

BAB II LANDASAN TEORI

A. MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

1. Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia

Manajemen sumberdaya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang membahas tentang pengaturan tentang peran sumberdaya manusia dalam pengelolaan organisasi agar dapat mencapai tujuan. Diantara fungsi manajemen, manajemen sumberdaya manusia memiliki cakupan permasalahan yang sangat kompleks, karena menentukan pelaksanaan fungsi dan kegiatan organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumberdaya manusia adalah kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seorang manajer untuk menjalankan sumberdaya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan dan penilaian.

Menurut Handoko (dalam Wahibur Rokhman, 2011) manajemen sumberdaya manusia merupakan proses penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumberdaya manusia dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Manajemen sumberdaya manusia merupakan serangkaian kegiatan pengelolaan dan pengorganisasian dari fungsi sumberdaya manusia dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.¹

2. Fungsi Manajemen Sumberdaya Manusia

Manajemen sumberdaya manusia memiliki beberapa fungsi penting yang sangat berpengaruh terhadap efektifitas perjalanan organisasi. Karena fungsi sumberdaya manusia dalam organisasi sangat vital sehingga apabila terjadi disfungsi dalam manajemen sumberdaya manusia akan berpengaruh terhadap keseluruhan dalam organisasi. Adapun beberapa fungsi operasional manajemen sumberdaya manusia antara lain:

¹ Wahibur Rokhman, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Nora Media Enterprise, Kudus, 2011, hlm.2-3

a. Fungsi Perencanaan

Fungsi ini terkait dengan memperkirakan kebutuhan sumberdaya manusia baik secara kualitas maupun secara kuantitas sesuai dengan strategi organisasi. Perencanaan sumberdaya manusia ini sangat penting karena terkait dengan visi dan misi organisasi dalam pemenuhan sumberdaya manusia dimasa yang akan datang.

b. Fungsi Pengadaan

Fungsi ini terkait dengan proses pengadaan sumberdaya manusia untuk memenuhi kebutuhan organisasi baik saat sekarang maupun yang akan datang. Adapun fungsi pengadaan ini dimulai dari proses rekrutmen dan seleksi, sampai penempatan karyawan sesuai dengan keahlian yang dimiliki.

c. Fungsi Pelatihan dan Pengembangan

Fungsi ini terkait dengan peningkatan kualitas sumberdaya manusia dalam menghadapi berbagai tantangan dan perubahan yang dihadapi organisasi dalam merespon kebutuhan dan perubahan selera konsumen. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut perlu dilakukan pelatihan dan pengembangan.

d. Fungsi Kompensasi

Fungsi ini terkait dengan *feedback* yang diberikan kepada karyawan atas kontribusi yang diberikan dalam upaya mengembangkan organisasi. Kompensasi yang diberikan bisa dalam bentuk uang maupun tidak. Dalam bentuk uang misalnya: gaji, bonus, uang lembur, uang makan dan lainnya. Ada juga yang tidak berbentuk uang misalnya: asuransi, liburan jatah cuti dan lain-lain.

e. Fungsi *Maintenance*

Merupakan fungsi dalam manajemen sumberdaya manusia yang bertujuan untuk memelihara karyawan supaya tetap tinggal dalam organisasi. Fungsi ini juga menyediakan fasilitas pemeliharaan pada kondisi fisik dan mental pekerja. Karena kondisi persaingan yang ketat, karyawan yang memiliki pengalaman dan potensi yang besar akan mendapatkan peluang

untuk pindah ke perusahaan lain. Sehingga fungsi ini memiliki fungsi yang sangat fatal.²

