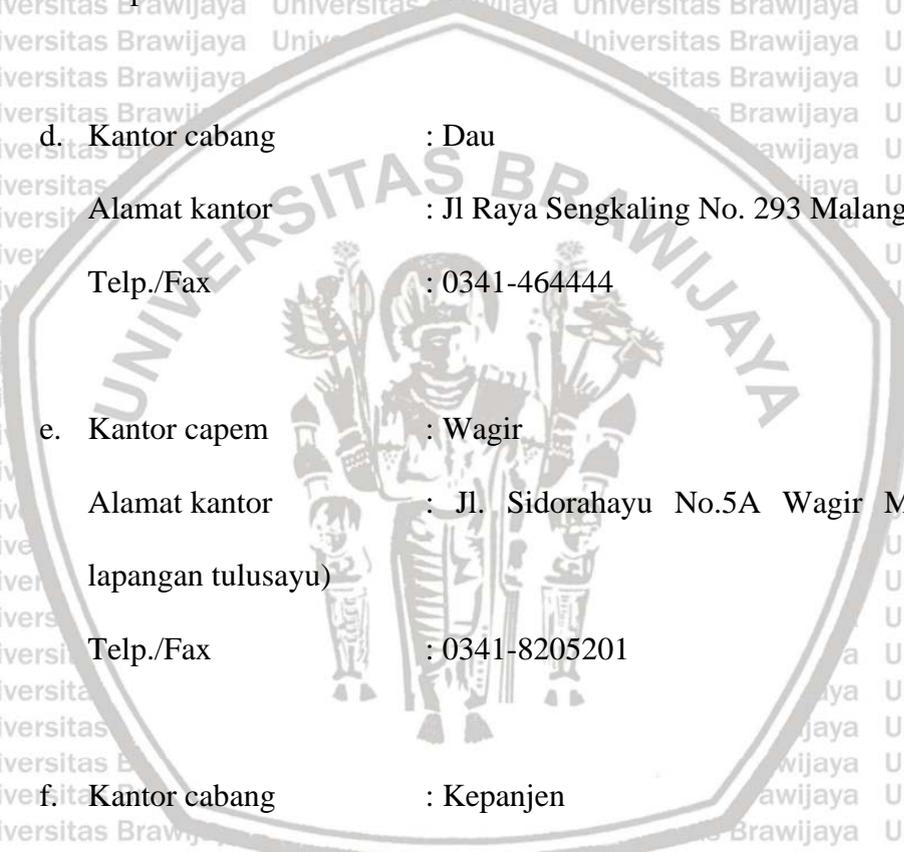
Telp./Fax : 0341-8205201

f. Kantor cabang : Kepanjen
 Alamat kantor : Jl KH. Sun'an 94 Penarukan Kepanjen Malang

Telp./Fax : 0341-392367

g. Kantor cabang : Singosari
 Alamat kantor : Jl Tumapel No. 119 Singosari Malang

Telp./Fax : 0341-441234



h. Kantor cabang : Batu

Alamat kantor : Jl. Dewi Sartika B/8 Batu

Telp./Fax : 0341-593850

i. Kantor cabang : Slorok

Alamat kantor : Jl. Raya Slorok Malang

Telp./Fax : 0341-384524

j. Kantor capem : Merjosari

Alamat kantor : Jl. Tambaksari 80 Merjosari Malang

Telp./Fax : 0341-7500313

k. Kantor capem : Turen

Alamat kantor : Jl. HaMID Rusdi No. 40 Talok Turen Malang

Telp./Fax : 0341-825752

l. Kantor capem : Pakisaji

Alamat kantor : Jl. Raya Pakisaji Malang

Telp./Fax : 0341-834427

m. Kantor capem : Ngantang

Alamat kantor : Jl. Raya Mulyorejo Ds. Maron Ngantang Malang

Telp. : 085104455989

4.1.3 Kelembagaan

1. NAMA KOPERASI : KOPERASI AGRO NIAGA INDONESIA
(KANINDO) SYARIAH JAWA TIMUR
2. LEGALITAS KOPERASI
 - a. Nomor Badan Hukum : 29/BH/KDK/13.13/XII/1998
 - b. Tanggal Badan Hukum : 10 Desember 1998
 - c. Nomor PAD terakhir : 518.01/PAD/BH/XVI/45/103/2008
 - d. Tanggal PAD terakhir : 31 Maret 2008
 - e. Nomor Ijin Usaha SP : P2T/9/09.06/01/1/2016,
 - f. Tanggal Ijin Usaha SP : 26 Januari 2016
 - g. NPWP : 01.840.826.0.628.000
 - h. NIB : 9120104160495
 - i. NIK : 3507300010003

4.1.4 Visi, Misi, dan Budaya Organisasi Perusahaan

1. Visi Perusahaan :

Kanindo Syariah Jawa Timur memiliki visi “ *Membangun Idealisme dan Profesionalisme untuk mencapai kesejahteraan bersama dalam naungan Ridho Illahi.*”

Dengan visi ini setiap orang yang bergabung dengan Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur diajak untuk menyadari bahwa setiap insan adalah hamba Allah yang harus tunduk dan taat terhadap aturan (syari’at Nya) dan mengembangkan potensi diri sebagai khalifah (pemimpin) untuk mengelola sumber daya ekonomi demi kesejahteraan diri, keluarga dan masyarakat, sehingga tercapai kesejahteraan materiil, spritual dalam naungan Ridho Illahi.

2. Misi Perusahaan

Adapun misi dari Kanindo Syariah Jawa Timur sebagai berikut :

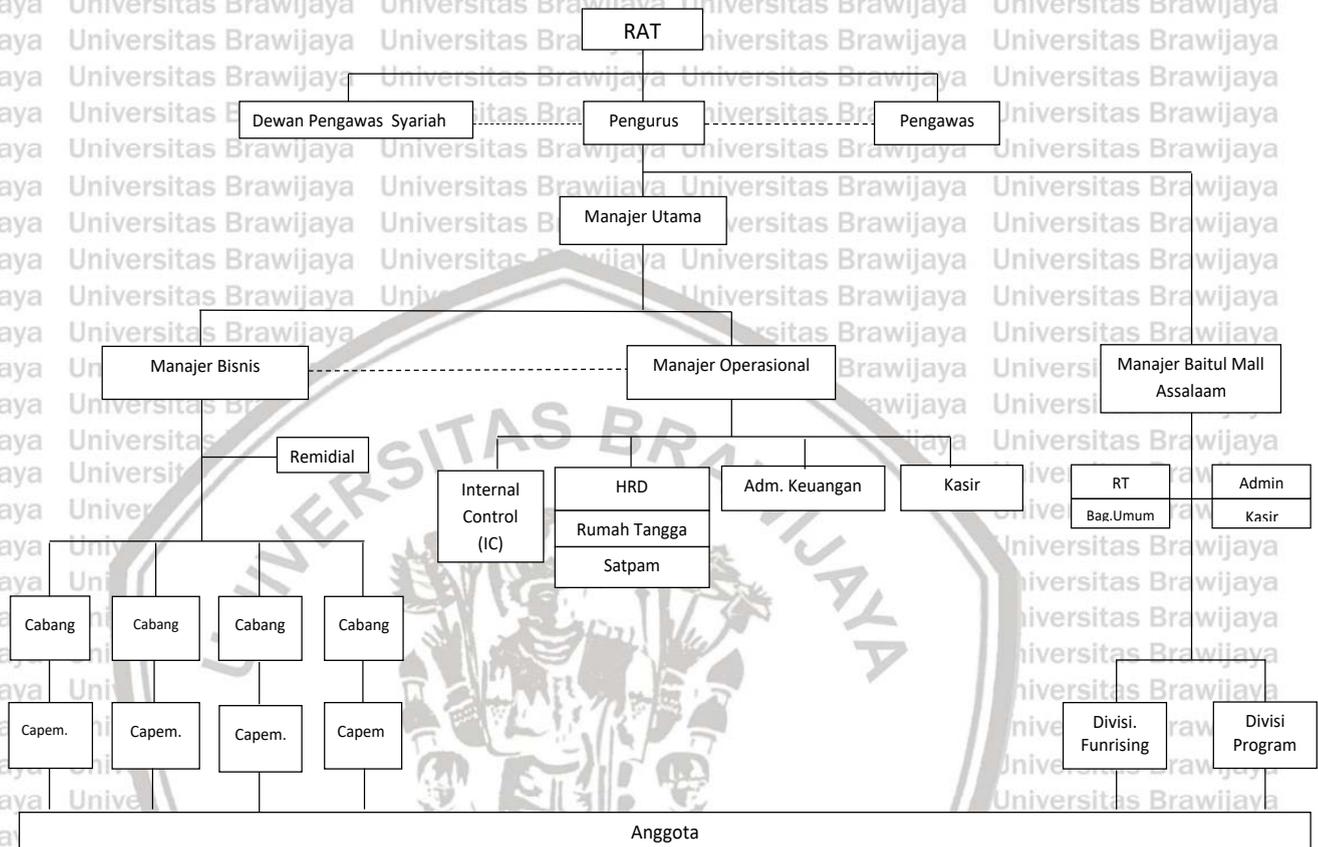
1. Mengembangkan sistem ekonomi, khususnya lembaga keuangan berdasarkan syari'at Islam.
2. Memajukan kegiatan usaha (ekonomi) anggota masyarakat, usaha mikro/kecil dan menengah (UKM).
3. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia seutuhnya (material dan sprirituil).
4. Meningkatkan harkat dan martabat hidup anggota/masyarakat (pemenuhan kebutuhan pangan, sandang dan papan)

3. Budaya Organisasi

1. Setiap orang yang bergabung dalam organisasi koperasi ditekankan arti penting hidup yang produktif, ibarat falsafah “Pohon Pisang”.
2. Kemitraan – Kesetaraan – Keadilan yang dibangun organisasi Koperasi harus dilandasi kerelaan (Ikhlas) dan berlomba – lomba dalam urusan kebajikan (Fastabihul Khoiro).
3. Semangat gotong - royong, saling membantu dalam urusan kebajikan dan tidak saling menolong dalam urusan kejahatan – kemungkar, dilandasi dengan semangat simbiosis mutualisme (kerjasama yang saling menguntungkan), bukan simbiosis parasitisme (kerjasama yang hanya menguntungkan satu pihak).
4. Setiap insan yang bergabung dalam organisasi koperasi harus senantiasa mengedepankan pemenuhan kewajiban, kemudian akan menerima hak- haknya secara adil dan proporsional.
5. Bagi setiap insan yang ditakdirkan sukses setelah bergabung dalam organisasi koperasi wajib memberi kontribusi yang berarti untuk membela kaum dhuafa di lingkungan terdekatnya.

4.1.5 Struktur Organisasi

STRUKTUR ORGANISASI KANINDO SYARIAH JATIM



Sumber : Data Sekunder diolah, 2021

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kanindo Syariah Jawa Timur

4.1.6 Susunan Kepengurusan

Tabel 4.1
Susunan Pengurus, Pengawas Dan Karyawan

NO	KETERANGAN	NAMA	MASA KERJA
	Pengurus:		
1.	Ketua	Drs.H.Untung Endro C,MM	2015 – 2020
2.	Sekretaris	Drs. Umar Zaeni	2015 – 2020
3.	Bendahara	Yuliadi,SE,MM	2015 – 2020
	Pengawas:		
4.	Ketua	Damiati, SE	2015 – 2020
5.	Anggota	Moh. Khamdani.STP	2015 – 2020
	Karyawan:		
6.	Manager Utama	Hj. Sri Leksani PG, SE	
7.	Manager Operasional	Fatma Rosyida Azhari, SE	
8.	Manajer Bisnis	Wahyu Setyono, ST	
9.	Kord. Pujon	Hadi Supriono	
10.	Kord. Dau	Farhan	
11.	Kord. Wajak	Wahyu Setyono	
12.	Kord. Wonosari	Aspari	
13.	Kord. Wagir	Moch. Ghozali	
14.	Kord. Kepanjen	Dzanuroini	

15.	Kord. Singosari	Yozerizal Syarifullah
16.	Kord. . Batu	Dony Wicaksono
17.	Kord. Slorok	Hadi Priyanto
18.	Kord. . Merjosari	Anas Fakhruddin
19.	Kord. Turen	Moch. Iskandar Zulkarnain
20.	Kord. Pakisaji	Dzanuroini
21.	Kord Ngantang	Farid Kurniawan
22.	Bag. Keuangan	Dwi Widyaningsih
23.	Adm & Pembukuan	Effi Rahmawati

Sumber : Data Sekunder diolah, 2020

4.1.7 Unit Usaha dan Produk Kanindo Syari'ah Jawa Timur

A. Produk- produk simpanan

Simpanan adalah dana yang dipercayakan oleh anggota, calon anggota, koperasi lain dan atau anggotanya kepada koperasi dalam bentuk simpanan atau tabungan dan simpanan berjangka. (Menkop, dan UKM: 2004)

1. Simpanan Mukafa

Merupakan simpanan harian untuk mempermudah transaksi harian anggota, mempunyai beberapa keunggulan, diantaranya : MUDAH, dapat diambil sewaktu-waktu, setoran dapat dilakukan langsung ditempat usaha atau di rumah anggota, berkah, bagi hasil diberikan setiap bulan dengan menggunakan prinsip *wadi'ah yad dhamanah*, MULTIFUNGSI, dapat digunakan untuk berbagai keperluan, bayar listrik, telepon, air, dll.

2. Simpanan Iqomah

Dirancang bagi anggota yang ingin mempersiapkan pernikahan dan melaksanakan aqiqoh, menggunakan prinsip mudharabah mutlaqoh, bagi hasil diterima setiap bulan, dapat disetor langsung maupun didatangi ke tempat usaha atau rumah anggota

3. Simpanan Pendidikan

Dirancang untuk membantu rencana pendidikan putra putri anggota di masa yang akan datang, keunggulannya diantaranya adalah jangka waktu yang dapat disesuaikan dengan rencana, besar simpanan dapat disesuaikan dengan kebutuhan, menggunakan prinsip mudharabah mutlaqoh, bagi hasil diterima setiap bulan, dapat disetor langsung maupun didatangi ke tempat usaha atau rumah anggota.

4. Simpanan Qori

Diperuntukkan bagi anggota yang ingin berqurban idul Adha dan persiapan menjelang Idul Fitri menggunakan prinsip mudharabah mutlaqoh, bagi hasil diterima setiap bulan, dapat disetor langsung maupun didatangi ke tempat usaha atau rumah anggota.

5. Simpanan Haji Arofah

Membantu mewujudkan niat beribadah haji dengan cara menabung, sangat membantu anggota yang serius untuk mempersiapkan kewajiban haji sedini mungkin.

6. Sijabah

Merupakan langkah tepat untuk berinvestasi sesuai syariah, menggunakan prinsip mudhorobah, minimal setoran Rp. 1.000.000,-, bagi hasil dapat diterima setiap bulan.

B. Syarat-syarat Pembukaan Tabungan

Sebelum anggota mengajukan simpanan ada beberapa syarat yang harus dipenuhi diantara lain :

1. Mengisi formulir Keanggotaan
2. Mengisi formulir Pembukaan Rekening
3. Menyerahkan foto copy identitas diri (KTP/SIM)
4. Menyerahkan Setoran awal sesuai dg. simpanan yang dikehendaki.

C. Produk-produk Pembiayaan

Pembiayaan merupakan kegiatan penyediaan dana untuk investasi atau kerjasama permodalan antara koperasi dengan anggota, calon anggota, koperasi lain dan atau anggotanya, yang mewajibkan penerima pembiayaan itu untuk melunasi pokok pembiayaan yang diterima kepada pihak koperasi sesuai akad disertai dengan pembayaran sejumlah bagi hasil dari pendapatan atau laba dari kegiatan yang dibiayai atau penggunaan dana pembiayaan tersebut. (Menkop, dan UKM: 2004)

1. Pembiayaan Murabahah

Pembiayaan dengan prinsip jual beli barang pada harga asal dengan tambahan keuntungan yang disepakati dengan pihak KANINDO sebagai penjual dan anggota selaku pembeli. Pembayaran dapat dilakukan secara angsuran sesuai dengan kesepakatan bersama.

2. Pembiayaan Mudharabah

Pembiayaan dengan prinsip bagi hasil dengan keuntungan atas pengelolaan dibagi sesuai dengan keuntungan yang telah disepakati

3. Pembiayaan Musyarakah

Pembiayaan dengan prinsip bagi hasil dengan nisbah sesuai dengan modal penyertaan yang telah ditanamkan

4. Pembiayaan Qordul Hasan

Pembiayaan yang diberikan KANINDO dengan pertimbangan dan syarat-syarat khusus. Untuk kepentingan Dakwah, darurat, dhuafa, dll.

D. Syarat-syarat Pembiayaan

Sebelum anggota melakukan pembiayaan ada beberapa syarat yang harus dipenuhi diantara lain :

1. Mengisi formulir keanggotaan
2. Mengisi formulir pengajuan pembiayaan
3. Menyerahkan foto copy identitas diri (KTP/SIM)
4. Menyerahkan foto copy jaminan baik BPKB/SHM.
5. Bersedia di survey baik tempat usaha maupun lokasi jaminan.

4.1.8 Data Pertumbuhan

1. Keanggotaan

Anggota adalah pemilik dan sekaligus pengguna jasa koperasi yang telah memenuhi syarat-syarat keanggotaan sesuai ketentuan yang terdapat dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Koperasi serta peraturan-peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan telah membubuhkan tanda tangannya dalam buku daftar anggota koperasi.

Sedangkan, calon anggota adalah orang-orang atau Badan Hukum Koperasi yang telah menerima pelayanan dari koperasi, tetapi belum memenuhi semua persyaratan sebagai anggota koperasi yang ditetapkan dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Koperasi (Menkop, dan UKM: 2015)

Tabel 4.2
Jumlah Anggota dan Calon Anggota Kurung Waktu 3 Tahun

Keterangan	2017	2018	2019
Anggota	2.425	2.400	2.315
Calon anggota	26.321	25.671	22.362

Sumber : Data Sekunder diolah, 2020

Berdasarkan data di atas penulis ditegaskan bahwa Kanindo Syariah dapat dinilai sukses dalam mengembangkan dan mendapatkan kepercayaan yang semakin tinggi dari masyarakat. Karena dilihat dari jumlah anggota maupun calon anggota mengalami perkembangan yang cukup signifikan dari tahun ke tahun.

2. Pembinaan Anggota atau Calon Anggota

Dalam rangka meningkatkan kemampuan/pengetahuan anggota/calon anggota, Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur secara rutin setiap tahun mengadakan kegiatan Diklat Pengelolaan Lembaga Keuangan Syari'ah. Kegiatan ini dilaksanakan dengan tujuan memasyarakatkan sistem ekonomi syari'ah, kepada anggota atau calon anggota, serta gerakan koperasi yang berkeinginan mengkonversi ke sistem syari'ah dan masyarakat umum. Disamping itu melalui diklat, Kanindo merekrut calon karyawan dari alumni diklat tersebut yang pelaksanaannya sudah yang ke 32 (tiga puluh dua) kalinya.