3. Lingkungan Sumberdaya Manusia

Sebagai bagian dari sebuah sistem dalam perusahaan, departemen sumberdaya manusia tidak bisa terlepas dari pengaruh lingkungan yang melingkupinya, baik lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Lingkungan internal merupakan faktor-faktor yang berasal dari dalam organisasi, pengaruh internal ini biasanya bisa dikontrol. Adapun lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi yang berasal dari luar, faktor-faktor ini diluar kendali dari organisasi. Penjelasan berbagai faktor dalam lingkungan internal dan eksternal sebagai berikut:

a. Lingkungan Internal

- 1.) Faktor karakteristik organisasi, merupakan ciri-ciri khusus yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lain.
- 2.) Faktor serikat karyawan, merupakan perkumpulan dari karyawan baik ditingkat departemen maupun tingkat perusahaan secara keseluruhan.
- 3.) Faktor sistem informasi manajemen sumberdaya manusia, sistem informasi ini merupakan *database* yang berisi berbagai hal yang terkait dengan karyawan, tugas-tugas, tanggung jawab setiap jabatan yang ada dalam organisasi.
- 4.) Faktor konflik internal, konflik internal merupakan perselisihan yang terjadi karena ada perbedaan kepentingan. Konflik dalam perusahaan pasti ada, baik yang melibatkan antar individu maupun antar kelompok.

b. Lingkungan Eksternal

- 1.) Faktor teknologi, perubahan teknologi yang cepat menjadikan perusahaan harus selalu melakukan adaptasi, karena perusahaan yang lambat melakukan *update* terhadap teknologi baru akan kalah dalam persaingan.

² Ibid, hlm.3-5

- 2.) Faktor ekonomi, perekonomian yang yang meng-global sekarang ini menjadikan krisis di suatu negara akan berdampak luas ke negara lain, begitu juga dalam konteks perusahaan, ketika perekonomian tumbuh cepat akan berpengaruh pada pertumbuhan perusahaan akan semakin tinggi, hal ini karena didukung oleh meningkatnya permintaan akan produk atau jasa yang dihasilkan.
- 3.) Faktor pemerintah, kebijakan yang diambil pemerintah akan berdampak pada kebijakan perusahaan. Berbagai peraturan yang diberlakukan akan mengikat semua warga negara yang didalamnya termasuk perusahaan.
- 4.) Faktor geografis, posisi demografis perusahaan akan sangat berpengaruh dalam kebijakan yang diambil. Departemen sumberdaya manusia harus mempertimbangkan dalam mengambil kebijakan terkait dengan posisi demografis ini.
- 5.) Faktor sosial budaya, perbedaan tradisi dan budaya akan berdampak pada pola kerja dan kebiasaan karyawan.
- 6.) Faktor angkatan kerja, angkatan kerja merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap departemen sumberdaya manusia, rekrutmen dan seleksi sangat dipengaruhi ketersediaan angkatan kerja yang memiliki kualifikasi dan ketrampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan.
- 7.) Faktor pesaing, pesaing akan sangat berpengaruh terhadap setiap kebijakan perusahaan. Departemen sumberdaya manusia harus mempertimbangkan setiap kebijakan yang dilakukan oleh para pesaing seperti kebijakan kenaikan gaji, kenaikan tunjangan dan lain-lain.³

4. Tujuan Manajemen Sumberdaya Manusia

Manajemen sumberdaya manusia memiliki berbagai tujuan sebagai berikut:

³ Ibid, hlm.6-9

a. Tujuan Organizational

Tujuan ini terkait dengan fungsi manajemen sumberdaya manusia sebagai pihak yang bertanggungjawab terhadap pengelolaan dan pemanfaatan sumberdaya manusia dalam organisasi. Adapun fungsi organisasional manajemen sumberdaya manusia antara lain: perencanaan sumberdaya manusia, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian, penempatan dan penilaian.

b. Tujuan Sosial

Pengelolaan sumberdaya manusia akan memberi dampak positif terhadap kesejahteraan sosial melalui pemanfaatan tenaga lokal untuk mengisi lowongan kerja. Lebih lanjut, perusahaan juga bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap lingkungan sekitarnya dan meminimalkan dampak negatifnya terhadap pencemaran lingkungan.

c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional ini terkait dengan kontribusi departemen sumberdaya manusia pada setiap departemen dalam organisasi, yaitu dengan menyediakan sumberdaya manusia sesuai yang dibutuhkan setiap departemen. Tuntutan terhadap pengetahuan dan keahlian baru hendaknya direspon oleh manajemen sumberdaya manusia dengan mengadakan pelatihan sesuai kebutuhan setiap divisi yang ada di perusahaan.