3. Aspek Usaha

Simpanan dan pembiayaan pada Kanindo Syariah selama periode tiga tahun terakhir dapat dicermati pada tabel berikut:

Tabel 4.3
Data Produktivitas Dana Simpanan

No	Simpanan	Jumlah 2019	Jumlah 2018	Jumlah Des 2017
1.	Simpanan Harian	Rp. 11.746.428.222,-	Rp. 10.898.431.085,-	Rp. 10.551.535.454,-
2.	Simpanan Khusus	Rp. 6.673.292.785,-	Rp. 5.518.013.192,-	Rp. 4.829.900.110,-
3.	Simpanan Berjangka	Rp. 13.930.900.000,-	Rp. 13.493.972.500,-	Rp. 11.349.050.000,-
	Jumlah	Rp. 32.350.621.007,-	Rp. 29.910.416.777,-	Rp. 29.730.485.564,-

Sumber : Data Sekunder diolah, 2020

Tabel 4.4
Data Produktivitas Dana Pembiayaan

No	Pembiayaan	Jumlah Des 2019	Jumlah Des 2018	Jumlah Des 2017
1.	Pembiayaan Murabahah	Rp. 27.649.003.440,-	Rp. 27.902.741.175,-	Rp. 26.219.221.976,-
2.	Pembiayaan Mudharabah	Rp. 1.171.386.000,-	Rp. 1.242.801.000,-	Rp. 1.167.628.700,-
3.	Pembiayaan Musyarakah	Rp. 1.102.777.885,-	Rp. 1.091.530.875,-	Rp. 1.106.779.687,-
4	Pemby. Ijaroh Multi Jasa	Rp. 84.437.000,-	Rp. 80.546.000,-	Rp. 76.773.000,-
	Total	Rp. 30.325.035.050,-	Rp. 30.325.035.050,-	Rp. 28.592.303.363,-

Sumber : Data Sekunder diolah, 2020

Berdasarkan data di atas dapat dinyatakan bahwa simpanan berjangka adalah simpanan yang paling banyak dipilih masyarakat guna sebagai investasi jangka panjang. Selain itu, pembiayaan yang paling banyak jumlah nominalnya adalah pembiayaan murabahah. Hal ini menandakan bahwa murabahah paling banyak melakukan aktivitas pembiayaan dan paling diminati oleh masyarakat. Sehingga dapat dikatakan bahwa murabahah sebagai pembiayaan yang paling produktif di Kanindo Syariah. Selain itu perkembangan total dana yang dapat dihimpun pada simpanan dan pembiayaan yang ada di Kanindo Syariah ini mengalami kenaikan dari tahun ke tahun selama kurun waktu tiga tahun. Dapat dilihat pada tabel tersebut,

mulai tahun 2017 hingga 2019 nominalnya terus bertambah. Hal ini menunjukkan bahwa Kanindo Syariah sudah berusaha meningkatkan efisiensi dengan menerangkan dan memberi solusi pembiayaan dan simpanan yang cocok bagi calon nasabah sesuai dengan tingkat kemampuan modal usaha.

4.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Deskripsi Karakteristik responden membahas mengenai latar belakang sampel yang digunakan di dalam penelitian berdasarkan beberapa aspek, yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan, lama bekerja, dan jabatan. Berikut adalah uraian karakteristik responden penelitian.

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden yang merupakan karyawan Kanindo Syariah Jawa Timur berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Berdasar Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase (%)
1	Laki-laki	30	51,72
2	Perempuan	28	48,28
Total		58	100

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Dari Tabel 4.5 diketahui bahwa untuk responden dengan jenis kelamin pria sebanyak 51,72% dari total jumlah responden, lebih banyak dari responden berjenis kelamin wanita, yaitu 48,28% dari total jumlah responden. Hal ini dikarenakan dari pihak Kanindo banyak mengambil pegawai dari bidang account officer yang bekerja untuk menariki pinjaman dari para anggota dan mengambil anggota

sebanyak-banyaknya yang layak sesuai dengan kriteria Kanindo agar tidak menimbulkan kredit macet dikemudian hari.

4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden yang merupakan karyawan Kanindo Syariah Jawa

Timur berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.6
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Presentase (%)
1	<20 Tahun	1	1,72
2	20-30 Tahun	30	51,72
3	>30-40 Tahun	18	31,03
4	>40-50 Tahun	6	10,34
5	>50 Tahun	3	5,17
Total		58	100

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.6 menunjukkan mayoritas usia responden berada pada usia 20-30 tahun, dengan persentase 51,72%. Hal ini dikarenakan dari pihak Kanindo menerima pegawai mayoritas di usia produktif, yang memiliki etos kerja dan semangat yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan sehingga banyak tenaga kerja yang berusia muda. Responden dengan persentase paling sedikit adalah responden berusia <20 tahun dengan persentase sebesar 1,72% dan responden berusia >50 tahun dengan persentase 5,17%.

4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Karakteristik responden karyawan Kanindo Syariah Jawa Timur berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.7
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	SD/SMP	1	1,72
2	SMA/SMK/ sederajat	25	43,10
3	Diploma (D1,D2,D3,D4)	10	17,24
4	Sarjana (S1,S2,S3)	22	37,93
Total		58	100

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Dari Tabel 4.7 diketahui bahwa jumlah responden terbanyak dengan tingkat pendidikan SMA/SMK/ sederajat dengan presentase 43,10%. Sedangkan tingkat pendidikan Sarjana (S1,S2,S3) dengan presentase 37,93% dan yang paling sedikit dengan tingkat pendidikan SD/SMP dengan presentase 1,72% dari total 58 responden. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Kanindo Syariah Jawa Timur didominasi oleh lulusan SMA/SMK/ sederajat dikarenakan dari pihak Kanindo mencari pegawai yang memiliki kemampuan dalam berkomunikasi yang baik dengan anggotanya serta loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.8
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Jumlah	Presentase (%)
1	<1 Tahun	5	8,62
2	1-5 Tahun	17	29,31
3	>5-10 Tahun	16	27,59
4	>10-15 Tahun	10	17,24
5	>15 Tahun	10	17,24
	Total	58	100

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.8 menunjukkan bahwa sebesar 29,31% responden telah bekerja selama 1-5 tahun di Kanindo Syari'ah Jawa Timur. Hal ini dikarenakan mayoritas usia responden masih berada pada usia produktif sehingga pegawai masih belum memiliki jam kerja yang cukup lama. Kemudian diikuti dengan responden yang bekerja >5-10 tahun sebesar 27,59%.

4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Karakteristik responden berdasarkan jabatan pada karyawan Kanindo Syariah Jawa Timur dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.9
Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Jumlah	Presentase (%)
1	Manajer	1	1,72
2	Kepala Cabang	10	17,24
3	Kasir	11	18,97
4	Teller	6	10,34
5	Account Officer	20	34,48
6	Pembukuan/Accounting	7	12,07
7	Accounting Pusat	1	1,72
8	Cleaning Service	1	1,72
9	Customer Service	1	1,72
	Total	58	100

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan pada Tabel 4.9, responden dengan persentase tertinggi adalah yang bekerja di Account Officer, yaitu sebesar 34,48%. Hal ini menunjukkan pihak Kanindo banyak menerima pegawai dari bidang AO atau Account Officer dikarenakan AO terlibat langsung dalam mengurus segala hal yang berkaitan dengan anggota mulai menentukan anggota yang sesuai kriteria dalam mengajukan peminjaman hingga kemampuan untuk membina hubungan yang baik dengan para anggotanya. Kemudian disusul bagian kasir dengan persentase sebesar 18,97% yang bertugas melayani anggota yang datang langsung ke kantor. Selanjutnya kepala cabang sebesar 17,24%. Sebagai kordinator dari masing-masing kantor cabang.

4.3 Hasil Uji Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini menggunakan dua uji instrumen penelitian, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas dengan menggunakan bantuan software SPSS versi 26. Uji ini dimaksudkan untuk mengukur tingkat kelayakan angket sebagai alat pengumpul data.

4.3.1 Uji Validitas Instrumen

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2016:52). Adapun kriteria penilaian uji validitas menurut Ghozali (2016:53) dengan taraf signifikan (α) = 0,05, jika r hitung > r tabel, maka kuesioner sebagai alat pengukur dikatakan valid atau ada korelasi yang nyata antara kedua variabel tersebut. Untuk mencari r tabel untuk degree of freedom (df) = $(n-2) = 58-2 = 56$, dengan nilai $df = 56$ dan nilai $\alpha = 0,05$ atau 5% maka didapat angka 0,2586.

Tabel 4.10
Hasil Uji Validitas Data

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	R Tabel	Sig	Keterangan
Penerapan Manajemen Strategik (X1)	X1.1	0,517	0,2586	0,000	Valid
	X1.2	0,637	0,2586	0,000	Valid
	X1.3	0,649	0,2586	0,000	Valid
	X1.4	0,544	0,2586	0,000	Valid
	X1.5	0,488	0,2586	0,000	Valid
	X1.6	0,619	0,2586	0,000	Valid
	X1.7	0,588	0,2586	0,000	Valid
	X1.8	0,447	0,2586	0,000	Valid
	X1.9	0,707	0,2586	0,000	Valid
	X1.10	0,739	0,2586	0,000	Valid
	X1.11	0,666	0,2586	0,000	Valid
	X1.12	0,673	0,2586	0,000	Valid
	X1.13	0,688	0,2586	0,000	Valid
	X1.14	0,711	0,2586	0,000	Valid
Etos kerja islam (X2)	X2.1	0,731	0,2586	0,000	Valid
	X2.2	0,748	0,2586	0,000	Valid
	X2.3	0,851	0,2586	0,000	Valid
	X2.4	0,795	0,2586	0,000	Valid
	X2.5	0,819	0,2586	0,000	Valid
	X2.6	0,808	0,2586	0,000	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1.1	0,796	0,2586	0,000	Valid
	Y1.2	0,804	0,2586	0,000	Valid
	Y2.1	0,833	0,2586	0,000	Valid
	Y2.2	0,738	0,2586	0,000	Valid
	Y3.1	0,818	0,2586	0,000	Valid
	Y3.2	0,792	0,2586	0,000	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Dari Tabel uji validitas diatas, diketahui bahwa semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai koefisien korelasi positif dan lebih besar dari r tabel yaitu 0,2586. Hal ini berarti bahwa semua indikator dan pertanyaan pada setiap variabel dalam penelitian ini adalah valid sehingga layak digunakan dalam penelitian dan dapat dianalisis selanjutnya.

4.3.2 Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi alat ukur sehingga dapat digunakan lagi untuk penelitian yang sama. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai cronbach alpha $> 0,70$ (Nunnally dalam Ghozali, 2016:48). Hasil pengujian reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.11
Hasil Uji Reliabilitas Data

Variabel	Nilai Cronbach Alpha	Keterangan
Penerapan Manajemen Strategi (X1)	0,865	Reliabel
Etos kerja islam (X2)	0,878	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,881	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Dari hasil pengujian reliabilitas konstruk variabel yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh nilai *Cronbach Alpha* yang lebih besar dari 0,70. Hal ini berarti bahwa seluruh instrumen dalam penelitian ini *reliable*, sehingga semua butir pertanyaan dapat dipercaya dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

4.4 Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Menurut Ghazali (2016:19) Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, maksimum, dan minimum. Statistik deskriptif dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai distribusi dan perilaku data sampel tersebut.

Dalam penelitian ini analisis statistik deskriptif berguna untuk memaparkan data dalam bentuk ringkasan untuk mendeskripsikan distribusi item-item variabel berupa Penerapan Manajemen Strategik (X1), Etos kerja islam (X2), dan Kinerja Karyawan (Y) yang diperoleh dari jawaban responden melalui kuesioner yang disebarakan oleh peneliti. Pengumpulan data penelitian ini menggunakan skala Likert yang dinilai dari jawaban setiap responden dengan skor 1-5.

4.4.1 Variabel Penerapan Manajemen Strategik (X1)

Dalam penelitian ini variabel penerapan manajemen strategik memiliki 6 indikator, yaitu visi dan misi, analisis lingkungan eksternal, analisis lingkungan internal, strategi dan tujuan jangka panjang, implementasi strategi, serta penilaian dan evaluasi strategi dengan 14 item pertanyaan. Distribusi frekuensi jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.12
Distribusi Frekuensi Variabel Penerapan Manajemen Strategik

Indikator	Item	Skala Jawaban										Rata Rata
		1		2		3		4		5		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X1.1	X1.1.1	2	3	6	10	13	22	19	33	18	31	3,78
	X1.1.2	0	0	0	0	9	16	29	50	20	34	4,19
Nilai Rata-Rata Indikator X1.1. Visi & Misi Kanindo											4	

X1.2	X1.2.1	2	3	9	16	16	28	22	38	9	16	3,47
	X1.2.2	2	3	3	5	11	19	30	52	12	21	3,81
Nilai Rata-Rata Indikator X1.2 Analisis lingkungan eksternal Kanindo												3,64
X1.3	X1.3.1	0	0	2	3	14	24	30	52	12	21	3,90
	X1.3.2	1	2	0	0	16	28	30	52	11	19	3,86
Nilai Rata-Rata Indikator X1.3 Analisis lingkungan internal Kanindo												3,88
X1.4	X1.4.1	0	0	2	3	9	16	34	59	13	22	4,00
	X1.4.2	0	0	1	2	3	5	38	66	16	28	4,19
Nilai Rata-Rata Indikator X1.4 Strategi dan tujuan jangka panjang												4
X1.5	X1.5.1	0	0	0	0	4	7	36	62	18	31	4,24
	X1.5.2	0	0	0	0	7	12	33	57	18	31	4,19
	X1.5.3	0	0	0	0	7	12	35	60	16	28	4,16
	X1.5.4	0	0	0	0	9	16	35	60	14	24	4,09
Nilai Rata-Rata Indikator X1.5 Implementasi Strategi												4,17
X1.6	X1.6.1	1	2	6	10	20	34	23	40	8	14	3,53
	X1.6.2	2	3	3	5	7	12	35	60	11	19	3,86
Nilai Rata-Rata Indikator X1.6 Penilaian dan Evaluasi Strategi												3,70
Rata Rata Variabel X1												3,95

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Keterangan :

X1.1 = Visi dan misi Kanindo.

X1.1.1 = Memahami sepenuhnya visi dan misi Kanindo.

X1.1.2 = Merasa menjadi bagian dari upaya mencapai visi dan misi Kanindo.

X1.2 = Analisis lingkungan eksternal Kanindo.

X1.2.1 = Memahami faktor-faktor lingkungan eksternal.

X1.2.2 = Mengikuti perkembangan kondisi lingkungan eksternal Kanindo.

X1.3 = Analisis lingkungan internal Kanindo.

X1.3.1 = Memahami kekuatan atau kelemahan Kanindo.

X1.3.2 = Mengikuti perkembangan kekuatan dan kelemahan Kanindo.

X1.4 = Strategi dan tujuan jangka panjang.

X1.4.1 = Memahami dengan baik strategi dan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai oleh Kanindo.

X1.4.2 = Merasa ikut bertanggungjawab dalam pencapaian tujuan jangka panjang dan pelaksanaan strategi Kanindo.

X1.5 = Implementasi Strategi.

X1.5.1 = Memahami dengan baik target yang harus dicapai dalam pelaksanaan tugasnya.

X1.5.2 = Melaksanakan dengan baik program kerja yang ditugaskan oleh Kanindo.

X1.5.3 = Melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan sistem dan prosedur (SOP) yang ditetapkan oleh Kanindo.

X1.5.4 = Melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai anggaran pelaksanaan yang ditetapkan oleh Kanindo.

X1.6 = Penilaian dan Evaluasi Strategi.

X1.6.1 = Selalu dilibatkan dalam pembahasan tentang adanya perubahan lingkungan eksternal atau internal yang terjadi.

X1.6.2 = Selalu dilibatkan dalam pembahasan tentang kinerja yang terkait dengan tugasnya.

Berdasarkan Tabel 4.12 diatas, makna nilai rerata variabel yang sebesar 3,95 menunjukkan bahwa karyawan Kanindo merasa terlibat dalam perumusan, implementasi, serta evaluasi strategi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan rerata nilai variabel tersebut menunjukkan tingkatan cukup tinggi sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan item pada masing-masing indikator memberikan kontribusi terhadap penerapan manajemen strategik diperusahaan.

Diketahui bahwa indikator yang mendapat respon paling tinggi adalah Implementasi Strategi (X1.5) dengan rata-rata nilai indikator ini adalah sebesar 4,17. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Kanindo Syariah Jawa Timur telah memahami target yang harus dicapai dalam pelaksanaan tugasnya, melaksanakan dengan baik program kerja yang ditugaskan oleh perusahaan, serta melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan sistem dan prosedur (SOP) dan anggaran pelaksanaan yang ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan Item yang memiliki respon paling tinggi yaitu Memahami dengan baik target yang harus dicapai dalam pelaksanaan tugasnya (X1.5.1) dengan 62% responden menyatakan setuju dan 31% menyatakan sangat setuju. Hal ini didukung pula hasil wawancara yang dilakukan kepada ibu Sri Leksani selaku general manager yang mengatakan:

“Ya sudah baik, karena selalu ada pembekalan mas masuk disini tuh, pembekalan sama ikut diklat, jadi mereka sudah harus siap pakai.”

Kemudian dilanjutkan indikator yang mendapat respon paling tinggi selanjutnya yaitu Visi dan Misi Kanindo (X1.1) dengan rata-rata perolehan

indikator ini adalah sebesar 4, yang menunjukkan bahwa karyawan memahami visi dan misi perusahaan dan merasa menjadi bagian dari upaya perusahaan mencapai visi dan misi. Hal ini dibuktikan dengan Item yang memiliki respon paling tinggi yaitu 50% responden menyatakan setuju dan 34% menyatakan sangat setuju bahwa karyawan merasa menjadi bagian dari upaya mencapai visi dan misi Kanindo (X1.1.2). Hal ini dijelaskan oleh hasil wawancara yang dilakukan kepada ibu Sri Leksani selaku general manager yang mengatakan:

“Iya jadi pada saat wawancara (proses perekrutan karyawan baru), psikotes lalu bila lolos dilanjutkan pembekalan visi, misi itu semua diberitahukan jadi semua tahu dan paham.”

Selanjutnya diikuti dengan indikator yang memiliki respon yang sama tinggi dengan Visi dan Misi Kanindo (X1.1) yaitu Strategi dan Tujuan Jangka Panjang (X1.4) dengan rata-rata nilai indikator ini adalah sebesar 4. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memahami strategi dan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai oleh perusahaan dan merasa ikut bertanggungjawab dalam pencapaian tujuan dan pelaksanaan strategi tersebut. Hal ini dibuktikan dengan Item yang memiliki respon paling tinggi yaitu 66% responden menyatakan setuju dan 28% menyatakan sangat setuju bahwa karyawan merasa ikut bertanggungjawab dalam pencapaian tujuan jangka panjang dan pelaksanaan strategi Kanindo (X1.4.2). Kemudian diperjelas oleh ibu Sri Leksani selaku general manager dalam wawancara mengatakan:

“(Mengenai dibukanya cabang-cabang dalam rangka meningkatkan pelayanan masyarakat) ya saya sering mengatakan ‘kalian gk boleh bersikap anti sosial yaitu acuh tak acuh tidak ramah senyum saja gk bisa mana bisa

mau berkembang kantornya kalau modelnya kayak gitu, jadi harus bijak gk boleh ansos (anti sosial).”

Di sisi lain terdapat indikator Analisis lingkungan internal Kanindo (X1.3) yang juga memiliki respon yang cukup tinggi dengan rata-rata nilai indikator sebesar 3,88. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memahami perkembangan peluang dan ancaman strategis dalam lingkungan eksternal perusahaan yang potensial memengaruhi perusahaan dimasa mendatang. Hal ini dibuktikan dengan Item yang memiliki respon paling tinggi yaitu 52% responden menyatakan setuju dan 21% menyatakan sangat setuju bahwa karyawan memahami kekuatan atau kelemahan Kanindo saat ini dalam mencapai tujuannya (X1.3.1). Hal ini dijelaskan secara rinci oleh ibu Sri Leksani selaku general manajer dalam wawancara mengatakan:

“Kalau pendukung sih mereka kan anggota semua, kalau mencari anggota/anggota baru... baru kita agak keras berjuangya kan, ‘gitu? Memang koperasi ini kan dari anggota untuk anggota mas, jadi gk seperti Lembaga keuangan bank dia tidak merasa terikat, kalau ini merasa terikat saling memiliki kalau bank kan enggak.. kalau penghambat pemasaran ini tergantung AOnya tergantung marketingnya kan.. dia jelih gak? dia prudent gak/dia hati-hati gak? kadang-kadang analisisnya gitu ya ada biaya ini, ini, ini,(biaya promosi dll.) tanpa ada pinjaman, setelah saya datengi ternyata ada pinjaman angsuran sepeda.. lah itu kurang jelih dia menggali, coba dia jelih menggalnya.. ya bagus-bagus aja pinjaman tersebut tapi karena kurang jelih dan kurang prosedur akhirnya jadi bermasalah...”

Selanjutnya pada indikator Penilaian dan Evaluasi Strategi (X1.6) dengan rata-rata nilai indikator sebesar 3,70, menunjukkan bahwa karyawan merasa terlibat dalam kegiatan monitoring dan evaluasi strategi di perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan Item yang memiliki respon paling tinggi yaitu Selalu dilibatkan dalam pembahasan tentang kinerja yang terkait dengan tugasnya (X1.6.2) dengan 60% responden menyatakan setuju dan 19% menyatakan sangat setuju bahwa karyawan terlibat dalam pembahasan terkait kinerja dan tugas mereka. Hal ini diperjelas oleh ibu Sri Leksani selaku general manager dalam wawancara mengatakan:

“Loh iya harus. Di pembekalan itu ada pelajaran etika pelayanan, jadi mereka tahu harus bagaimana cara pelayanan itu.. di pembekalan ada mas.”

Berikutnya makna nilai rata-rata sebesar 3,64 pada indikator Analisis lingkungan eksternal Kanindo (X1.2), menunjukkan bahwa karyawan memahami perkembangan peluang dan ancaman strategis dalam lingkungan eksternal perusahaan yang potensial memengaruhi perusahaan dimasa mendatang. Dibuktikan dengan Item yang memiliki respon paling tinggi yaitu Mengikuti perkembangan kondisi lingkungan eksternal Kanindo (X1.2.2) dengan 52% responden menyatakan tidak setuju dan 21% menyatakan sangat tidak setuju dalam skala pernyataan negatif yang menunjukkan bobot tertinggi berada pada jawaban sangat tidak setuju. Hal ini didukung oleh jawaban dari general manager yaitu ibu sri leksani yang mengatakan bahwa :

“Pada saat survey ke desa itu kita harus banyak bicara syari’ah itu apa, terus bagaimana pembukuannya, saya sering mengatakan ‘nanti saya kalau datang kesini lagi pembukuannya sudah jadi ya pak..’ ya setengah mengajari mereka

karena penduduk desa itu kan gk seperti kota ya jadi harus banyak mengajari dan itu harus banyak bicara disitu.....”

Dari penjelasan masing-masing indikator dan hasil wawancara oleh general manager maka dapat disimpulkan bahwa karyawan Kanindo Syariah Jawa Timur telah menerapkan manajemen strategik dalam pekerjaannya demi tercapainya tujuan perusahaan yang diharapkan.

4.4.2 Variabel Etos Kerja Islam (X2)

Variabel Etos kerja islam memiliki 3 indikator, yaitu kerja beraqidah, kerja berilmu, dan kerja dengan meneladani sifat-sifat ilahi serta mengikuti petunjuk-petunjuk-Nya dengan total item sebanyak 6 pertanyaan. Distribusi frekuensi jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.13
Distribusi Frekuensi Variabel Etos Kerja Islam

Indikator	Item	Skala Jawaban										Rata Rata
		1		2		3		4		5		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X2.1	X 2.2.1	0	0	0	0	3	5	17	29	38	66	4,60
	X 2.2.2	0	0	0	0	5	9	14	24	39	67	4,59
Nilai Rata-Rata Indikator X2.1 Kerja beraqidah											4,60	
X2.2	X2.2.1	0	0	0	0	2	3	24	41	32	55	4,52
	X2.2.2	0	0	0	0	8	14	27	47	23	40	4,26
Nilai Rata-Rata Indikator X2.2 Kerja berilmu											4,39	
X2.3	X2.3.1	0	0	0	0	6	10	19	33	33	57	4,47
	X2.3.2	0	0	1	2	8	14	24	41	25	43	4,26

Nilai Rata-Rata Indikator X2.3 Kerja dengan meneladani sifat-sifat ilahi serta mengikuti petunjuk-petunjuk-Nya	4,37
Rata Rata Variabel X2	4,45

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Keterangan :

X2.1 = Kerja beraqidah.

X 2.2.1 = Meyakini bahwa pekerjaan yang dilakukan semata-mata dengan niat beribadah kepada Allah SWT.

X 2.2.2 = Melakukan setiap pekerjaan dengan berharap Allah pasti memberikan rezeki kepadanya.

X2.2 = Kerja berilmu.

X2.2.1 = Dengan ilmu yang dimiliki, mampu membedakan antara tujuan yang benar dan salah, baik/buruk.

X2.2.2 = Mengaplikasikan ilmu-ilmu yang terdapat didalam Al Qur'an dan Sunnah (Hadits) dalam pekerjaan.

X2.3 = Kerja dengan meneladani sifat-sifat ilahi serta mengikuti petunjuk-petunjuk-Nya.

X2.3.1 = Meneladani sifat Rasulullah SAW sebagai utusan ilahi dalam bekerja dan bermuamalah.

X2.3.2 = Memiliki waktu khusus untuk mempelajari ilmu dari Al Qur'an dan Sunnah (Hadits) sebagai landasan dalam bekerja.

Berdasarkan Tabel 4.13 diatas, makna nilai rerata variabel yang sebesar 4,45, menunjukkan bahwa karyawan Kanindo memiliki prinsip etos kerja islam yang terdiri dari kerja beraqidah, kerja berilmu dan Kerja dengan meneladani sifat-sifat ilahi serta mengikuti petunjuk-petunjuk-Nya sehingga karyawan menyadari

bahwasanya bekerja tidak sekedar memenuhi kebutuhan duniawi melainkan juga sebagai pengabdian kepada Allah SWT. Berdasarkan rerata nilai variabel tersebut menunjukkan tingkatan cukup tinggi sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan item pada masing-masing indikator memberikan kontribusi terhadap etos kerja islam diperusahaan.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa indikator yang mendapat respon paling tinggi adalah Kerja Beraqidah (X2.1) dengan rata-rata nilai indikator ini adalah sebesar 4,60. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan meyakini bahwa aktivitas kerja yang dilakukan semata-mata berlandaskan niat karena Allah bahwa rezeki sebagai kebutuhan seluruh umat manusia untuk bertahan hidup merupakan jaminan yang pasti dari Allah, khususnya bagi orang-orang yang giat dalam bekerja. Hal ini dibuktikan dengan Item yang memiliki respon paling tinggi yaitu Meyakini bahwa pekerjaan yang dilakukan semata-mata dengan niat beribadah kepada Allah SWT (X 2.2.1) dengan 66% responden menyatakan sangat setuju dan 29% lainnya menyatakan setuju.

Kemudian diikuti dengan Indikator Kerja berilmu (X2.2) dengan rata-rata nilai indikator sebesar 4,39, yang menunjukkan bahwa karyawan memahami ilmu memiliki posisi yang sangat penting dalam bekerja bahwa kerja berilmu akan mengimani wahyu Allah berupa Al Qur'an dan Hadits yang bersifat komprehensif (lengkap), sehingga selalu berusaha untuk mengaplikasikan ilmu dari Al Qur'an dan Sunnah dalam pekerjaan dan mempunyai keyakinan adanya hukum alam yang muncul melalui penemuan-penemuan menjadikan karyawan bersikap ilmiah, proaktif, berdisiplin tinggi, professional, menguasai bidangnya, serta menggunakan perencanaan yang baik. Hal ini dibuktikan dengan Item yang memiliki respon

paling tinggi yaitu 55% responden menyatakan sangat setuju dan 41% lainnya menyatakan setuju bahwa karyawan dengan ilmu yang dimiliki mampu membedakan antara tujuan yang benar dan salah, baik/buruk (X2.2.1).

Berikutnya makna nilai rata-rata sebesar 4,37 pada indikator Kerja dengan meneladani sifat-sifat ilahi serta mengikuti petunjuk-petunjuk-Nya (X2.3), menunjukkan bahwa karyawan memiliki pandangan dalam bekerja harus meneladani sifat-sifat Ilahi bahwa potensi yang dikaruniakan kepadanya merupakan amanah yang mesti dimanfaatkan sebaik-baiknya secara bertanggung jawab sesuai dengan ajaran (Islam) yang ia imani dan mengikuti petunjuk- petunjuk Nya dalam kehidupan sehari-hari bahwa dalam Ayat-ayat Al-Qur'an dan Hadist-hadist Rasulullah SAW mengajarkan supaya orang islam giat dan aktif dalam bekerja. Hal ini dibuktikan dengan Item yang memiliki respon paling tinggi yaitu 57% responden menyatakan sangat setuju dan 33% menyatakan setuju bahwa karyawan meneladani sifat Rasulullah SAW sebagai utusan ilahi dalam bekerja dan bermuamalah (X2.3.1).

Dari penjelasan masing-masing indikator dapat disimpulkan bahwa karyawan Kanindo Syariah Jawa Timur telah menerapkan etos kerja islam kedalam setiap pekerjaan sehingga karyawan menyadari bahwa bekerja tidak sekedar memenuhi kebutuhan melainkan juga sebagai pengabdian kepada Allah SWT.

4.4.3 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel Kinerja Karyawan memiliki 3 indikator, yaitu kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, dan ketepatan waktu kerja, dengan total item sebanyak 6 pertanyaan. Distribusi frekuensi jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.14

Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

Indikator	Item	Skala Jawaban										Rata Rata
		1		2		3		4		5		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y1	Y1.1	0	0	2	3	11	19	35	60	10	17	3,91
	Y1.2	1	2	1	2	20	34	21	36	15	36	3,83
	Nilai Rata-Rata Indikator Y1 Kuantitas kerja											3,87
Y2	Y2.1	0	0	1	2	11	19	34	59	12	21	3,98
	Y2.2	0	0	0	0	2	3	32	55	24	41	4,38
	Nilai Rata-Rata Indikator Y2 Kualitas kerja											4,18
Y3	Y3.1	0	0	0	0	13	22	28	48	17	29	4,07
	Y3.2	0	0	0	0	12	21	27	47	19	33	4,12
	Nilai Rata-Rata Indikator Y3 Ketepatan waktu kerja											4,10
Rata Rata Variabel Y											4,05	

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Keterangan :

Y1 = Kuantitas kerja.

Y1.1 = Capaian jumlah pekerjaan sesuai standar.

Y1.2 = Capaian jumlah pekerjaan lebih banyak dari periode yang lalu.

Y2 = Kualitas kerja.

Y2.1 = Kualitas pekerjaan sesuai dengan standar.

Y2.2 = Berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan hati-hati.

Y3 = Ketepatan waktu kerja.

Y3.1 = Displin datang tepat waktu sebelum jam kantor.

Y3.2 = Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

Berdasarkan Tabel 4.14 di atas, makna nilai rerata variabel yang sebesar 4,05,

menunjukkan bahwa karyawan Kanindo mampu melaksanakan tugas yang

diberikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan kepadanya baik secara kualitas maupun kuantitas, serta memiliki kedisiplinan untuk datang dan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Berdasarkan rerata nilai variabel tersebut menunjukkan tingkatan cukup tinggi sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan item pada masing-masing indikator memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan diperusahaan.

Berikutnya hasil perhitungan menunjukkan bahwa indikator yang mendapat respon paling tinggi adalah Kualitas Kerja (Y2) dengan rata-rata nilai indikator ini adalah sebesar 4,18. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mampu menghasilkan pekerjaan yang bermutu baik seperti memberikan pelayanan sesuai standar yang ditetapkan dan menyelesaikan pekerjaan dengan hati-hati agar terhindar dari kesalahan. Hal ini dibuktikan dengan Item yang memiliki respon paling tinggi yaitu Berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan hati-hati agar terhindar dari kesalahan (Y2.2) dengan 55% responden menyatakan setuju dan 41% menyatakan sangat setuju.

Kemudian diikuti dengan Indikator Ketepatan waktu kerja (Y3) dengan rata-rata nilai indikator sebesar 4,10, yang menunjukkan bahwa karyawan mampu menepati waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan dengan datang sebelum jam masuk kantor dan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu serta pulang setelah jam kerja selesai. Hal ini dibuktikan dengan Item yang memiliki respon paling tinggi yaitu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu (Y3.2) dengan 47% responden menyatakan setuju dan 33% menyatakan sangat setuju.

Berikutnya makna nilai rata-rata sebesar 4,37 pada indikator Kuantitas Kerja (Y1), menunjukkan bahwa karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya dan

menghasilkan produk dalam jumlah tertentu. Hal ini dibuktikan dengan Item yang memiliki respon paling tinggi yaitu Capaian jumlah pekerjaan sesuai standar (Y1.1) dengan 60% responden menyatakan setuju dan 17% menyatakan sangat setuju.

Dari penjelasan masing-masing indikator dapat disimpulkan bahwa karyawan Kanindo Syariah Jawa Timur mampu melaksanakan tugas yang diberikan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya baik secara kualitas maupun kuantitas serta memiliki kedisiplinan untuk datang dan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

4.5 Hasil Uji Asumsi Klasik

4.5.1 Uji Normalitas

Uji normalitas menurut Ghozali (2016:154) bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan analisa statistik yang dapat digunakan untuk menguji normalitas residual yaitu uji statistik non-parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S) dengan ketentuan apabila nilai signifikan diatas 0,05 maka data terdistribusi normal. Sedangkan sebaliknya bila nilai signifikan dibawah 0,05 maka data tidak terdistribusi normal. Nilai signifikansi dapat dilihat melalui Asymp. Sig. (2-tailed). Asymptotic Significance 2-tailed merupakan pengujian nilai probability atau p-value untuk memastikan bahwa distribusi teramati tidak akan menyimpang secara signifikan dari distribusi yang diharapkan dikedua arah. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

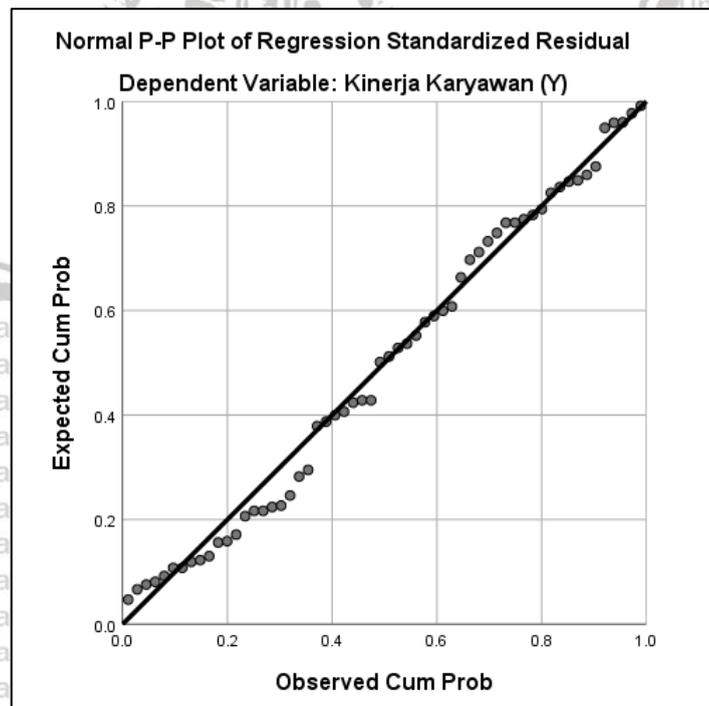
Tabel 4.15
Hasil Uji Normalitas dengan Kolmogorov Smirnov

	Asymptotic Significance (2-tailed)	Keterangan
Unstandardized	0,200	Data Terdistribusi Normal

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Pada hasil uji dari tabel 4.15 diatas, Menunjukkan nilai test statistic 0,088 dengan tingkat Asymp.Sig. (2-tailed) sebesar 0,200. Hasil ini menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,200 atau 0,2 lebih dari 0,05 dapat diartikan bahwa nilai residual dalam penelitian ini terdistribusi secara normal.

Pada pengujian ini juga menggunakan analisa grafik dengan cara melihat grafik normal plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari data yang sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari data distribusi normal. Jika distribusi normal, maka ada titik-titik yang menyebar disekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonalnya. Berikut merupakan gambar grafik normal plot:



Sumber: Data Primer diolah, 2021

Gambar 4.2 Grafik Normal Plot

Dalam grafik normal plot ini terlihat adanya titik-titik yang menyebar disekitar garis diagonal sedangkan penyebarannya mengikuti arah garis diagonalnya. Sehingga bisa disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas dan model regresi layak dipakai.

4.5.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2016:103). Dalam penelitian ini, untuk mendiagnosa adanya multikolinieritas adalah dengan menganalisis nilai tolerance dan lawannya variance inflation factor (VIF). Tolerance mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi ($VIF = 1/Tolerance$) dan menunjukkan adanya kolonieritas yang tinggi. Nilai cut off yang umum dipakai adalah nilai tolerance 0,10 atau sama dengan nilai VIF diatas 10 . Tingkat kolonieritas yang dapat ditolerir adalah nilai tolerance 0,10 sama dengan tingkat multikolinieritas 0,95% (Ghozali, 2016:104).

Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.16
Hasil Uji Multikolinieritas dengan Nilai Tolerance dan VIF

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Penerapan Manajemen Strategik (X1)	0,897	1,115	Tidak terjadi multikolinieritas
Etos Kerja Islam	0,897	1,115	Tidak terjadi multikolinieritas

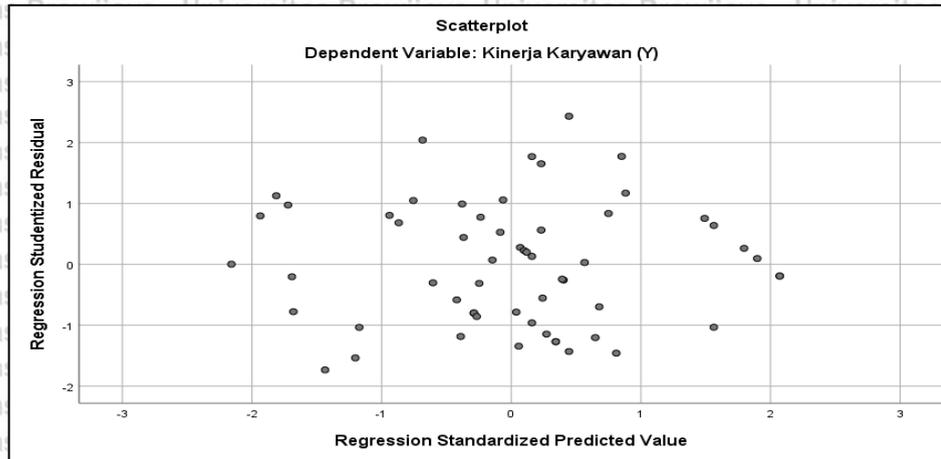
Sumber: Data Primer diolah, 2021

Pada hasil uji multikolonieritas diatas yang berdasarkan output pengujian asumsi multikolonieritas yang dapat dilihat melalui Tabel 4.16, menunjukkan nilai tolerance untuk penerapan manajemen strategik dan etos kerja islam masing-masing sebesar 0,897. Nilai tolerance yang diperoleh pada variabel tersebut lebih dari 0,1 serta nilai VIF untuk variabel penerapan manajemen strategik dan etos kerja islam masing-masing sebesar 1,115. Dimana nilai VIF pada variabel tersebut kurang dari 10. Berdasarkan nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel independen dalam penelitian ini tidak terjadi gejala multikolonieritas.

4.5.3 Uji Heteroskedastisitas

Tujuan dari pengujian heteroskedastisitas ini adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas.

Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2016: 134). Dalam penelitian ini uji heteroskedastisitas dilakukan dengan scatter plot dan metode glejser. Residual dikatakan memiliki ragam yang homogen apabila titik-titik residual pada scatter plot menyebar secara acak. Berikut hasil pengujian heterokedastisitas dengan scatter plot :



Sumber: Data Primer diolah, 2021

Gambar 4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan Metode Scatter Plot

Dalam penelitian ini uji heteroskedastisitas dilakukan dengan analisa grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SPRESID).

Berdasarkan Gambar 4.3 tersebut dapat dilihat bahwa titik-titik yang ada tidak membentuk pola yang teratur cenderung menyebar secara acak. Dapat disimpulkan bahwa pada data dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.5.4 Uji Linearitas

Uji linearitas digunakan untuk melihat benar atau tidaknya suatu spesifikasi model yang digunakan. Dengan uji linearitas akan diperoleh informasi apakah suatu model empiris berbentuk linear atau non-linear. Data yang baik seharusnya memiliki hubungan linier antara variabel dependen dan variabel independen. Dasar pengambilan keputusan dalam uji linearitas yaitu dengan melihat nilai *sig. deviation from linearity*. Jika nilainya lebih dari 0,05 maka terdapat hubungan yang linear antara variabel independen dan variabel dependen. Hasil uji linearitas ditunjukkan dalam Tabel 4.17 sebagai berikut.