d. Tujuan Personal

Tujuan ini terkait dengan kepentingan setiap individu dalam organisasi. Tiap anggota organisasi memiliki kepentingan yang berbeda yang hendak mencapai melalui aktifitasnya dalam organisasi seperti: kompensasi, pengembangan karir dan lain-lain.⁴

B. REWARD

1. Pengertian Reward

Menurut Nawawi (dalam Silfia Febrianti dkk), *Reward* adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja yang

⁴ Ibid, hlm.9-10

menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya.⁵

Imbalan, balas jasa atau penghargaan (*reward*) dalam praktik sumberdaya manusia merupakan kompensasi, mempunyai peran amat penting dalam memelihara kepuasan kerja karyawan.

Menurut Marihot Tua, E H (2005) dalam Burhanuddin Yusuf, kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain. Pembayaran kompensasi tersebut ada yang dikaitkan langsung dengan kinerja seperti upah atau gaji, bonus dan komisi sehingga sering disebut dengan kompensasi langsung. Dan ada yang tidak dikaitkan langsung dengan kinerja sebagai upaya meningkatkan ketenangan dan kepuasan kerja seperti tunjangan-tunjangan.⁶

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Masalah kompensasi berkaitan dengan konsistensi internal dan konsistensi eksternal. Konsistensi internal berkaitan dengan konsep penggajian relative dalam organisasi. Sedangkan konsistensi eksternal berkaitan dengan relative struktur penggajian yang berlaku di luar organisasi. Keseimbangan antara konsistensi internal dan eksternal dianggap penting untuk diperhatikan guna menjamin perasaan puas, dan para pekerja tetap termotivasi serta efektifitas bagi organisasi secara keseluruhan.

Kompensasi mengandung arti yang lebih luas daripada upah atau gaji. Upah atau gaji menekankan pada balas jasa yang bersifat financial, sedangkan kompensasi mencakup balas jasa financial dan nonfinansial. Kompensasi merupakan pemberian balas jasa, baik secara langsung berupa uang (financial) maupun tidak langsung berupa penghargaan non-finansial.

⁵ Silfia Febrianti dkk, *Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja*, Vol.12 No. 1 Juli 2014, Malang, hlm.3

⁶ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumberdaya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2015, hlm.236

Pemberian kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja dan memotivasi karyawan, oleh karena itu, perhatian organisasi atau perusahaan terhadap pengaturan kompensasi secara rasional dan adil sangat diperlukan. Bila karyawan memandang pemberian kompensasi tidak memadai, maka prestasi kerja, motivasi maupun kepuasan kerja mereka cenderung akan menurun.⁷

Suatu sistem imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara dan mempekerjakan sejumlah orang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi.

Apabila suatu organisasi tidak mampu mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan yang memuaskan, organisasi bukan hanya akan kehilangan tenaga-tenaga terampil dan berkemampuan tinggi, akan tetapi juga akan kalah bersaing di pasaran tenaga kerja. Jika situasi demikian terus berlanjut, organisasi yang bersangkutan akan tidak mampu menghasilkan produk yang memungkinkannya mencapai tujuan, berbagai tujuan dan sasarannya.⁸

Seorang karyawan yang melakukan pekerjaannya dengan baik, sebaiknya diberi *reward*. Bentuk *reward* tidak mesti materi, tetapi dapat pula dalam bentuk pujian, penghargaan yang diutarakan di depan karyawan lain, atau bahkan promosi (baik promosi belajar maupun promosi naik pangkat atau jabatan). *Reward* ini merupakan mekanisme pengawasan yang sangat penting.⁹

Menurut Cascio FW dalam Burhanuddin, penghargaan untuk menjembatani jurang antara tujuan perusahaan dan harapan, serta aspires individual perlu diadakan. Agar efektif, sistem penghargaan perusahaan hendaknya menyediakan empat hal, yaitu:

⁷ *Ibid*, hlm.235-237

⁸ Sondang P Siagian, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2000, hlm.253-254