Tabel 4.17
Hasil Uji Linearitas

Variabel	Sig. Deviation from Linearity	Keterangan
Penerapan manajemen strategik (X1)	0,578	Terdapat Hubungan yang Linear
Etos Kerja Islam (X2)	0,627	Terdapat Hubungan yang Linear

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil uji linearitas, diketahui bahwa nilai *sig. deviation from linearity* dari seluruh variabel independen yaitu Penerapan Manajemen Strategik (X1) dan Etos Kerja Islam (X2) lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang linear antara variabel independen dan variabel dependen.

4.6 Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Ghazali (2016:8) analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh lebih dari satu variabel bebas X terhadap variabel terikat Y. Analisis regresi linier berganda dimaksudkan untuk mendapatkan pengaruh Penerapan Manajemen Strategi (X₁) dan Etos Kerja Islam (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Adapun ikhtisar output penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.17 di bawah ini:

Tabel 4.18
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Coefficients ^a						Collinearity Statistics	
	Unstandardized		Standardized		T	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta	Coefficients				
1 (Constant)	-5.567	2.539			-2.193	.033		
Penerapan Manajemen Strategik (X1)	.297	.038	.582		7.720	.000	.897	1.115
Etos Kerja Islam (X2)	.505	.083	.459		6.089	.000	.897	1.115

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Persamaan regresi linier berganda dari hasil pengujian adalah :

$$Y = 0.582 X_1 + 0,459 X_2$$

4.7 Pengujian Hipotesis

4.7.1 Pengujian Hipotesis Pertama (Uji F)

Menurut Ghozali (2016:96) menyatakan bahwa pada dasarnya uji statistik F menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen. Untuk melihat pengaruh penerapan manajemen strategik dan etos kerja islam secara simultan, dapat dihitung dengan menggunakan F test. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan program SPSS 26, maka diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.19
Hasil Uji F

Variabel	F hitung	F tabel	Sig.	Keterangan
Penerapan Manajemen Strategik (X1)	70,712	4,02	0,000	Berpengaruh Signifikan
Etos Kerja Islam (X2)	70,712	4,02	0,000	Berpengaruh Signifikan

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Dari Tabel 4.18 di atas terlihat bahwa F hitung sebesar (70,712) sedangkan F tabel diperoleh melalui tabel F ($Dk = k-1$, $Df : n-k-1$) sehingga $Dk : 2-1 = 1$ dan $Df : (58-2-1 = 55)$ maka diperoleh nilai F tabel sebesar (4,02) artinya $F_{hitung} > F_{tabel}$. ($70,712 > 4,02$), maka F hitung lebih besar dari F tabel dan tingkat signifikan sebesar ($0,000 < 0,05$). Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima, yang bermakna model layak dan penelitian dapat diteruskan kepenelitian selanjutnya.

Hal ini disimpulkan bahwa variabel Penerapan manajemen strategik dan etos kerja

islam secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada koperasi agro niaga indonesia (Kanindo) syariah jawa timur.

4.7.2 Pengujian Hipotesis Kedua (Uji T)

Uji statistik t dilakukan untuk menjawab hipotesis penelitian yaitu apakah ada pengaruh antara Penerapan Manajemen Strategik (X1) dan Etos kerja islam (X2), terhadap kinerja karyawan (Y). Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji T pada tingkat kepercayaan(95%) atau α sebesar (0,05) dari hasil output SPSS yang diperoleh, apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$, Maka H_0 ditolak dan H_a diterima dan sebaliknya apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$, Maka H_0 diterima dan H_a ditolak, atau dengan signifikan (Sig) $< (0,05)$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima dan sebaliknya apabila signifikan (Sig) $> (0,05)$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak (Ghozali, 2016:97). Dengan hasil uji sebagai berikut:

Tabel 4.20
Hasil Uji T

Variabel	t hitung	t tabel	Sig.	Keterangan
Penerapan Manajemen Strategik (X1)	7,720	2,00404	0,000	Berpengaruh Signifikan
Etos Kerja Islam (X2)	6,089	2,00404	0,000	Berpengaruh Signifikan

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Dari Tabel tersebut terlihat bahwa terdapat t hitung untuk setiap variabel sedangkan t tabel diperoleh melalui tabel T (α : 0,05 dan df : n-k-1) sehingga (α : 0,05) dan (Df : 58-2-1 = 55) maka diperoleh nilai t tabel sebesar (2,00404). Maka dapat di ambil kesimpulan setiap variabel adalah sebagai berikut :

1. Variabel Penerapan Manajemen Strategik (X1) nilai t hitung sebesar (7,720) yang artinya bahwa t hitung $>$ t tabel ($7,720 > 2,00404$) dan tingkat

signifikan sebesar ($0,000 < 0,05$), apabila t hitung $>$ t tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang bermakna bahwa ada pengaruh signifikan Penerapan Manajemen Strategik terhadap Kinerja Karyawan.

2. Etos Kerja Islam (X_2) nilai t hitung sebesar (6,089) yang artinya bahwa t hitung $>$ t tabel ($6,089 > 2,00404$) dan tingkat signifikan sebesar ($0,000 < 0,05$), apabila t hitung $>$ t tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima dengan yang bermakna bahwa ada pengaruh signifikan Etos Kerja Islam terhadap Kinerja Karyawan.

4.7.3 Pengujian Hipotesis Ketiga (Uji Koefisien Determinasi)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen (Ghozali, 2016:95). Hasil uji dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.21
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

R	R Square	Adjusted R Square
0,849	0,720	0,710

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Tabel di atas menunjukkan Besarnya kontribusi variabel penerapan manajemen strategik (X_1) dan variabel etos kerja islam (X_2), dapat dilihat dari koefisien determinasi (Adjusted R Square) yaitu sebesar 0.710 atau sebesar 71%. Artinya bahwa kedua variabel tersebut dalam persamaan regresi ini secara simultan memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan Kanindo Syariah Jawa Timur (Y) sebesar 71% sedang sisanya sebesar 29% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

4.8 Pembahasan

4.8.1 Pengaruh Penerapan Manajemen Strategik terhadap Kinerja Karyawan Kanindo Syariah Jawa Timur

Permasalahan yang diangkat dalam penelitian adalah apakah terdapat pengaruh Penerapan Manajemen Strategik terhadap Kinerja Karyawan Kanindo Syariah Jawa Timur. Di dalam menghadapi tantangan dan persaingan baik faktor alam maupun non alam seperti masa pandemik covid19 ini, mengharuskan perusahaan atau organisasi menyesuaikan strateginya, menerapkan fungsi-fungsi manajemen didalam organisasinya untuk menjamin organisasi dapat mencapai tujuannya secara maksimal. Untuk itu ditunjang dengan alat yang bisa menjamin tercapainya tujuan tersebut yaitu dengan menerapkan manajemen strategi dalam organisasi.

Manajemen strategi diartikan sebagai suatu seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memapukan sebuah organisasi mencapai tujuannya (David, 2010). Menurut Sofjan Assauri (2011) menyatakan bahwa strategi merupakan suatu pernyataan yang mengarahkan bagaimana masing-masing individu dapat bekerja sama dalam suatu organisasi, dalam upaya pencapaian tujuan dan sasaran organisasi tersebut. Didukung oleh Rofiaty (2019) dalam bukunya menjelaskan Manajemen strategi merupakan sistem pengelolaan sumber daya perusahaan yang menetapkan secara jelas arah perusahaan yang hendak dituju meliputi goal, kebijakan, dan strategi, melalui pengamatan lingkungan dan keunggulan persaingan dalam rangka menciptakan masa depan perusahaan yang lebih cerah.

Manajemen strategis disaat ini memberikan fondasi dasar atau pedoman untuk pengambilan keputusan dalam organisasi. Proses ini selalu berkesinambungan dan terus-menerus, maka diperlukanlah sumber daya manusia yang kompeten, handal, dan visioner. Kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki haruslah sejalan dengan arah visi dan misi organisasi, untuk itu karyawan perlu dilibatkan dalam berbagai proses perumusan strategi maupun implementasinya karena efektifitas strategi sangatlah ditentukan oleh partisipasi karyawan dalam penerapan manajemen strategi. Untuk memiliki sumberdaya yang diharapkan tersebut, maka perusahaan perlu melakukan pengukuran dan evaluasi melalui kinerja karyawan untuk mengukur hasil kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan itu sendiri demi tercapainya tujuan perusahaan yang diharapkan. Dari penjelasan yang dikemukakan tersebut, maka menjawab pertanyaan alasan mengapa perlu dilakukannya penelitian pengaruh Penerapan Manajemen Strategik terhadap Kinerja Karyawan Kanindo Syariah Jawa Timur.

Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syari'ah Jawa Timur merupakan koperasi yang sekarang ini berkembang pesat di wilayah kota Malang dengan memiliki 13 Kantor Cabang/Layanan yang terdiri dari 11 kantor layanan di Kabupaten Malang, 1 kantor di Kota Malang, dan 1 kantor layanan di Kota Batu.

Bergerak dalam bidang pemberdayaan ekonomi umat Islam yang mencakup peminjaman modal, pembiayaan, tabungan, dan layanan investasi lainnya.

Penelitian ini melibatkan 58 responden yang merupakan Karyawan Kanindo Syariah Jawa Timur, dari hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden terdiri dari 51,72 % berjenis kelamin laki-laki ditunjang dengan usia produktif antara 20-30 tahun sebesar 51,72% dengan rata-rata sebesar 29,31% reponden telah

bekerja selama 1-5 tahun, menjadikan karyawan yang memiliki etos kerja dan semangat yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan. Selain itu, jenjang Pendidikan terbanyak diisi oleh mayoritas responden dengan tingkat Pendidikan SMA/SMK/ sederajat sebesar 43,10% dengan mayoritas mengisi jabatan sebagai Account Officer, yaitu sebesar 34,48%. Hal ini menunjukkan pihak Kanindo banyak menerima pegawai dari bidang AO atau Account Officer dikarenakan AO terlibat langsung dalam mengurus segala hal yang berkaitan dengan anggota mulai menentukan anggota yang sesuai kriteria dalam mengajukan peminjaman hingga kemampuan untuk membina hubungan yang baik dengan para anggotanya. Sehingga kemampuan komunikasi dan membangun hubungan yang baik sangatlah diperlukan bagi Kanindo Syari'ah Jawa Timur dari segala jenjang Pendidikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan yang sangat baik atas penerapan manajemen strategi di perusahaan dapat dilihat pada Tabel 4.12 diketahui nilai rerata variabel sebesar 3,95, menunjukkan bahwa karyawan Kanindo merasa terlibat dalam perumusan, implementasi, serta evaluasi strategi untuk mencapai tujuan perusahaan. Hasil temuan menunjukkan indikator yang mendapat respon paling tinggi adalah Implementasi Strategi (X1.5) dengan rata-rata nilai indikator ini adalah sebesar 4,17. Hal ini dikarenakan pada saat pengisian kuisioner banyak sekali yang menjawab sangat setuju dan setuju bahwa karyawan Kanindo Syariah Jawa Timur telah memahami target yang harus dicapai dalam pelaksanaan tugasnya, melaksanakan dengan baik program kerja yang ditugaskan oleh perusahaan, serta melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan sistem dan prosedur (SOP) dan anggaran pelaksanaan yang ditetapkan oleh perusahaan. Sedangkan indikator yang mendapat respon paling rendah adalah

Analisis lingkungan eksternal Kanindo (X1.2) sebesar 3,64. Hal ini karena pada saat pengisian kuisioner responden kurang teliti dalam menjawab pernyataan item negatif yang mana banyak sekali yang menjawab sangat setuju dan setuju. Ketidaktelitian sebagian karyawan ini mencerminkan bahwa tidak semua karyawan memahami Analisis lingkungan eksternal perusahaan. Namun berdasarkan rerata nilai indikator yang ditunjukkan, menunjukkan tingkatan yang cukup sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator Analisis lingkungan eksternal Kanindo memberikan kontribusi terhadap penerapan manajemen strategik perusahaan, menunjukkan bahwa masih banyak karyawan yang memahami perkembangan peluang dan ancaman strategis lingkungan eksternal perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa Penerapan manajemen strategik yang diterapkan Kanindo memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan, sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Ray (2018) bahwa Perencanaan manajemen strategis dan Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan penelitian Rochmah (2018) yang menemukan bahwa Perencanaan strategi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan Perencanaan strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran, dari keduanya mendapatkan persamaan bahwa penerapan manajemen strategik yang terdiri dari perencanaan, implementasi, serta evaluasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil temuan ini dengan penelitian terdahulu adalah pada jumlah variabel yang digunakan, perbedaan objek, jumlah responden, serta kondisi-kondisi yang tidak dapat disamakan satu sama lain yang ada pada kondisi karyawan.

4.8.2 Pengaruh Variabel Etos Kerja Islam terhadap Variabel Kinerja Karyawan Kanindo Syariah Jawa Timur

Etos kerja islam bermakna sebagai aktivitas yang dilakukan seorang muslim dengan mengerahkan segala kemampuan yang dimilikinya untuk mengaktualisasikan dirinya sebagai hamba Allah, yang melahirkan hasil pekerjaan yang terbaik dan bermanfaat tidak hanya untuk dirinya tapi juga untuk orang lain.

Berdasarkan pengertian di atas, agama merupakan salah satu faktor yang menjadi sebab timbulnya keyakinan, pandangan, sikap hidup mendasar yang menyebabkan etos kerja tinggi karyawan terwujud.

Menurut Zahra (2015) menjelaskan bahwa etos kerja Islam memberikan tekanan pada kerja yang rata-rata dapat membantu kemajuan atau kinerja karyawan secara personal, penghargaan terhadap diri sendiri atau orang lain, kepuasan kerja, dan pemberdayaan diri. Dengan demikian etos kerja Islam perlu ditanamkan pada seorang karyawan karena bekerja bukan hanya faktor materi tetapi karena adanya dorongan spiritual atau bekerja karena untuk beribadah. Dengan etos kerja Islam maka semangat karyawan akan terdorong sehingga hal ini akan dapat membawa perusahaan pada tercapainya tujuan dan kemajuan secara optimal, etos kerja yang dominan dalam Islam ialah menggarap kehidupan ini secara giat, dengan mengarahkannya kepada yang lebih baik. Dengan prinsip ini dapat meningkatkan profesionalisme karyawan. Profesionalisme yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan yang sangat baik untuk memiliki prinsip etos kerja islam diperusahaan dilihat pada Tabel 4.13 diketahui nilai rerata variabel sebesar 4,45. Berdasarkan

data tersebut, Etos kerja islam merupakan variabel dominan dalam memengaruhi Kinerja karyawan diperusahaan. Hal ini dikarenakan pada saat pengisian kuisioner banyak sekali yang menjawab sangat setuju dan setuju, menunjukkan bahwa karyawan Kanindo menyadari bahwasanya bekerja tidak sekedar memenuhi kebutuhan duniawi melainkan juga sebagai pengabdian kepada Allah SWT.

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Sebagian besar faktor yang mendorong atau memotivasi kerja karyawan tersebut di ukur dengan materi yang berupa upah dan gaji serta kompensasi lainnya, sehingga hal tersebut mendorong seseorang untuk berbuat tidak jujur dalam bekerja hanya untuk memperoleh upah atau gaji yang lebih tinggi. Oleh karenanya motivasi etos kerja islam bagi karyawan sangat diperlukan karena memiliki pengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Selain sejalan dengan prinsip dan nilai-nilai islam dalam koperasi Syariah, karyawan Kanindo yang memiliki etos kerja islam dalam pekerjaannya mampu meningkatkan kinerja mereka di perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa Etos kerja islam yang dimiliki karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan, sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima. Berdasarkan data tersebut, Etos Kerja Islam merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan Etos kerja islam merupakan kebutuhan nonfisik bagi para karyawan yang mendorong semua orang supaya berusaha sungguh-sungguh dalam menguasai pekerjaannya. Bahwasannya tiap pekerjaan yang baik tentu dapat bernilai ibadah. Diperkuat oleh Mangkunegara (2005:4) berpendapat bahwa dalam hubungannya dengan pencapaian kerja individu

dan organisasi di era globalisasi perlu dilandaskan pada pendekatan psikologi dan organisasi, pendekatan budaya serta agama. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa pendekatan agama berupa etos kerja islam merupakan salahsatu pendekatan dalam upaya peningkatan kualitas sumberdaya manusia diperusahaan.

Hasil temuan yang dilakukan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Satoto (2010) dan Zahra (2015) keduanya mendapatkan hasil bahwa etos kerja islam yang terdiri dari kerja beraqidah, kerja berilmu dan kerja dengan meneladani sifat-sifat ilahi serta mengikuti petunjuk-petunjuk-Nya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Shafissalam (2014) yang memiliki kesamaan pada objek dan variabel yang diteliti menunjukkan hasil yang berbeda, variabel etos kerja Islam tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Kanindo Syariah Jawa Timur. Perbedaan hasil temuan ini dengan penelitian terdahulu adalah pada jumlah variabel yang digunakan, jumlah responden, serta kondisi-kondisi yang tidak dapat disamakan satu sama lain yang ada pada kondisi karyawan.

4.9 Implikasi Penelitian

Penerapan Manajemen Strategik pada Perusahaan sangat lah penting, dikarenakan dalam menjalankan perusahaan harus direncanakan sebaik mungkin. Tujuan penerapan manajemen strategik dalam Perusahaan adalah untuk melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien, mengevaluasi kinerja serta meninjau dan mengkaji ulang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi, untuk mengembangkan dan memperbarui strategi yang dirumuskan sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal dan internal, untuk

menganalisa peluang, kelemahan, serta kekuatan, dan juga ancaman yang akan terjadi, agar bisa melakukan inovasi baru dan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Strategi dibuat oleh top manajemen atau kepala bidang fungsional lainnya. Perencanaan strategis dibuat dengan mempertimbangkan masukan dari staf atau karyawan yang berada di level lebih bawah sehingga secara tidak langsung seluruh staf dan karyawan memberikan kontribusi dalam pembuatan perencanaan strategis pada setiap organisasi. Dengan manajemen strategis, organisasi dapat mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Proses manajemen strategi pun akan memberikan hasil keputusan terbaik dikarenakan interaksi kelompok mengumpulkan berbagai strategi yang lebih besar. Dan keterlibatan karyawan di dalam formulasi strategi akan dapat memperbaiki pengertian mereka atas penghargaan produktivitas di dalam setiap perencanaan strategi dan dengan demikian dapat meningkatkan kinerja mereka secara signifikan karena karyawan merasa memiliki dan ikut andil dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kanindo Syariah Jawa Timur, merupakan koperasi atau badan usaha yang bergerak di bidang jasa keuangan, khususnya dengan pelanggan yang berbasis syariah, dituntut untuk lebih mempunyai kinerja yang baik dan memberikan kualitas pelayanan yang maksimal. Dari semua itu, karyawan dituntut untuk mempunyai etos kerja islam yang tinggi sebagai tanggung jawab terhadap organisasi atau perusahaannya. Etos kerja islam yang terdiri dari kerja beraqidah, kerja berilmu, kerja dengan meneladani sifatNya, dan kerja dengan mengikuti petunjukNya maka karyawan akan lebih menyatu dengan perusahaan melalui karakter dan kebiasaannya dan akan sejalan dengan visi, misi, dan tujuan organisasi

tempat mereka bekerja. Etos kerja islami akan memunculkan karakter dan kebiasaan perilaku berkualitas tinggi yang mencerminkan keluhuran serta keunggulan watak sebagai kearifan sikap dalam bekerja yang berlandaskan pada sistem keimanan masing-masing karyawan. Dengan etos kerja islam, kinerja karyawan akan lebih optimal bukan hanya sebagai individu tetapi juga sebagai tim, sebagai satu kesatuan dalam berorganisasi.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Penerapan Manajemen Strategik dan Etos Kerja Islam terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Agro Niaga Indonesia Syaria'ah Jawa Timur. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Diketahui bahwa penerapan manajemen strategik terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Kanindo Syaria'ah Jawa Timur. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen strategik yang dilaksanakan dengan baik dan tepat yaitu berupa pemahaman dan pelaksanaan visi dan misi, analisis lingkungan eksternal dan internal, pelaksanaan strategi dan tujuan jangka panjang, pengimplementasian strategi, hingga keterlibatan penilaian dan evaluasi strategi perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang diharapkan.
2. Diketahui bahwa Etos Kerja Islam terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Kanindo Syaria'ah Jawa Timur. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi pembentuk Etos Kerja Islam yang terdiri dari kerja beraqidah, kerja berilmu, kerja dengan meneladani sifat Ilahi serta mengikuti petunjuk Nya secara efektif dan efisien mampu meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang diharapkan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak. Adapun saran yang dapat diberikan sebagai berikut :

1. Pihak Kanindo Syariah Jawa Timur

Secara keseluruhan penerapan manajemen strategik dan etos kerja islam dinilai sudah cukup baik meningkatkan kinerja karyawan.

Respon dari para karyawan Kanindo Syariah Jatim terhadap penelitian sudah cukup baik dengan karyawan bersedia meluangkan waktu dalam mengisi kuesioner, walaupun ada beberapa indikator yang menunjukkan keraguan atau tidak setuju dalam menjawab kuesioner salahsatunya Analisis lingkungan eksternal perusahaan. Untuk mengatasi hal ini, pihak manajemen bisa meningkatkan komunikasi dan kerja sama baik itu horizontal (sesama pegawai atau atasan) maupun vertikal (antara atasan dan bawahan). Hal ini dapat mengukur tingkat seberapa jauh karyawan memahami perkembangan peluang dan ancaman strategis dalam lingkungan eksternal perusahaan yang potensial memengaruhi perusahaan dimasa mendatang. Dengan demikian karyawan paham apa saja yang kurang memuaskan bagi anggota/nasabah sehingga ragu untuk berkomitmen lama dan bisa memperbaikinya, seperti pesaing atau kehadiran pendatang baru, pelayanan yang dirasa belum memuaskan, hubungan yang tidak harmonis antara anggota dan account officer, dan lain-lain.

Selain itu, penerapan manajemen strategik di perusahaan perlu ditingkatkan lagi pengaplikasiannya terhadap karyawan sehingga dapat memberi dampak yang lebih baik bagi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Etos kerja islam yang sudah cukup baik perlu dipertahankan atau lebih baik ditingkatkan untuk meningkatkan kualitas perusahaan. Beberapa hal yang dapat dijadikan saran untuk perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kualitas komunikasi secara insentif dan dilakukan dengan hati, karena dengan melakukan komunikasi yang baik akan menghindari salah paham, yang mengakibatkan kuantitas kerja menurun, kualitas kerja tidak optimal, hingga menurunkan kinerja dari para karyawan.
- b. Untuk meningkatkan penerapan manajemen strategik terhadap karyawan, perusahaan dapat melibatkan karyawan dalam setiap keputusan dan pemilihan strategi dalam perusahaan sehingga karyawan memahami target yang harus dicapai demi tercapainya tujuan perusahaan yang diharapkan.
- c. Untuk menumbuhkan etos kerja islam dalam karyawan. Maka hendaknya perusahaan dapat mewujudkan iklim dan suasana kerja yang islami menjadikan takwa sebagai landasan kerja. Takwa muncul dari aqidah yang lurus serta ilmu yang benar dan mumpuni sehingga dapat menjalankan seluruh petunjuk Nya, baik berupa perintah ataupun larangan. Untuk itu

perusahaan perlu mengintegrasikan pemahaman akan makna yang terkandung dalam Alqur'an dan Al hadits (sunnah) sehingga karyawan dapat bekerja semakin aktif, tekun, adil, percaya diri, dan mandiri serta memanfaatkan potensi yang ada dalam diri mereka.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan penelitian selanjutnya, karena masih banyak aspek-aspek dari masing-masing dimensi yang tidak dibahas dalam penelitian ini. disarankan bagi peneliti lain untuk mengembangkan teori penerapan manajemen strategik dan etos kerja islam dalam penelitian selanjutnya.
- b. Peneliti dapat menambah variasi variabel yang digunakan selain Penerapan Manajemen Strategik, Etos Kerja dan Kinerja Karyawan. Selain itu juga dapat mengubah institusi yang digunakan sebagai objek selain koperasi syari'ah, khususnya Kanindo Syari'ah Jawa Timur.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Ma'ruf. 2014. *Manajemen Bisnis Syariah*, Yogyakarta: Aswaja Pressindo,
- Al-Bukhari, Abu Abdullah Muhammad ibn Ismail. 2003. *Shahih Bukhari*. Beirut: Darul Fikri.
- Afifah, Nur. 2020. *Pengaruh Etos Kerja Islami Dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Karyawan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (Umkm) Kuliner Di Jambi Kota Seberang (Studi Kasus Di Kecamatan Danau Teluk Kota Jambi)*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin. Jambi.
- Ansoff, H. Igor. 2003. *Strategies for Diversification*. Journal of Management for growth. Holland: Volume 3, pp. 113-124.
- A.Pearce, John II, Richard B.Robinson, Jr. 2013. *Manajemen strategi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Assauri, Sofjan. 2011. "Strategic Management, Sustainable Competitive Advantage". Indonesia, Jakarta.
- Ahmad Sani Supriyanto, dan Masyhuri Machfudz. 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumber daya Manusia*. Malang: UIN Maliki Press.
- Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Asifudin, Ahmad Janan. 2004. *Etos Kerja Islami*. Surakarta: Muhammadiyah University Press.
- Cholid Narbuko dan Abu Achmadi. 2008. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.
- David, F. R. 2010. *Manajemen Strategis*, edisi 12, Jakarta: Salemba Empat.
- Departemen Agama RI. 2009. *Mushaf Al Qur'an Terjemah*, Ed. Tahun 2002. Jakarta : Gema Insani Press.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2005. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Ed. 3. Jakarta : Balai Pustaka.
- Dharma, Agus. 2003. *Manajemen Supervisi*. Jakarta: PT. Raja grafindo Persada.
- Djakfar. M. 2012. *Etika Bisnis: Menangkap Spirit Ajaran Langit dan Pesan Moral Ajaran Bumi*. Jakarta: Penebar Plus.

Eddy, Himawan Cahyo. 2018. Implementasi Strategi Berdasarkan Model 7s Mckinsey (Studi Pada Perusahaan Jasa Boga CV Century Utama Lestari Jakarta). Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. Malang.

Fitrianto, Fajar Rian. 2011. Pengaruh Etos Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan PT Bprs Buana Mitra Perwira Purbalingga. Skripsi. Fakultas Syari'ah Institut Agama Islam Negeri Walisongo. Semarang.

Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi 8. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hubeis, Musa dan Mukhamad Najib. 2014. *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: Gramedia.

Indica, I Wayan Marsalia. 2013. Pengaruh Etos Kerja Islami Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan: Studi Pada Waroeng Steak and Shake di Kota Malang. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya*. Malang. (<http://jimfeb.ub.ac.id>)

Iskandar, Azwar, Bayu Taufiq Possumah, Aqbar, Khaerul. 2020. "Peran Ekonomi dan Keuangan Sosial Islam saat Pandemi Covid-19". *Jurnal Sosial dan Budaya Syar-i*. Vol. 7 No. 7 (2020), pp. 625-638.

Kementrian Kesehatan. 2020. Pedoman Pencegahan dan Pengendalian COVID-19. <https://www.kemkes.go.id/resources/download/info-terkini/COVID-19%20dokumen%20resmi/>. Diakses Pada Tanggal 11 November 2020.

Maharan, Ria Gustina. 2017. Pengaruh Reward Dan Punishment Pt Bpjs Terhadap Pelayanan Peserta Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi pada Rumah Sakit Abdul Moeloek Bandar Lampung). Skripsi. UIN Raden Intan. Lampung.

Mangkunegara, Anwar Prabowo. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. PT. Bandung: Refika Aditama.

Musa Asy'arie, *Islam, Etos Kerja dan Pemberdayaan Ekonomi Umat*, Yogyakarta: LESFI, 1997.

Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia No. 16/Per/M.KUKM/IX/2015 *Tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam & Pembiayaan Syariah oleh Koperasi*.

Prawirosentono, Suryadi dan Dewi P. 2014. *Manajemen Strategik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*. Jakarta : PT Bumi Aksara.

Qonita, Tamara. 2020. Implementasi Visual Merchandising Sebagai Alat Strategi Pemasaran Pada Bisnis Ritel (Studi Pada Departemen Bazaar Bagian

Translivering, Transmart Mx Mall Malang). Skripsi. Fakultas Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. Malang.

Ray, Raymundus I Wayan. 2018. "Perencanaan Manajemen Strategis Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada KRL Commuter Line Bogor-Jakarta)." Jurnal Business Management Vol.14 (No. 2) : 75 - 153. Th. 2018 ISSN: 1907-0896.

Rochmah, Afratsin Maisya. 2018. Perbandingan Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Perencanaan Kinerja Pemasaran (Studi Kasus Pada Pt.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Dikantor Cabang Malang). Skripsi. Fakultas Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. Malang.

Rofiaty. 2019. *Modul Ajar:Manajemen Strategi*. Universitas Brawijaya : Malang.

Satoto, Hanang. 2010. Pengaruh Etos Kerja Islami terhadap Kinerja Karyawan:Studi pada Karyawan Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Cabang Malang. Skripsi. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Malang.

Sekaran, Uma. 2011. *Research Methods for business*. Edisi I. Jakarta: Salemba Empat.

Shafissalam, Alfa. 2014. Pengaruh Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Agro Niaga Indonesia (Kanindo) Syariah Jawa Timur. Skripsi. Fakultas Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. Malang.

Shaifudin, Achmad. 2017. Manajemen Strategi Baitul Maal Wa Tamwil Sinar Amanah Boyolangu Tulungagung Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan. Skripsi. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri. Tulungagung.

Shofa, Muchtar Aziz. 2016. Pengaruh Perencanaan Strategi dan Etika Kerja Islam Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Bank Umum Syariah di Malang Raya. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. Malang.

Sofiana, Anisa Filia. 2018. Analisis Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Gaya Kepemimpinan Dan Etos Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Tabungan Negara (BtN) Syariah Kantor Cabang Semarang. Skripsi. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN). Salatiga.

Solihin, Ismail . 2012. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Erlangga.

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sutisna, Entis. 2012. Etos Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Pratama Jaya Ciamis. Bandung: e-lib UNIKOM.

Tasmara, Toto. (2002). *Membudayakan Etos Kerja Islami*. Jakarta: Gema Insani Press.

Warniati. 2018. Manajemen Strategi Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pt. Makassar Raya Motor Cabang Parepare. Skripsi. Jurusan Syariah Dan Ekonomi Islam Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (Stain). Parepare.

Wibowo. 2006. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo.

Wicaksono, Muhammad Fadil. 2019. Analisis Pengaruh Budaya Islami Terhadap Etos Kerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasional (Studi Pada Rumah Sakit Islam Malang). Skripsi. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya. Malang.

World Health Organization (WHO).2020.Global surveillance for human infection with novel-coronavirus(2019-ncov). [https://www.who.int/publications-detail/global-surveillance-for-human-infection-with-novel-coronavirus\(2019-ncov\)](https://www.who.int/publications-detail/global-surveillance-for-human-infection-with-novel-coronavirus(2019-ncov)). Diakses Pada Tanggal 11 November 2020

Zahra, Annidjatuz. 2015. Pengaruh Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan Di Cv. Sidiq Manajemen Yogyakarta. Skripsi. Fakultas Dakwah Dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga. Yogyakarta.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Transkrip Wawancara Rincian Hasil Wawancara dengan Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur

Narasumber : Sri Leksani

Jabatan : General Manajer

Waktu : Jum'at, 27 November 2020

Pukul : 13.30

Tempat : Kantor Pusat Kanindo Jl. Raya Sengkaling No. 293, Dau, Malang

A. VISI & MISI perusahaan

1. Apakah visi dan misi dari KOPERASI anda ?

“Visi

Membangun idealisme dan professionalisme untuk mencapai kesejahteraan bersama dalam naungan Ridho Illahi.

Misi

1. Mengembangkan sistem ekonomi, khususnya Lembaga Keuangan berdasarkan Syariah Islam.
2. Memajukan kegiatan usaha (ekonomi) anggota masyarakat, khususnya usaha mikro /kecil & menengah (UKM).
3. Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia Koperasi seutuhnya (materiil/ spiritual).

4. Meningkatkan harkat dan martabat hidup anggota / masyarakat (pemenuhan kebutuhan pangan, sandang & papan).”

2. Apakah dalam merumuskan visi, misi dan tujuan KOPERASI, semua unsur KOPERASI dilibatkan?

“Saya disini baru masuk 5 tahun yang lalu, dan pendirinya 5 orang yang terlibat dalam merumuskan visi, misi dan tujuan koperasi yaitu terdiri dari :

1. Bpk. Untung endro cahyono
2. Bpk. Umar zaeni
3. Bpk. Kamdani
4. Bpk. Indra Laksamana
5. Ibu Umi Masitoh

Saya baru masuk kesini September 2015 jadi saya tidak bisa cerita banyak semula konvensional kemudian beralih ke syari’ah dimulai dari 2008 hingga sekarang namun lamanya berdiri sudah 22 tahun (terhitung dari 1998).”

3. Apakah semua karyawan harus memahami visi, misi dan tujuan KOPERASI dengan baik?

“Iya jadi pada saat wawancara (proses perekrutan karyawan baru), psikotes lalu bila lolos dilanjutkan pembekalan visi, misi itu semua diberitahukan jadi semua tahu dan paham.”

4. Apa saja tujuan dari KOPERASI ini baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang?

“Dari 13 Cabang yang semula berawal dari 4 cabang pada saat saya masuk, jangka pendeknya yaitu mengarah kearah KUT (kredit usaha tani) dari dana KUT yang didapat dari pemerintah dimasukkan kesini mangkanya namanya Koperasi Agro Niaga Indonesia jadi mengarah ke pertanian namun akhirnya hanya beberapa cabang saja yang segmentasi pertaniannya itu ada seperti cabang batu, pujan, ngantang itu ada jadi jangka pendek bermula dari kredit usaha tani (KUT) namun sekarang campur baik perdagangan dan lain-lain dan sasaran utamanya untuk anggota mikro. Untuk jangka Panjang saat ini ingin membuka guest house syari’ah yang diberi nama Guest House Syari’ah Assalam jadi kedepannya seperti itu disamping ada koperasi simpan pinjamnya dan juga ada BMA (Baitul Mal Assalam) jadi dana-dana zis (zakat, infaq, shodaqoh), dan wakaf itu dikelola Baitul Mal Assalam dan berdampingan dengan kita tapi strukturnya berbeda gk dibawah saya dibawa pengurus dan pak untung alasan kenapa mendirikan Guest House Syari’ah Assalam karena dibelakang ada pondok pesantren Ar-rohmah putra dan putri sehingga keluarga yang menjenguk pasti nginap jadi arahnya kesana selain itu Guest House juga sebagai tempat menginap peserta diklat yang sudah angkatan ke 34 dengan pesertanya beragam ada yang dari koperasi, perorangan ada yang konvensional pingin ke syari’ah kita mengadakan diklat disini dengan pengajar yang beragam dari muamalat ada, syari’ah mandiri ada, jadi begitu, dan ada sertifikatnya didapat oleh mereka jadi ketika mereka mendirikan BMT Syari’ah maupun Koperasi Syari’ah dia sudah pernah melakukan pelatihan diklat disini dan pesertanya universal dari berbagai daerah Kendari, Sulawesi, dll. Jadi promosinya mereka melihat web kita kemudian daftar dan datang jadi Guest House itu digunakan untuk itu juga bila pesertanya mencari penginapan jadi Guest Housenya

didirikan disamping KANINDO selain untuk menjamah keluarga pondok juga untuk peserta diklat yang memberi kemampuan kepada mereka untuk mengelola Lembaga keuangan syari'ah nantinya atau yang sudah pegang (sudah berdiri) jadi yang datang bukan yang muda-muda saja tapi yang tua-tua juga yang sudah buka koperasi salahsatunya yang paling jauh dari Kendari untuk mengembangkan bagaimana sistem syari'ah itu tapi pengajarnya bukan hanya dari kanindo dari muamalat, BRI Syariah dll. Dijelaskan bagaimana pemasaran di bank syari'ah itu bagaimana dan pemasaran dari KANINDO juga jadi complete, jadi mereka pulang dari sini sudah bisa membayangkan oh syari'ah seperti itu... mahasiswa juga ada bayarnya juga terbilang murah Rp. 150.000 dan yang ikut diatas 50 orang dari kapasitas muatnya 70 orang tapi sejak corona kita hentikan diklat itu dan belum ada rencana diklat online dan setahun bisa 3x diklat sebelum hari raya, setelah hari raya, dan dibulan desember ini biasanya ada.”

5. Pertimbangan apa saja yang mendasari berdirinya KOPERASI ini? Dan siapa saja tokoh yang berperan?

“Ya itu tadi pendirinya ada 5 seperti disebutkan tadi, dan sebelum saya jadi manajer ada pak indra laksamana termasuk tim pendiri jadi saya yang kedua, beliau juga sudah berhenti.”

B. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Strength & Weakness

1. Sistem Organisasi

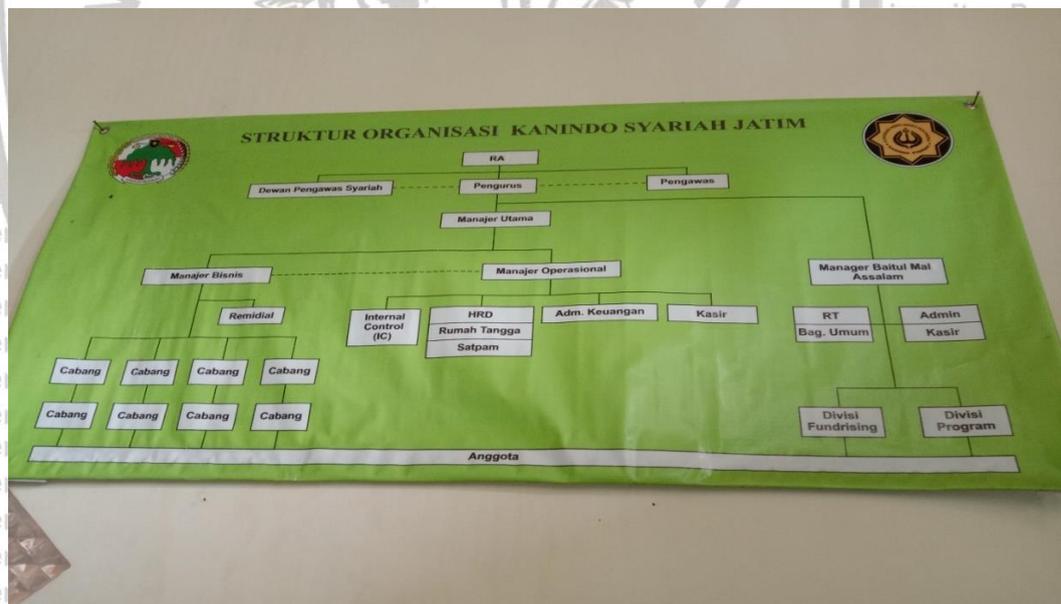
a. Bagaimana kultur organisasi yang ada di dalam KOPERASI anda ?

“Antara karyawan yang satu dengan yang lain sudah saling mengenal karena selalu ada pertemuan AO (Account Officer) saja, CS saja, terus ada simulasi kalau kita datang gitu ke cabang-cabang... jadi setiap karyawan setiap cabang-cabang sudah saling kenal dari 70 karyawan itu.”

b. Siapa saja atau perusahaan mana saja yang menjadi rekanan/kerjasama di KOPERASI anda?

“Kebanyakan bank umum Syariah, saya meminta mereka dengan bank umum syariah bukan bank konvensional karena gk boleh tercampur riba dan non riba ini, ada semua 5 bank umum Syariah yang ikut mereka penempatan dananya kesana. Selain bank umum Syariah tidak ada lagi.”

c. Bagaimana struktur organisasi KOPERASI anda?