⁹ Nana Hendriana, *Manajemen Bisnis Syariah & Kewirausahaan*, CV Pustaka Setia, Bandung, 2013, hlm.137

- a. Tingkat penghargaan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar
- b. Keadilan dengan pasar eksternal
- c. Keadilan dalam perusahaan
- d. Perlakuan individu perilaku perusahaan yang terkait dengan kebutuhan mereka.¹⁰

2. Komponen Utama Sistem *Reward*

Setiap individu atau kelompok yang memiliki kinerja yang tinggi perlu mendapatkan penghargaan. Komponen utama sistem *reward* terdiri atas tiga elemen, yaitu:

a. Gaji dan Bonus

Gaji merupakan komponen *reward* yang sangat penting bagi pegawai. Gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham (*stock option* atau *stock grant*). Penghargaan terhadap kinerja yang tinggi dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji, pemberian bonus, atau pemberian saham. Pada umumnya gaji yang lebih tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan mengurangi tingkat perpindahan kerja. Untuk mendorong peningkatan kinerja, manajemen organisasi biasanya membuat paket-paket program, misalnya paket gaji atau paket saham. Paket gaji yang ditawarkan sebagai *reward* meliputi:

- 1.) Kenaikan gaji pokok
- 2.) Tambahan honorarium.

b. Kesejahteraan

Komponen *reward* selain gaji adalah kesejahteraan (*benefit*). Sebagaimana gaji, kesejahteraan dapat diukur nilainya. Berbagai program kesejahteraan pegawai yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian penghargaan atas prestasi kerja, misalnya:

- 1.) Tunjangan, meliputi tunjangan jabatan, tunjangan structural, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan anak, tunjangan keluarga dan hari tua

¹⁰ Burhanuddin Yusuf, *Op Cit*, hlm.238

2.) Fasilitas kerja, misalnya kendaraan dinas, supir pribadi dan rumah dinas.

c. Pengembangan Karir

Komponen *reward* selain gaji dan kesejahteraan yang tidak boleh diabaikan adalah pengembangan karir. Pengembangan karir menunjukkan prospek kerja di masa yang akan datang. Pengembangan karir ini penting diberikan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi di masa yang akan datang. Pengembangan karir memberikan kesempatan kepada pegawai yang berprestasi untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan keahliannya. Seringkali pegawai tidak jadi memperoleh gaji dan kesejahteraan yang lebih tinggi atau tidak dapat menduduki posisi tertentu karena terhalang oleh masalah karir yang tidak berkembang. Pemberian penghargaan melalui pengembangan karir dapat berbentuk:

- 1.) Penugasan untuk mengikuti program pelatihan, kursus, workshop, lokarya, seminar, semiloka dan sebagainya
- 2.) Penugasan untuk magang atau studi banding

d. Penghargaan psikologis dan sosial

Selain tiga jenis *reward* yang sudah disebutkan yaitu gaji, kesejahteraan dan pengembangan karir, sebenarnya masih terdapat bentuk penghargaan lain yang dapat diberikan yaitu berupa penghargaan psikologis dan sosial. Tidak seperti gaji dan kesejahteraan, penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit diukur nilai finansialnya. Namun meskipun penghargaan psikologis dan sosial ini tidak dapat diukur secara financial, nilai penghargaan ini penting bagi pegawai. Beberapa penghargaan psikologis dan sosial tersebut, misalnya:

- 1.) Promosi jabatan
- 2.) Pemberian kepercayaan
- 3.) Peningkatan tanggung jawab

4.) Pujian.¹¹

3. Instrument Sistem Imbalan

Agar mencapai sasarannya serta didasarkan pada berbagai prinsip seperti keadilan, kewajaran dan kesetaraan, perlu selalu diperhatikan bahwa sistem imbalan itu harus merupakan instrument yang ampuh untuk berbagai kepentingan.