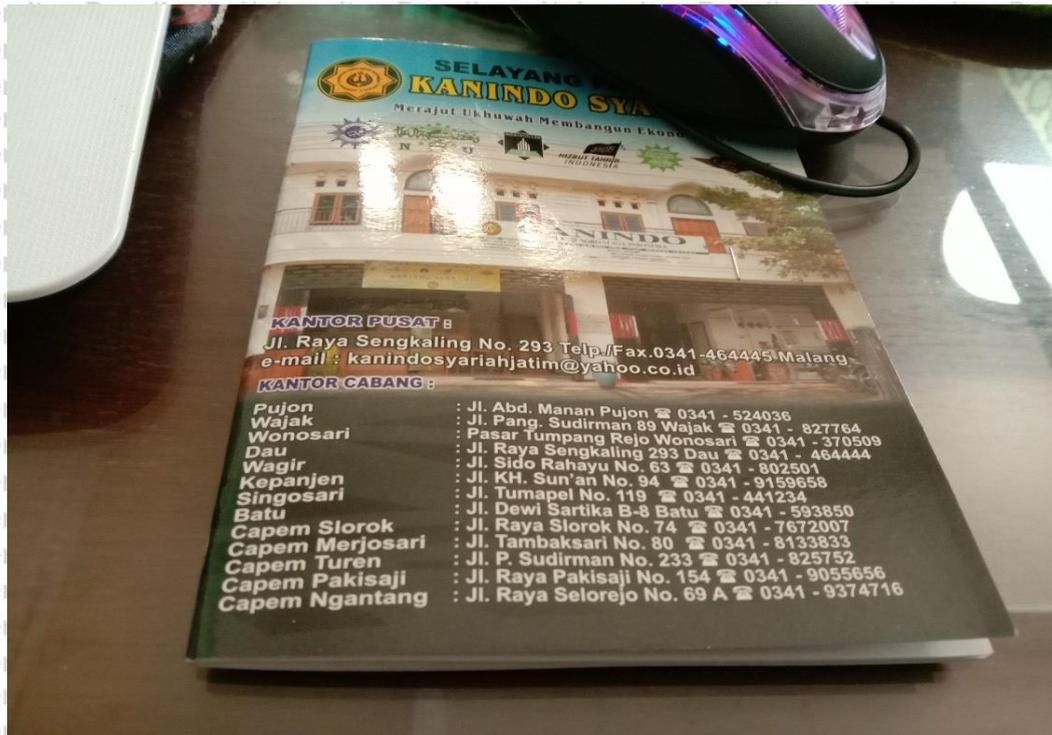


Sumber : Data Primer, 2020

Gambar 1. Banner Struktur Organisasi KANINDO Syari'ah

d. Berapa jumlah kantor cabang KOPERASI anda di kota Malang ini?

“Kalau Batu 1, kotamadya malang 1, yang 11 berada di kabupaten malang, berarti totalnya 13 cabang adapun alamatnya dibuku ini...”



Sumber : Data Primer, 2020

Gambar 2. Handbook KANINDO Syari'ah beserta alamat kantor cabang

e. Berapa jumlah nasabah KOPERASI anda hingga saat ini?

“Jumlah anggota dan karyawan ada difile ini...” (keterbatasan pengetahuan

beliau mengenai jumlah anggota/nasabah tertera dalam file ppt)

Jumlah Karyawan : 70 orang

Jumlah anggota : 3185 orang dan cal anggota 3000 orang

Sumber : Data Sekunder, 2020

Gambar 3. Jumlah Anggota/Nasabah

“Kebanyakan bermacam-macam dari berbagai kalangan, perdagangan,

Yayasan Pendidikan, gitu mas.. ada calon anggota dan anggota kalau ditotal

6000an. Koperasikan harus masuk jadi anggota harus memasukkan simpanan

pokok. Kitakan Lembaga keuangan non bank jadi kita bukan Lembaga keuangan

bank mas kalau bank kan istilahnya nasabah kalau koperasi Namanya anggota, bisa

juga anggota tabungan, bisa juga anggota pinjaman.”

2. Finansial dan akuntansi

a. Bagaimana perkembangan aset KOPERASI ini?

“Kalau aset sudah 50 Milyar untuk saat ini dan itu di dana pihak ketiga sendiri hampir 34 Milyar jadi memang semula berdiri gk seperti ini dan sudah 22 tahun kalau dibuat rata-rata 50M dibagi 22 tahun berarti pertahun itu aset meningkat sekitar 2,2 Milyar kira-kira loh ya.. kalau seperti itu..”

b. Apa produk KOPERASI yang memberi pemasukan terbesar terhadap aset?

“Pembiayaan Murobahah. Jadi, akad murobahah itu akad jual-beli sebetulnya kita membelikan barang kepada anggota tapi karena ada wakalah memberi kuasa keanggota untuk beli sendiri barang itu dan itu kita minta margin atau keuntungan yang telah disepakati Bersama kalau di syari'ah seperti itu tidak seperti di konvensional, kalau konvensional kamu mau gk mau ya segini. Kalau di syari'ah enggak, bisa negosiasi harga jual tadi. Akad murobahah tadi yang paling dominan.”

c. Apa saja sektor/segmen usaha yang menjadi fokus pembiayaan KOPERASI saat ini?

“Perdagangan banyak mas, kalau secara detail/fokus gk ada mas jadi merata semua perdagangan bisa perdagangan ya sembako, trus hasil perkebunan kayak apel itu kan antar kota antar pulau malah kalau di malang ini disamping yang lain, kalau utk konsumtif ya ada sih misalnya beli kulkas selain yang produktif tadi.”

3. Fungsi Produksi

a. Apa saja produk-produk yang ada di KOPERASI ini? Dan apa yang paling menonjol?

“Produk secara detail ada disini... (Di file PPT), termasuk simpanan funding maupun landing termasuk produk kita, utk yang paling menonjol akad murobahah tadi..”

b. Akad apa yang sering digunakan pada produk pembiayaan KOPERASI anda?

“Ya itu tadi, Akad murobahah tadi.”

c. Bagaimana perkembangan produk pembiayaan KOPERASI anda dari awal kemunculan hingga saat ini?

“Untuk produk enggak ada yang berubah, kalau penambahan selalu bertambah mas, karena outstanding harus tumbuh kan? Karena ada anggaran ada target jadi kita mengacu kesana. Semua produk harus naik tiap tahun kalau gk naik gk ada pertumbuhan dong mas? jadi harus itu..”

4. Research and Development

a. Apakah KOPERASI memiliki bagian R&D (riset dan pengembangan) baik secara internal maupun eksternal? apakah hal tersebut menjadi sebuah kelemahan atau kekuatan perusahaan saat ini?

“Kalau riset pesaing-pesaing disekitar kita ya? Saya biasanya menugaskan anak-anak magang kalau dengan lembaga riset enggak, jadi saya libatkan untuk tanya disalhsatu koperasi. Kekuatan kita memiliki keistimewaan mas, kalau di koperasi lain itu misalnya pinjem satu tahun bayarnya harus margin dan keuntungan satu tahun, kalau kita enggak, jadi sekarang umpama lunasin bulan November ya berhenti bulan November nanti yang desember dan seterusnya hanya pokok saja yang kembali, itu keistimewaan KANINDO kalau yang lain gk seperti ini, menurut saya dan itu lebih pas di syari’ah... uangnya gk digunakan koq minta keuntungan kan gitu? Karena dia lunasin didepan.”

5. Sistem Informasi Manajemen

a. Bagaimana SIM KOPERASI saat ini-?

“Ini akan diproses ke I technosoft ya sebentar lagi januari 2021 jadi kita mau beralih ke vendor sistem yang sebentar lagi mas, karena diluar sudah seperti itu persaingannya jadi kita sudah menganggarkan ya untuk itu semua perubahan sistem itu tadi.”

6. Fungsi Pemasaran

a. Media apa saja yang digunakan KOPERASI anda dalam melakukan promosi?

“Medianya memang lewat hape ada satu cabang yang anggotanya TKI tenaga kerja wanita dari luar negeri itu nabungnya langsung transfer dan prospeknya lewat facebook lewat penawarannya seperti itu karena mereka percaya akhirnya kedoktular antar TKI, ini yang menonjol disini itu, web juga ada lewat web kanindo juga punya jadi mereka bisa buka itukan? Lewat itu.. Medianya ada semua.. Cuma tergantung kepala cabang dan cabangnya dia mau proaktif gak? Kalau modelnya hanya duduk manis dibalik meja ya gak berkembang cabangnya mereka gak harus begitu, mangkanya saya sering ngomong dikepala cabang kalau duduk manis gak keluar-keluar setiap hari yo mana tau? Org kenal itu kan harus ketemu. Jadi itu syaratnya sebetulnya. Untuk sosialisasi ke masyarakat dilakukan.. selain pada minat kanindo mereka juga kita beri souvenir-souvenir khusus baik (anggota) tabungan maupun yang sering pinjam itu kita beri souvenir habis gitu selain sosialisasi langsung juga bentuk kelompok tabungan korban itu didaerah selatan seperti itu sampe 7 kelompok. Lah itukan dia mendekati jama'ah ya entah itu jama'ah masjid tersebut atau jama'ah tahlil atau jama'ah apa itu kepala cabangnya ada yang seperti itu pendekatannya, dan 7 SOPi loh setiap hari raya kurban itu dari 2 jadi tambah 5

tahun ini jadi 7 kelompok itu pengendapannya lumayan karena satu orang Rp. 250.000 perbulan selama 12 bulan bisa mendekati 105 juta mengendap dicabang itu setelah itu baru dibelikan SOPi.. loh iyakan? kalau SOPi 15 ekor 20 juta kan sudah 140 mengendap satu tahun malah salahsatu pelakunya dibawah itu manajer bisnis dulunya 2 aja dia kalau pingin tahu caranya pengembangan dana pihak ketiganya lewat kelompok-kelompok tadi yang jelas kepala cabangnya mendatangi gk mungkin duduk manis seperti itu kan? Jadi harus anjangsana dekat dengan masyarakat terus ke tokoh-tokoh kalau perlu tiap jum'at masjid ini, masjid ini, ini, itukan juga menambah anggota nanti masuk jadi gk boleh pasif kepala cabang itu kalau perlu malam mendekati ustadz-ustadz yang dakwah 'Boleh pak saya ngomong sebentar ustadz?' ngomong di forum gitu utk bentuk kelompok jadi keaktifan seperti itulah yang kita inginkan kepala cabang itu gk boleh adem ayem gitu hanya duduk manis dibalik meja kayak PNS kita gk bisa seperti itu karena kita swasta mas..."

b. Langkah apa saja yang dilakukan KOPERASI dalam melakukan promosinya?

"Kalau promosi di web sekalian habis itu BMT Assalam ini juga menyebar kotak-kotak infaq itu juga ada logonya kanindo promosinya sudah berada disekitar kita gitu kan? Terus kalau minat Kanindo kita sering mengadakan lomba-lomba baca ayat pendek anak-anak sekolah kan gitu.. di lombakan jadi mereka makin dekat makin mengenal kita gitu mas."

c. Bagaimana KOPERASI anda dalam melakukan promosi melalui personal selling?

1. Bagaimana promosi kepada orang yang belum kenal?

“Kalau yang belum kenal utk saat ini AO tuh menurut saya databasenya ada disini semua (Di hape) kalau jaman dulu tuh harus mendatangi kan gitu? Kita loh bisa share disini misalnya di wa grub siapa gitu.. ‘mohon maaf saya numpang misalnya..’ kebetulan masnya digrub itu, kalau jaman dulu memang harus tatap muka kalau sekarang gk harus yang jualan online aja tuh gk tatap muka, iya kan?”

Jadi sekarang ini apa saja bisa dipermudah gk seperti dulu kalau dulu harus keluyuran meskipun saat ini pun ada saya punya AO dibawah ini mas ahmad

Namanya dulu kuliah sering nongkrong di warung kopi sekarang dia ngambilin tabungan di warung-warung kopi itu setiap hari loh mas.. jadi jam sekian belum datang dia nanti jam setengah 4 gitu baru datang tak tanya.. ‘ke warung kopi bu..’

‘loh kowe kenal mbek dia?’ ‘dia masih inget bu saya dulu sering beli di situ..’ Itu kan juga semula gk kenal trus kenal karena dia minum kopi disitu terus sekarang di progress.. masuk setiap hari katanya.. ada yang 50 ribu.. ada yang 100 ribu.. jadi meskipun dia kan gk inget namamu misalnya ya, ‘tapi aku sering beli disini loh pak dulu..’ kan gitu permulaannya bicara, lo hiya toh? Ya sambil nongkrong minum juga disitu toh? Trus ditawarkan.. jadi cara-caranya memang harus mendekati *belibet* kalau bahasa jawanya supaya dia inget gitu, kalau cuma sekali trus gk kesitu lagi 1 bulan ya wes lali (lupa) ‘kapan mas?’ kan gitu.. jadi harus sering ketemu mas.. saling dekat dan bicara gitu.”

2. Bagaimana promosi kepada orang yang sudah kenal produk KOPERASI anda?

“Kalau yang sudah kenal memang kita harus sering-sering silaturahmi dengan cara pendekatan seperti itu dan mereka lebih dekat kalau kita sering silaturahmi door to door jadi mangkanya saya sering bilang AO itu jamnya 24 jam

kecuali tengah malam ya.. jadi, kalau misalnya anggota itu saya disurvei jam 7 malam ya kita harus ikut.. ‘waduh pak tutup kantor jam 4~’ gk bisa gitu... karena kita harus tidak terbatas oleh waktu kalau pingin dekat loh ya.. mereka cepat mengenal kita.. cepat pesat minimal harus seperti itu kita gk boleh membatasi diri.”

3. Bagaimana promosi kepada orang yang datang sendiri ke kantor?

“Dia biasanya diberi tahu siapa gitu (karyawan) kita tanya ‘koq tahu kanindo darimana?’ ‘Oh dari pak itu bu..’ Biasanya mesti ditanya begitu sama karyawan, ‘koq tahu sini gk kesasar ini darimana?’ ‘Anu saya diberitahu pak dimas’ misalnya... dia kan bicara seperti itu..”

d. Bagaimana faktor pendukung dan penghambat strategi pemasaran pembiayaan KOPERASI anda?

“Kalau pendukung sih mereka kan anggota semua, kalau mencari anggota/anggota baru... baru kita agak keras berjuangya kan, ‘gitu? Memang koperasi ini kan dari anggota untuk anggota mas, jadi gk seperti Lembaga keuangan bank dia tidak merasa terikat, kalau ini merasa terikat saling memiliki kalau bank kan enggak.. kalau penghambat pemasaran ini tergantung AOnya tergantung marketingnya kan.. dia jeli gak? dia prudent gak/dia hati-hati gak? kadang-kadang analisisnya gitu ya ada biaya ini, ini, ini,(biaya promosi dll.) tanpa ada pinjaman, setelah saya datengi ternyata ada pinjaman angsuran sepeda.. lah itu kurang jeli dia menggali, coba dia jeli menggalnya.. ya bagus-bagus aja pinjaman tersebut tapi karena kurang jeli dan kurang prosedur akhirnya jadi bermasalah.. jadi memang semua itu tergantung jam terbang kadang-kadang kita damping.. kan ada limit kepala cabang itu 5, 10 juta, diatas 10 itu harus ke manajer bisnis, diatas 20 itu harus ke saya, ada jenjang seperti itu, karena kalau gk dibuat jenjang dia *One man so dia*

bermain sendirian ternyata ada pertanyaan-pertanyaan gk dilontarkan akhirnya kurang lengkap analisa tadi sehingga dia 2 bulan gk bayar misalnya.. mangkanya resiko pinjaman itukan banyak, kurang jelih analisisnya, habis gitu misalnya terjadi sesuatu tidak diback up, disini ada asuransi jiwa, jadi kalau anggota ini meninggal kita bisa klaim premi tadi ke asuransi dan langsung melunasi peminjaman tersebut, jadi mengatasi resiko itu sangat penting untuk pinjaman terutama, utk itu ujung tombak kita mendapatkan pendapatan, selain asuransi jiwa, pengikatannya kita kerjasama dengan 2 notaris wilayah selatan sama wilayah barat, notarisnya beda.. dekat jg dengan mereka pakai notaris barat sama notaris selatan gitu, resiko pinjaman itu harus kompleks tidak hanya tidak lancar membayar tapi kalau orangnya meninggal kita bisa klaim langsung lunas senilai outstanding yang tersisa, bisa pinjaman.”

C. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Opportunities & Threat

7. Environment

a. Apakah lokasi KOPERASI anda mudah terjangkau oleh anggota/nasabah?

“Terjangkau banget, semua berada disekitar itu anggotanya (Disekitar cabang yang berdiri), cabang satu dengan yang lain gk saya batasi wilayahnya dia bisa misalnya ngambil dimalang padahal cabangnya ada di ngantang, gak masalah.. berarti bayarnya dikanindo terdekat gitu.”

b. Apakah pembiayaan KOPERASI sudah mencakup seluruh Kota Malang?

“Kalau kecamatan belum semuanya.. masih beberapa kecamatan gitu. Belum semuanya.. kalau legalitasnya ijinnya provinsi kita bisa buka kota-kota dijawa timur

sebetulnya, tapi tenaga SDM kita terbatas akhirnya 13 ini aja yang baru bisa kita buka. Untungnya sekarang bisa videocall meskipun jarak jauh ‘pak saya pingin lihat anggotamu’ ‘ini bu didepan saya’ langsung kelihatan ini, sekarang kan enak jadi meskipun jauh-jauh bisa video call iya kan? Bisa ngomong-ngomong banyak dengan anggota. Anggotanya ada yang dekat ada yang jauh mereka bisa saling silang, gk harus yang deket tapi yang jauh pun juga bisa diberi tapi saya sering minta harus bisa mengakar ditempat tersebut jadi harus banyak anggota disitu.”

c. Apa strategi yang dilakukan KOPERASI dalam membantu meningkatkan perekonomian masyarakat Malang?

“Pada saat survey ke desa itu kita harus banyak bicara syari’ah itu apa, terus bagaimana pembukuannya, saya sering ‘nanti saya kalau datang kesini lagi pembukuannya sudah jadi ya pak..’ ya setengah mengajari mereka karena penduduk desa itu kan gk seperti kota ya jadi harus banyak mengajari dan itu harus banyak bicara disitu termasuk kalau survey misalnya pembuatan ini (Lampion-lampion warna-warni yang terdapat di BNS) itu kan pembuatnya otodidak pak jono/jonet itu jadi saya tanya ‘putranya ada gk yang diberi keahlian seperti ini?’ ‘gak ada bu..’ ‘sebaiknya ada mas.. kenapa? kalau tiba-tiba bapak gk ada siapa yang melanjutkan usaha ini?’ sampe kayak gitu pertanyaannya itu termasuk saya menjaga kelangsungan kanindo syari’ah ‘lah kalau bapak gk ada generasi penerus bapak gk ada tiba-tiba bapak gk bayar ke kita terusan, segera pak ya putranya di didik ya..’ sampe kayak gitu itu penting untuk kelangsungan, baik kelangsungan dia maupun kelangsungan kita gk bisa kita diam aja ‘oh gitu ya pak pinjem gitu ya?’ sampe tanya ‘bapak punya keahlian ini dari siapa dulu?’ ‘saya otodidak bu pinter sendiri terus kursus’ ‘lah sekarang siapa yang meneruskan nanti?’ ‘gk ada saya punya

karyawan aja' 'gk bisa nanti bapak terjadi apa-apa langsung berhenti loh perusahaan ini' saya gitukan... akhirnya mereka pengusaha lampion ini 'oh gitu ya bu loh anak saya perempuan' 'gpp kamu gambar-gambar desain itukan gk mesti harus laki-laki, 'gitu.. jadi itu penting strategi itu mas, ucapan itu, ini (pengusaha lampion) harus ada penerusnya kalau gk ada saya gk berani memberikan (pembiayaan) nanti.. sampe gitu meskipun ini sudah saya asuransikan jiwa, gk masalah sih kalau bapak ini meninggal saya ada alternatif kedua yaitu asuransi jiwa, resiko-resiko itu harus diantisipasi semua kan mas? Ya terasa meningkatkan perekonomian masyarakat karena bertahun-tahun ya ada yang home industry buat keripik itu sampe keripiknya jadi berkembang besar, ada juga penjahit yang macam-macam mas mereka kan sudah lama ya ikut kita jadinya mereka merasa kalau ada perubahan itu."

8. Pemasok

a. Berapa modal dasar atau awal KOPERASI ini?

"Sekitar satu kantor itu 450 juta dikalikan aja 13 (450 juta x 13 cabang = 5.850.000.000 atau sekitar 5,8 Milyar)."

b. Dari mana dana yang dikelola KOPERASI saat ini?

"Dari uang pendiri, dari simpanan pokok itu terus dibagi ke cabang-cabang."

c. Apakah sumber dana untuk penyaluran pembiayaan berasal dari modal sendiri, pihak kedua atau pihak ketiga?

"Semuanya terlibat baik modal, pihak kedua, pihak ketiga."

9. Anggota/Nasabah

a. Dari segi nasabah, golongan nasabah mana yang terbanyak dalam KOPERASI anda?

"Petani urutan kedua sih, pedagang yang banyak, karyawan juga ada."

b. Bagaimana respon nasabah/anggota terhadap produk yang ada di KOPERASI yang mana nasabah tersebut tahu tentang KOPERASI anda?

“Gak ada keluhan. mereka senang, malah ada pindah ke sidogiri balik ke kita (kanindo) karena disana kalau melunasi bayar semua marginnya sampe jatuh tempo kalau kita enggak, jadi kita punya keistimewaan yang tdk sama dengan yang lain kalau disini berhenti ngelunasi dibulan ini ya sudah berhenti, yang desember marginnya kita gk ngitung hanya pokoknya saja, ya bagi anggota ya merasa nyaman disini daripada ke koperasi lain.

c. Bagaimana mekanisme anggota/nasabah untuk melakukan peminjaman pada KOPERASI anda?

“Ada di file itu... (File PPT)

PEMBUKAAN REKENING :

- ✓ Mengisi formulir Keanggotaan
- ✓ Mengisi formulir Pembukaan Rekening
- ✓ Menyerahkan foto copy identitas diri (KTP/SIM)
- ✓ Menyerahkan Setoran awal sesuai dg. simpanan yang dikehendaki.

Sumber : Data Sekunder, 2020

Gambar 4. Mekanisme Pembukaan Rekening Bagi Anggota Baru

Syarat syarat Pembiayaan

- Mengisi formulir keanggotaan
- Mengisi formulir pengajuan pembiayaan
- Menyerahkan foto copy identitas diri (KTP/SIM)
- Menyerahkan foto copy jaminan baik BPKB/SHM.
- Bersedia di survey baik tempat usaha maupun lokasi jaminan

Sumber : Data Sekunder, 2020

Gambar 5. Syarat-Syarat Melakukan Pembiayaan/Peminjaman

10. Pesaing

a. Dari segi pesaing, apakah ada yang menjadi pesaing KOPERASI saat ini? Jika ada, apa langkah apa yang dikedepankan dalam menghadapi persaingan?

“Ya hanya sidogiri mas, karena sama-sama syari’ah kalau konvensional ya banyak mas tapi bukan pesaing bagi saya, yang syari’ah cuma sidogiri masalah.

Kita ada perbedaan ya dengan sidogiri, kalau sidogiri itu karyawannya laki-laki semua gk ada wanita, kalau kita campur ada laki-laki ada perempuan, kalau disana

laki semua, ya menurut saya itu kalau di operasional memang lebih luwes wanita ya. Cuma disana laki-laki karena ya memang dia punya visi misi tersendiri ya gk

menyentuh wanita gitu. Kalau langkahnya ya itu tadi kita biarkan ‘saya mau pinjam

disana ya silahkan, kita gk pernah melarang tapi akhirnya mereka tahu sendiri ‘oh

koq gini ya beda dengan kanindo syari’ah’ akhirnya balik lagi kebanyakan gitu, itu

menurut saya ya tanpa kita memberitahu mereka merasakan kan? ‘Bu kalau disana

gini, gini' enggak kita tidak beritahu kayak gitu, jadi dibiarkan monggo kalau mau kesana setelah itu... balik lagi.”

b. Ada banyak Lembaga keuangan syaria'ah di Malang ini contohnya reksadana, pasar modal, pegadaian Syariah dll. Manakah yang menurut anda pesaing terbesar yang menjadi hambatan KOPERASI anda?

“Lembaga keuangan syaria'ah yang disebutkan itu bukan pesaing. Jadi sidogiri saja, kalau yang lain tidak ada.”

c. Terkait pembiayaan usaha, Bank Konvensional dan Syaria'ah mampu memberikan dana yang cukup besar kepada nasabahnya apakah itu menjadi kendala KOPERASI anda selaku Lembaga keuangan mikro?

“Enggak juga, kita antar cabang yang satu dengan yang lainnya itu ada pinjaman antar cabang. Jadi kalau cabang sini banyak berlebihan bisa dipinjam oleh cabang kecil gitu. Jadi kita gak pernah merasakan nolak gitu ya.. ‘ya kita survey dulu ya pak nanti bagaimana keputusannya’ jadi meskipun yang didatengin itu cabang yang dananya gak begitu besar tapi kita bisa antisipasi sampe kesana, jadi gak pernah nolak. Bila ada anggota yang ingin meminjam besar itu diterima tapi yang survey bukan kepala cabangnya karena bukan wewenangnya dia karena ada limit kewenangan tadi. Jadi dibuat limit berjenjang supaya kalau terjadi sesuatu itu, yang ikut tanda tangan loan komite itu bisa memberi masukan jadi gak diputus sendiri kayak *one man so* tadi gak seperti itu disini. Ngomong satu meja mangkanya disebut loan komite yaitu komite pembiayaan itu memberi masukan ‘saya kemarin waktu survey tuh gini, gini, gini’ ‘usulmu piro mas?’ ‘jangan banyak-banyak bu 10 aja atau 15’ jadi saling ngomong gitu memutuskan satu permasalahan ini, tidak diputus sendirian.”

11. Pendetang Baru

a. Perusahaan apa saja yang merupakan pesaing baru dalam sistem pembiayaan syari'ah?

“Selain sidogiri ada tapi jauh tempatnya di jabung sana tapi saya gk pernah kesana mas, namanya kanindo juga KANINDO JABUNG tapi kayaknya bukan syari'ah itu... yang syari'ah ya sidogiri itu menurut saya.”

b. Dengan munculnya koperasi syari'ah baru apakah akan berpengaruh dengan pendapatan KOPERASI anda?

“Enggak.”

c. Bila pendatang baru menawarkan produk dan pembiayaan yang menarik nasabah anda, Apa strategi yang akan anda ambil untuk mempertahankan nasabah anda dan menarik nasabah baru?

“Saya lebih menekankan ke pendekatan manusiawinya ya jadi silaturahmi, AO kita ini kayak ATM berjalan loh mas.. gk seperti bank umum itu kalau kita ini pendekatannya selalu ketemu setiap hari, jadi mereka lebih melekat kepada orang yang sering ketemu daripada yang sekali-kali dateng tapi akhirnya gk diperhatikan oleh mereka gitu kebanyakan seperti itu. Sistem silaturahmi ini bisa juga menarik nasabah baru, AO itukan ada kemampuan menarik anggota baru dan ini ada rumus acuan mas, satu AO itu maksimum 400 rekening itu sudah AO potensial, kalau dia belum 400 rekening dia belum potensial/senior, kalau masih baru gitu ya paling 50 juta, 100 juta, masih calon AO itu, tapi kalau sdh 400 dia sudah ketat paling masuk kantor 'Assalamu'alaikum' habis gitu balik lagi gk sempet omong-omongan kayak gini dia itu cirinya AO yang potensial waktunya gk ada untuk ngobrol kayak gini mangkanya saya sering kalau sudah masing-masing orang 400 harus nambah AO

lagi satu supaya tumbuh atau buka kantor cabang dengan AO baru yang kemudian punya kenalan baru supaya sisa pinjamannya naik tapi kalau AO terus ini aja cuma cair lunas, cair lunas, ya gk tumbuh namanya karena kemampuan seseorang itu 400 mas maksimal, iya wes gk bisa dia, ketat itu sudah 400 itu.”

C. Tujuan Jangka Panjang

a. Dalam operasional penyaluran produk dan jasa apakah KOPERASI sudah menggunakan prinsip-prinsip Syariah?

“Sudah. Kita ada dewan pengawas syari’ah loh mas, pengawasnya ada 2, pengawas syari’ah sama pengawas biasa/pengawas koperasinya.”

b. Bagaimana perkembangan pendapatan yang ada dalam KOPERASI anda dari tahun ke tahun?

“Ya meningkat mas, selalu meningkat. Seperti tadi yang 50 M, jadi kalau dilihat dari Jawa Timur kita ini sudah menengah keatas setelah itu baru sidogiri diatas kita, jadi aset yang dibawah sidogiri ya kita, jadi kalau ada apa-apa gitu mesti kita diundang, ada tamu atau apa itu kita sering ditanyain macam-macam memang mengelola aset juga tidak mudah kita harus kuat kalau sembarang aja ya jebol mas.”

c. Apa rencana KOPERASI kedepannya dalam merealisasikan pembiayaan untuk masyarakat?

“Nanti akan lebih canggih kita sistemnya nanti 2021 ini udah ganti sistem, jadi AOnya makin banyak nantinya, jadi pake hape, kita pake printer mini sudah langsung di lapangan, jadi kita lebih cepet nanti, lah ini mudah-mudahan sidogiri belum seperti itu ya.. jadi kita melangkah lebih cepat dibanding sidogiri nanti, bisa dilayani ditempat.”

d. Apakah penyaluran pembiayaan KOPERASI meningkat setiap tahunnya? ke pelosok-pelosok dengan dibukanya cabang-cabang dalam rangka meningkatkan pelayanan masyarakat.

“(Mengenai dibukanya cabang-cabang dalam rangka meningkatkan pelayanan masyarakat) ya saya sering mengatakan ‘kalian gk boleh bersikap anti sosial yaitu acuh tak acuh tidak ramah senyum saja gk bisa mana bisa mau berkembang kantornya kalau modelnya kayak gitu, jadi harus bijak gk boleh ansos (anti sosial) anak sekarang ini menurut saya ansos ini hamper setiap generasi muda dia lebih memilih gadget daripada daripada org yang datang, lah itu yang paling saya gk suka, jadi saya sering ngomong ‘kalian gk boleh bersikap ansos ya~’ jadi harus ramah, harus supple seperti itu kalau mereka anti sosial ya mana bisa berkembang kantor ini, masuk aja gk ada senyum misalnya, gk tanya, kan harus tanya? ‘Assalamu’alaikum.. apa yang bisa saya bantu pak?’ ‘bapak darimana ini tadi?’ kan harus banyak ngomong gitu, lah kalau ‘wa’alaikumsalam’ terus kita diamkan.. duduk ya gk disuruh duduk gimana bisa berkembang jadi itu ansos itu harus ditiadakan karena lebih dominan sekarang ini anak-anak muda ini kadang-kadang gk noleh jawab ‘iya bu..’ gk boleh kayak gitu.. itukan termasuk ya ansos tadi.. untuk penyaluran pembiyaan harus meningkat setiap tahunnya mangkanya

ada rencana kerja RAPB (Rencana Anggaran Pendapatan dan Biaya) kalau gk meningkat ya.. org ini untuk 70 karyawan kalau suami-istri 140 orang yang diberi makan kanindo ini ya toh?”

e. Apakah ada program-program dari KOPERASI dalam upaya pemberdayaan masyarakat Malang agar lebih sejahtera?

“Itu biasanya kerja sama dengan BMA mas, jadi misalnya ke ngantang saya pernah kesana dulu itu mereka tanya jawab disuatu balai desa, supaya mereka mengenal kita, terus solusinya bagaimana gitu, sampe kayak gitu.. mangkanya tergantung kepala cabangnya, kalau kepala cabangnya pro aktif gitu bagus dimasyarakat bagus juga cabangnya biasanya, tapi kalau enggak.. dia stagnan (terhenti). Kalau dalam upaya pemberdayaan masyarakat di kita itu mengeluarkan dana promosi itu kalau BMA ini dia memberi beasiswa ke anak-anak panti asuhan gitu, tapi kita nimbrung disalahsatu desa misalnya kepala desanya kita surati, kita omongin disitu, seperti pujon kidul itukan bagus kepala desanya, itu malah di support, ‘sudah pake aja gedung sebelah ini bu kalau mau sosialisasi gitu’ supaya mereka jelas gitu syari’ah itu bagaimana.. kalau sekarang ini dibatasin kita karena corona ini, gk bisa kayak gitu (melakukan sosialisasi).”

D. Implementasi Strategi

a. Bagaimana kemampuan KOPERASI dalam merencanakan strategi peraturan dan tujuan?

“Kalau itu pada saat rapat evaluasi bulanan itukan ada pipeline, di rapat bulanan itu saya tuh ingin ‘gini’ misalnya.. setoran angsuran run offnya berapa, kan gitu? Dan prosentase didepan jadi ada yang namanya pipeline (sebuah visualisasi yang menampilkan proses dalam penjualan) seperti rencana fundingnya (dana) bagaimana dan lendingnya, kalau yang ditandai berwarna merah ini berarti sudah cair kalau masih hitam berarti belum cair, dan ada kolektibilitas lancarnya 2 M lebih, NPLnya (Non Performing Loan) 2,37, tunggakannya, terus permasalahan di marketing apa? Di operasional apa? Dan personalia dan umum apa? Jadi diketik disini (ppt) kalau gk ada berarti gk ada persoalan dicabang itu, ini seluruh cabang

membuat kayak gini, jadi ini merupakan kebijakan bahwa mereka harus buat ini, supaya ketat, supaya tercapai targetnya, dulu mereka (karyawan) tidak mengerti run off itu apa, jadi run off itu tarikan. Koq bisa tahu sekian karena sudah ketemu orang-orangnya toh? Aku ngambil sekian, sekian terus dijumlah ‘penarikan tabungan sekitar 388 juta, terus target bulan lalu kekurangannya 12 juta, terus ini rencana pengumpulan dana pihak ketiga itu 125 juta, rencana pembiayaan dari bank lain gk ada, lebih atau kurang dari target 36 juta....dll.’ Jadi kelihatan 2 AO ini kurangnya segini fundingnya.. gitu mas.”

b. Apakah anda pihak manajemen mampu memotivasi para karyawan anda?

“Ya itu harusnya mas, bicara memotivasi itu setiap ketemu saya mesti ngomong baik dirapat maupun saat ketemu, selalu mas motivasi itu harus selalu ada karena mimpi itu gk bisa kalau gk dimotivasi, ‘saya punya mimpi seperti ini’ tapi gk ada omongan lagi...? Jadi motivasi selalu ada, Harus, bukan tidak, selalu memotivasi.”

c. Bagaimana kemampuan personalia dalam melakukan setiap tugasnya?

“Ya sudah baik, karena selalu ada pembekalan mas masuk disini tuh, pembekalan sama ikut diklat, jadi mereka sudah harus siap pakai.”

E. Penilaian dan Evaluasi Strategi

a. Apakah KOPERASI memberikan Informasi yang Transparan kepada anggota/nasabah terkait dengan produk dan jasa yang ditawarkan ?

“Transparan. Ada RAT (Rapat Anggota Tahunan), mereka datang kita undang, banyak tapi perwakilan. Dalam RAT dijelaskan ‘ya tahun ini pendapatan kita sekian, target sekian, deviasinya berapa persen’ Itu diceritakan di forum, termasuk ‘ada karyawan yang kita terima sekian orang’ termasuk laporan-laporan

kayak gitu masuk semua di RAT mas.. kita juga diperiksa KAP (Kantor Akuntan Publik) diatas 10 M kan harus ada KAPnya, jadi ada 2 laporan KAP juga laporan RAT.”

b. Apakah prosedur dan syarat dalam pembukaan tabungan dan pinjaman prosesnya cepat dan mudah?

“Mudah. Jadi gak pake birokrasi.”

c. Apakah Anggota/Nasabah merasa Puas dengan kualitas jasa yang ditawarkan di KOPERASI anda?

“Gak ada keluhan tuh selama ini.”

d. Apakah dalam melayani anggota/nasabah KOPERASI anda dilakukan dengan ramah dan murah hati?

“Loh iya harus. Di pembekalan itu ada pelajaran etika pelayanan, jadi mereka tahu harus bagaimana cara pelayanan itu... di pembekalan ada mas.”

e. Apakah KOPERASI anda sudah membangun hubungan yang baik dengan anggota/nasabah?

“Iya sudah ditangani. Meskipun ada anggota yang mengalami macet atau penunggakan juga ditanganin dengan cara baik, kita ada pengacara juga loh mas.. kalau permasalahan itu tim remedial juga mengatasi hal-hal yang kayak gitu.”

Lampiran 2. Kuesioner

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH PENERAPAN MANAJEMEN STRATEGIK DAN ETOS

KERJA ISLAM TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KOPERASI

AGRO NIAGA INDONESIA SYARI'AH DI MALANG

Sehubungan dengan penelitian yang saya lakukan sebagai syarat untuk mendapatkan Gelar Sarjana Manajemen, perkenankan saya: Dimas Aprilyanto, mahasiswa Universitas Brawijaya, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen, Program Studi Manajemen Strategik, memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i meluangkan waktu sekitar 10 menit untuk mengisi kuesioner ini. Jawaban kuesioner ini akan saya rahasiakan dan akan digunakan hanya untuk kepentingan penelitian.

Atas segala perhatian dan perkenan Bapak/Ibu/Saudara/i, saya sampaikan terima kasih.

A. Identitas Responden

1. Nama Responden*):

Boleh tidak diisi *)

Mohon diberi tanda silang (X) pada pilihan jawaban yang sesuai:

2. Jenis Kelamin:

a. Laki-laki

b. Perempuan

3. Usia:

- a. <20 tahun
- b. 20-30 tahun
- c. >30-40 tahun
- d. >40-50 tahun
- e. >50 tahun

4. Pendidikan Terakhir:

- a. SD/SMP
- b. SMA/SMK/ sederajat
- c. Diploma (D1,D2,D3,D4)
- d. Sarjana (S1,S2,S3)

5. Lama bekerja:

- a. <1 tahun
- b. 1-5 tahun
- c. >5-10 tahun
- d. >10-15 tahun
- e. >15 tahun

6. Jabatan yang diemban saat ini:

- a. Manajer
- b. Pengawas
- c. Kepala Cabang
- d. Kasir
- e. Teller
- f. Account Officer
- g. Lainnya (mohon disebutkan):
.....



C. Petunjuk Pengisian

Mohon diisi kolom di sebelah kanan masing-masing pernyataan berikut ini dengan

memberikan tanda cek (√) di kolom yang sesuai dengan apa yang

Bapak/Ibu/Saudara/i **alami/rasakan**.