- a. Sistem imbalan harus mempunyai daya tarik bagi tenaga kerja yang berkualitas tinggi untuk bergabung dengan organisasi

Artinya, karena setiap organisasi bersaing dengan organisasi lainnya di pasaran kerja, kompensasi yang ditawarkan seyogyanya sedemikian rupa sehingga menarik bagi para pencari lapangan pekerjaan yang memiliki kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan tinggi. Bahkan apabila yang ingin direkrut adalah mereka yang sudah pernah bekerja di organisasi lain, kompensasi tersebut haruslah sedemikian rupa sehingga melebihi jumlah imbalan yang diterimanya sekarang.

- b. Sistem imbalan harus merupakan daya tarik kuat untuk mempertahankan tenaga kerja yang sudah berkarya dalam organisasi

Meskipun benar bahwa kompensasi bukan satu-satunya faktor pengikat bagi pegawai untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi, tetap tidak dapat dipungkiri bahwa apabila jumlah imbalan yang diperolehnya lebih rendah dari imbalan yang diterima oleh rekan-rekannya yang melakukan tugas sejenis di organisasi lain, godaan untuk berhenti menjadi lebih kuat, apalagi apabila pegawai yang bersangkutan memiliki pengetahuan atau ketrampilan tertentu yang mudah “dijualnya”.

- c. Sistem imbalan yang mengandung prinsip keadilan

Untuk kepentingan pengembangan dan penerapan sistem imbalan, yang dimaksud dengan prinsip keadilan ialah bahwa secara internal para pegawai yang akan melakukan tugas sejenis mendapat imbalan yang sama pula. Tentunya ada faktor-faktor lain yang harus dipertimbangkan. Seperti

¹¹ Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta, hlm.187-191

masa kerja, jumlah tanggungan dan sebagainya yang dapat berakibat pada perbedaan penghasilan para pegawai meskipun melaksanakan pekerjaan yang sejenis. Tegasnya, prinsip keadilan didasarkan pada nilai relative dari berbagai jenis pekerjaan dalam organisasi.

d. Menghargai perilaku positif

Idealnya sistem kompensasi harus pula mencerminkan penghargaan organisasi terhadap perilaku positif para pegawai yang mencakup berbagai hal, seperti prestasi kerja yang tinggi, pengalaman, kesetiaan, kesediaan memikul tanggung jawab yang lebih besar, kejujuran, ketekunan dan berbagai perilaku positif lainnya.

e. Pengendalian pembiayaan

Telah umum diketahui bahwa salah satu komponen biaya yang jumlahnya tidak kecil dalam menjalankan perilaku organisasi adalah belanja pegawai. Oleh karena itu, sistem imbalan harus pula mampu berfungsi sebagai alat pengendali biaya, dikaitkan dengan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan.

f. Kepatuhan kepada peraturan perundang-undangan

Di negara manapun pemerintah selalu berusaha menjamin tenaga kerja mendapat perlakuan yang baik dari organisasi tempat mereka berkarya. Berbagai peraturan perundang-undangan diterbitkan untuk kepentingan tersebut, termasuk di bidang penggajian dan pengupahan.

g. Terciptanya administrasi pengupahan dan penggajian yang berdaya guna dan berhasil guna

Artinya, sistem kompensasi itu harus dibuat sedemikian rupa sehingga mudah diterapkan dalam praktik. Harus diusahakan agar jangan sampai penerapannya hanya menambah mata rantai birokrasi dalam manajemen sumberdaya manusia.¹²

Dalam perspektif Islam, upah termasuk dalam domain fiqh muamalat, yakni dalam pembahasan tentang *ijaroh*. *Al-ijaroh* berasal dari kata *al-ajru* yang arti menurut bahasanya adalah *al-iwadh* yang arti dalam bahasa

¹² Sondang P Siagian, *Op Cit*, hlm.254-257

Indonesia nya adalah ganti dan upah. *Ijarah* adalah menukar sesuatu dengan ada imbalannya. *Mu'jir* adalah yang memberikan upah dan yang menyewakan, *musta'jir* adalah orang yang menerima upah untuk melakukan sesuatu dan yang menyewa sesuatu. Allah berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ ۖ

29. Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang Berlaku dengan suka sama-suka di antara kamu.