- bila pernyataan tsb. **sangat tidak sesuai** dengan apa yang

Bapak/Ibu/Saudara/i alami/rasakan → Isikan tanda (√) pada kolom: **STS**

(**Sangat Tidak Setuju**)

- bila pernyataan tsb. **tidak sesuai** dengan apa yang

Bapak/Ibu/Saudara/i alami/rasakan → Isikan tanda (√) pada

kolom: **TS (Tidak Setuju)**

- bila Bapak/Ibu/Saudara/i **merasa ragu** bahwa pernyataan tsb.

sesuai ataukah tidak sesuai dengan apa yang dialami/dirasakan

→ Isikan tanda (√) pada kolom: **N (Netral)**

- bila pernyataan tsb. **sesuai** dengan apa yang

Bapak/Ibu/Saudara/i alami/rasakan → Isikan tanda (√) pada

kolom: **S (Setuju)**

- bila pernyataan tsb. **sangat sesuai** dengan apa yang

Bapak/Ibu/Saudara/i alami/rasakan → Isikan tanda (√) pada

kolom: **SS (Sangat Setuju)**

A. Penerapan Manajemen Strategi

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
Visi Misi Kanindo						
1	Saya belum sepenuhnya memahami visi dan misi kanindo					
2	Saya merasa menjadi bagian dari upaya kanindo mencapai visi dan misinya.					
Analisis Lingkungan Eksternal Kanindo						
3	Saya kurang paham faktor-faktor lingkungan eksternal yang potensial memengaruhi kondisi kanindo di masa mendatang					
4	Saya tidak mengikuti perkembangan kondisi lingkungan eksternal kanindo					
Analisis Lingkungan Internal Kanindo						
5	Saya paham kekuatan atau kelemahan yang dimiliki kanindo untuk mencapai tujuannya					
6	Saya mengikuti perkembangan kekuatan dan kelemahan kanindo					
Strategi dan Tujuan Jangka Panjang						
7	Saya memahami dengan baik strategi dan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai oleh kanindo					
8	Saya merasa ikut bertanggungjawab dalam pencapaian tujuan jangka panjang dan pelaksanaan strategi kanindo					
Implementasi Strategi						
9	Saya memahami dengan baik target yang harus dicapai dalam pelaksanaan tugas yang diberikan kepada saya					

10	Saya melaksanakan dengan baik program kerja yang ditugaskan oleh kanindo kepada saya					
11	Saya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan sistem dan prosedur (SOP) yang ditetapkan oleh kanindo					
12	Saya dapat melaksanakan tugas dengan baik sesuai anggaran pelaksanaan yang ditetapkan oleh kanindo					
Penilaian dan Evaluasi Strategi						
13	Saya selalu dilibatkan dalam pembahasan tentang adanya perubahan lingkungan eksternal atau internal yang terjadi					
14	Saya selalu dilibatkan dalam pembahasan tentang kinerja yang terkait dengan tugas saya					

B. Etos Kerja Islam

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
<i>Kerja beraqidah</i>						
1	Saya meyakini bahwa pekerjaan yang dilakukan semata-mata dengan niat beribadah kepada Allah SWT					
2	Saya melakukan setiap pekerjaan dengan berharap Allah pasti memberikan rezeki kepada saya					
<i>Kerja berilmu</i>						
3	Dengan ilmu yang dimiliki, Saya mampu membedakan antara tujuan yang benar dan salah, baik/buruk					

4	Saya mengaplikasikan ilmu-ilmu yang terdapat didalam Al Qur'an dan Sunnah (Hadits) dalam pekerjaan					
<i> KERJA dengan meneladani sifat-sifat Ilahi serta mengikuti petunjuk petunjuk-Nya</i>						
5	Saya meneladani sifat Rasulullah SAW sebagai utusan ilahi dalam bekerja dan bermuamalah					
6	Saya memiliki waktu khusus untuk mempelajari ilmu dari Al Qur'an dan Sunnah (Hadits) sebagai landasan dalam bekerja					

C. Kinerja Karyawan

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
<i>Kuantitas Kerja</i>						
1	Jumlah pekerjaan yang saya hasilkan sesuai dengan standar capaian yang ditetapkan kanindo					
2	Jumlah pekerjaan yang saya hasilkan lebih banyak dibandingkan dengan periode yang lalu					
<i>Kualitas Kerja</i>						
3	Kualitas pekerjaan yang saya hasilkan sesuai dengan standar yang ditetapkan kanindo					
4	Agar terhindar dari banyak kesalahan, saya berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan hati-hati.					
<i>Ketepatan waktu kerja</i>						
5	Saya memiliki kedisiplinan untuk datang tepat waktu sebelum jam kantor					
6	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu					

Lampiran 3. Karakteristik Responden

Statistics						
		Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan	Lama Bekerja	Jabatan
N	Valid	58	58	58	58	58
	Missing	0	0	0	0	0

Jenis Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	30	51.7	51.7	51.7
	Perempuan	28	48.3	48.3	100.0
Total		58	100.0	100.0	

Usia					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<20 Tahun	1	1.7	1.7	1.7
	20-30 Tahun	30	51.7	51.7	53.4
	>30-40 Tahun	18	31.0	31.0	84.5
	>40-50 Tahun	6	10.3	10.3	94.8
	>50 Tahun	3	5.2	5.2	100.0
Total		58	100.0	100.0	

Pendidikan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SD/SMP	1	1.7	1.7	1.7
	SMA/SMK/ sederajat	25	43.1	43.1	44.8
	Diploma (D1,D2,D3,D4)	10	17.2	17.2	62.1
	Sarjana (S1,S2,S3)	22	37.9	37.9	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<1 Tahun	5	8.6	8.6	8.6
	1-5 Tahun	17	29.3	29.3	37.9
	>5-10 Tahun	16	27.6	27.6	65.5
	>10-15 Tahun	10	17.2	17.2	82.8
	>15 Tahun	10	17.2	17.2	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Jabatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Manajer	1	1.7	1.7	1.7
	Kepala Cabang	10	17.2	17.2	19.0
	Kasir	11	19.0	19.0	37.9
	Teller	6	10.3	10.3	48.3
	Account Officer	20	34.5	34.5	82.8
	Pembukuan/Accounting	7	12.1	12.1	94.8
	Accounting Pusat	1	1.7	1.7	96.6
	Cleaning Service	1	1.7	1.7	98.3
	Customer Service	1	1.7	1.7	100.0
	Total	58	100.0	100.0	



Lampiran 4. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

A. Penerapan Manajemen Strategik

Statistics															
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	Total_X
N Valid	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.78	4.19	3.47	3.81	3.90	3.86	4.00	4.19	4.24	4.19	4.16	4.09	3.53	3.86	55.26
Std. Deviation	.1469	.097	.1377	.124	.100	.103	.095	.080	.075	.083	.081	.083	.121	.119	.886
Median	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	54.50
Mode	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54 ^a
Std. Error of Mean	1.109	.687	1.047	.945	.765	.782	.725	.606	.572	.634	.616	.629	.922	.907	6.745
Variance	1.230	.472	1.095	.893	.586	.612	.526	.367	.327	.402	.379	.396	.850	.823	45.493
Range	4	2	4	4	3	4	3	3	2	2	2	2	4	4	28
Minimum	1	3	1	1	2	1	2	2	3	3	3	3	1	1	42
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
Sum	219	243	201	221	226	224	232	243	246	243	241	237	205	224	3205

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

		X1.1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju	2	3.4	3.4	3.4
	Setuju	6	10.3	10.3	13.8
	Netral	13	22.4	22.4	36.2
	Tidak Setuju	19	32.8	32.8	69.0
	Sangat Tidak Setuju	18	31.0	31.0	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

		X1.2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	9	15.5	15.5	15.5
	Setuju	29	50.0	50.0	65.5
	Sangat Setuju	20	34.5	34.5	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

		X1.3			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju	2	3.4	3.4	3.4
	Setuju	9	15.5	15.5	19.0
	Netral	16	27.6	27.6	46.6
	Tidak Setuju	22	37.9	37.9	84.5
	Sangat Tidak Setuju	9	15.5	15.5	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

		X1.4			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju	2	3.4	3.4	3.4
	Setuju	3	5.2	5.2	8.6
	Netral	11	19.0	19.0	27.6
	Tidak Setuju	30	51.7	51.7	79.3
	Sangat Tidak Setuju	12	20.7	20.7	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

		X1.5			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	3.4	3.4	3.4
	Netral	14	24.1	24.1	27.6
	Setuju	30	51.7	51.7	79.3
	Sangat Setuju	12	20.7	20.7	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

X1.6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1.7	1.7	1.7
	Netral	16	27.6	27.6	29.3
	Setuju	30	51.7	51.7	81.0
	Sangat Setuju	11	19.0	19.0	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

X1.7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	3.4	3.4	3.4
	Netral	9	15.5	15.5	19.0
	Setuju	34	58.6	58.6	77.6
	Sangat Setuju	13	22.4	22.4	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

X1.8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1.7	1.7	1.7
	Netral	3	5.2	5.2	6.9
	Setuju	38	65.5	65.5	72.4
	Sangat Setuju	16	27.6	27.6	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

X1.9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	4	6.9	6.9	6.9
	Setuju	36	62.1	62.1	69.0
	Sangat Setuju	18	31.0	31.0	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

		X1.10			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	7	12.1	12.1	12.1
	Setuju	33	56.9	56.9	69.0
	Sangat Setuju	18	31.0	31.0	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

		X1.11			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	7	12.1	12.1	12.1
	Setuju	35	60.3	60.3	72.4
	Sangat Setuju	16	27.6	27.6	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

		X1.12			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	9	15.5	15.5	15.5
	Setuju	35	60.3	60.3	75.9
	Sangat Setuju	14	24.1	24.1	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

		X1.13			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1.7	1.7	1.7
	Tidak Setuju	6	10.3	10.3	12.1
	Netral	20	34.5	34.5	46.6
	Setuju	23	39.7	39.7	86.2
	Sangat Setuju	8	13.8	13.8	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

X1.14					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	3.4	3.4	3.4
	Tidak Setuju	3	5.2	5.2	8.6
	Netral	7	12.1	12.1	20.7
	Setuju	35	60.3	60.3	81.0
	Sangat Setuju	11	19.0	19.0	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

B. Etos Kerja Islam

Statistics								
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	Total_X2
N	Valid	58	58	58	58	58	58	58
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.60	4.59	4.52	4.26	4.47	4.26	26.69
Std. Error of Mean		.078	.085	.075	.091	.089	.100	.410
Median		5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	27.00
Mode		5	5	5	4	5	5	30
Std. Deviation		.591	.650	.569	.690	.681	.762	3.124
Variance		.349	.422	.324	.476	.464	.581	9.762
Range		2	2	2	2	2	3	12
Minimum		3	3	3	3	3	2	18
Maximum		5	5	5	5	5	5	30
Sum		267	266	262	247	259	247	1548

X2.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	3	5.2	5.2	5.2
	Setuju	17	29.3	29.3	34.5
	Sangat Setuju	38	65.5	65.5	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

X2.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Netral	5	8.6	8.6	8.6
	Setuju	14	24.1	24.1	32.8
	Sangat Setuju	39	67.2	67.2	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

X2.3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	2	3.4	3.4	3.4
	Setuju	24	41.4	41.4	44.8
	Sangat Setuju	32	55.2	55.2	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

X2.4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	8	13.8	13.8	13.8
	Setuju	27	46.6	46.6	60.3
	Sangat Setuju	23	39.7	39.7	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

X2.5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	6	10.3	10.3	10.3
	Setuju	19	32.8	32.8	43.1
	Sangat Setuju	33	56.9	56.9	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

X2.6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1.7	1.7	1.7
	Netral	8	13.8	13.8	15.5
	Setuju	24	41.4	41.4	56.9
	Sangat Setuju	25	43.1	43.1	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

C. Kinerja Karyawan

		Statistics						
		Y1.1	Y1.2	Y2.1	Y2.2	Y3.1	Y3.2	Total_Y
N	Valid	58	58	58	58	58	58	58
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.91	3.83	3.98	4.38	4.07	4.12	24.29
Std. Error of Mean		.093	.118	.090	.073	.095	.096	.452
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	24.00
Mode		4	4	4	4	4	4	25
Std. Deviation		.708	.901	.688	.557	.722	.727	3.439
Variance		.501	.812	.473	.310	.521	.529	11.825
Range		3	4	3	2	2	2	13
Minimum		2	1	2	3	3	3	17
Maximum		5	5	5	5	5	5	30
Sum		227	222	231	254	236	239	1409

		Y1.1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	3.4	3.4	3.4
	Netral	11	19.0	19.0	22.4
	Setuju	35	60.3	60.3	82.8
	Sangat Setuju	10	17.2	17.2	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

		Y1.2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1.7	1.7	1.7
	Tidak Setuju	1	1.7	1.7	3.4
	Netral	20	34.5	34.5	37.9
	Setuju	21	36.2	36.2	74.1
	Sangat Setuju	15	25.9	25.9	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

		Y2.1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1.7	1.7	1.7
	Netral	11	19.0	19.0	20.7
	Setuju	34	58.6	58.6	79.3
	Sangat Setuju	12	20.7	20.7	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

		Y2.2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	2	3.4	3.4	3.4
	Setuju	32	55.2	55.2	58.6
	Sangat Setuju	24	41.4	41.4	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

		Y3.1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	13	22.4	22.4	22.4
	Setuju	28	48.3	48.3	70.7
	Sangat Setuju	17	29.3	29.3	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

		Y3.2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	12	20.7	20.7	20.7
	Setuju	27	46.6	46.6	67.2
	Sangat Setuju	19	32.8	32.8	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Lampiran 5. Hasil Uji Validitas

A. Penerapan Manajemen Strategik

		Total_X1
X1.1	Pearson Correlation	.517**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
X1.2	Pearson Correlation	.637**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
X1.3	Pearson Correlation	.649**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
X1.4	Pearson Correlation	.544**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
X1.5	Pearson Correlation	.488**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
X1.6	Pearson Correlation	.619**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
X1.7	Pearson Correlation	.588**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
X1.8	Pearson Correlation	.447**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
X1.9	Pearson Correlation	.707**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
X1.10	Pearson Correlation	.739**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58

X1.11	Pearson Correlation	.666**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
X1.12	Pearson Correlation	.673**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
X1.13	Pearson Correlation	.688**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
X1.14	Pearson Correlation	.711**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
Total_X1	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	58

B. Etos Kerja Islam

		Total_X2
X2.1	Pearson Correlation	.731**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
X2.2	Pearson Correlation	.748**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
X2.3	Pearson Correlation	.851**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
X2.4	Pearson Correlation	.795**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
X2.5	Pearson Correlation	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
X2.6	Pearson Correlation	.808**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
Total_X2	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	58

C. Kinerja Karyawan

		Total_Y
Y1.1	Pearson Correlation	.796**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
Y1.2	Pearson Correlation	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
Y2.1	Pearson Correlation	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
Y2.2	Pearson Correlation	.738**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
Y3.1	Pearson Correlation	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
Y3.2	Pearson Correlation	.792**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
Total_Y	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	58



Lampiran 6. Hasil Uji Reliabilitas

A. Penerapan Manajemen Strategik

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.865	14

B. Etos Kerja Islam

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.878	6

C. Kinerja Karyawan

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

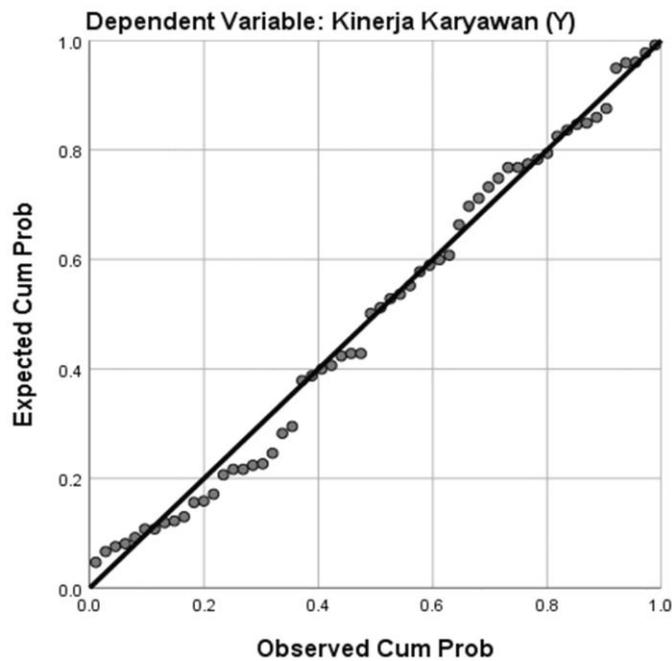
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.881	6

Lampiran 7. Hasil Uji Normalitas

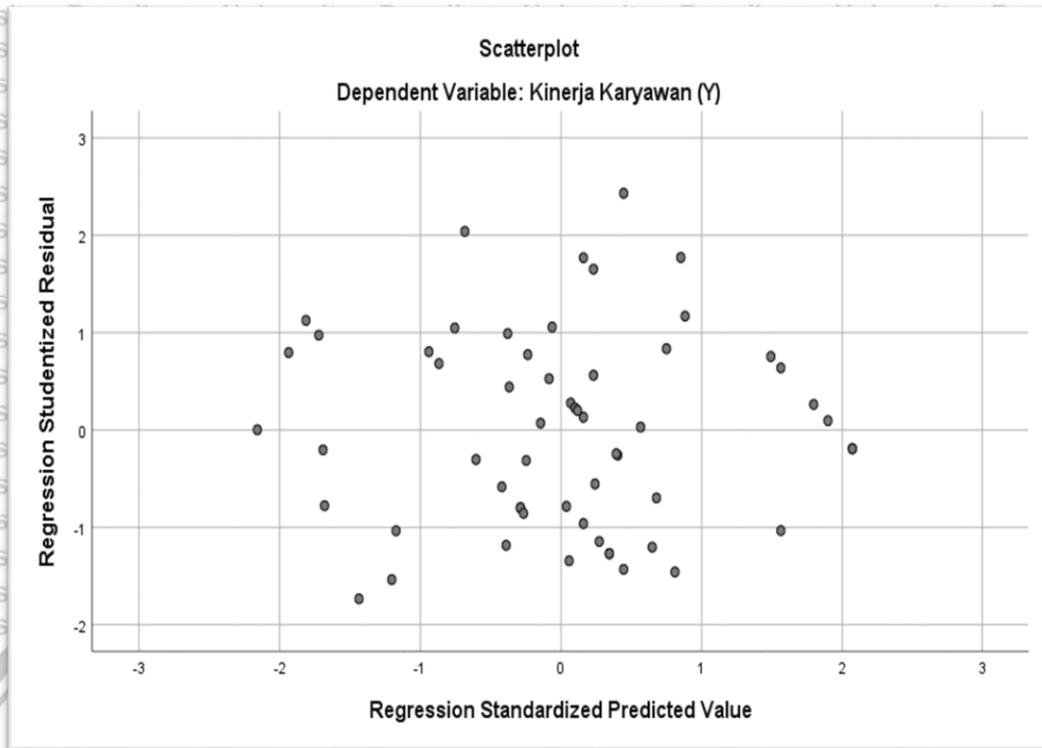
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		58
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.81962256
Most Extreme Differences	Absolute	.088
	Positive	.088
	Negative	-.048
Test Statistic		.088
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.
 b. Calculated from data.
 c. Lilliefors Significance Correction.
 d. This is a lower bound of the true significance.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Lampiran 8. Hasil Uji Heteroskedastisitas



Lampiran 9. Hasil Uji Multikolinearitas, Analisis Regresi Linear Berganda, dan Uji T

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-5.567	2.539		-2.193	.033		
	Penerapan Manajemen Strategik (X1)	.297	.038	.582	7.720	.000	.897	1.115
	Etos Kerja Islam (X2)	.505	.083	.459	6.089	.000	.897	1.115

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Lampiran 10. Hasil Uji Linearitas

A. Penerapan Manajemen Strategik

ANOVA Table			Sum of	df	Mean		
			Squares		Square	F	Sig.
Kinerja Karyawan (Y) * Penerapan Manajemen Strategik (X1)	Between	(Combined)	475.598	23	20.678	3.543	.000
	Groups	Linearity	358.075	1	358.075	61.358	.000
		Deviation from	117.523	22	5.342	.915	.578
		Linearity					
	Within Groups		198.419	34	5.836		
Total			674.017	57			

B. Etos Kerja Islam

ANOVA Table			Sum of	df	Mean		
			Squares		Square	F	Sig.
Kinerja Karyawan (Y) * Etos Kerja Islam (X2)	Between	(Combined)	339.246	11	30.841	4.238	.000
	Groups	Linearity	280.804	1	280.804	38.585	.000
		Deviation from	58.443	10	5.844	.803	.627
		Linearity					
	Within Groups		334.771	46	7.278		
Total			674.017	57			

Lampiran 11. Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	485.289	2	242.644	70.712	.000 ^b
	Residual	188.728	55	3.431		
	Total	674.017	57			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

b. Predictors: (Constant), Etos Kerja Islam (X2), Penerapan Manajemen Strategik (X1)

Lampiran 12. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.849 ^a	.720	.710	1.852

a. Predictors: (Constant), Etos Kerja Islam (X2), Penerapan Manajemen Strategik (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Lampiran 13. Dokumentasi