Jika *ijarah* itu suatu pekerjaan, maka kewajiban pembayaran upahnya pada waktu berakhirnya pekerjaan. Bila tidak ada pekerjaan lain, jika akad sudah berlangsung dan tidak disyaratkan mengenai pembayaran dan tidak ada ketentuan penangguhannya menurut Abu Hanifah wajib diserahkan upahnya secara berangsur sesuai dengan manfaat yang diterimanya. Dalam Hadits Rasulullah bersabda:

أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عُرْقُهُ

“Berikanlah upah sebelum keringat pekerjaamu kering”.¹³

Maksud dari hadits ini adalah bersegera menunaikkan hak si pekerja setelah selesainya pekerjaan, begitu juga bisa dimaksud jika telah ada kesepakatan pemberian gaji setiap bulan.

C. MOTIVASI KERJA

1. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut arti katanya, motivasi atau *motivation* berarti pemberian motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan. Motivasi dapat pula diartikan faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.¹⁴

Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang

¹³ Hendi Suhendi, *Fiqh Muamalah*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2005, hlm.121

¹⁴ M. Manullang, *Op Cit*, hlm.165

telah diterapkan. Motivasi atau dorongan dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan.¹⁵

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Pada dasarnya perusahaan bukan hanya mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang penting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal yang dimilikinya.

Kemampuan, kecakapan dan ketrampilan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan dan ketrampilannya. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan atusias untuk mencapai produktifitas kerja kerja yang tinggi.¹⁶

Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan dalam diri seseorang untuk mau bekerja dengan giat dan baik. Kuat atau lemahnya motivasi kerja sangat ditentukan oleh terpenuhinya harapan-harapan, keinginan atau kebutuhannya.

Stokes (dalam Kadarisman, 2012) mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah sebagai pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, juga merupakan faktor yang membuat perbedaan antara sukses dan gagalnya dalam banyak hal dan merupakan tenaga emosional yang sangat penting untuk sesuatu pekerjaan baru.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat dinyatakan bahwa motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.¹⁷

¹⁵ Burhanuddin Yusuf, *Op Cit*, hlm.166

¹⁶ Malayu Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2001, hlm.216

¹⁷ M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012, hl.278

2. Bentuk Motivasi

Pada umumnya bentuk motivasi yang sering dianut oleh perusahaan meliputi empat elemen utama, yaitu sebagai berikut:

a. Kompensasi Bentuk Uang

Salah satu bentuk yang paling sering diberikan kepada karyawan adalah berupa kompensasi. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan biasanya berwujud uang. Kompensasi sebagai kekuatan untuk memberi motivasi selalu mempunyai reputasi atau nama baik dan memang sudah selayaknya demikian. Meskipun sama sekali kurang tepat bahwa semua orang akan berbuat apa saja untuk meningkatkan pendapatan uang mereka, namun selama beberapa decade terbukti bahwa hampir semua orang akan berbuat apa saja untuk mencegah agar sumber pendapatan mereka tidak diambil orang lain.

b. Pengarahan dan Pengendalian

Pengarahan dimaksudkan menentukan bagi karyawan mengenai apa yang harus mereka kerjakan dan apa yang tidak harus mereka kerjakan. Sedangkan pengendalian dimaksudkan menentukan bahwa karyawan harus mengerjakan hal-hal yang telah diinstruksikan.

c. Penetapan Pola Kerja yang Efektif

Pola kerja yang kurang sesuai dengan tindakan dan komposisi diakui sebagai masalah yang berat. Hal ini bisa menjadi lebih negative karena karyawan makin lama lebih muda dan berpendidikan lebih tinggi daripada dasawarsa sebelumnya.

d. Kebajikan

Kebajikan dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan para karyawan. Dengan kata lain, kebajikan adalah usaha untuk membuat karyawan bahagia.¹⁸

¹⁸ H.B Siswanto, *Pengantar Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta, 2005, hlm. 124-126

3. Teori-teori Motivasi

a. Teori Hierarki Kebutuhan

Mungkin bisa dikatakan bahwa teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki kebutuhan yang diungkapkan Abraham Maslow. Hipotesisnya mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu:

- 1.) Psikologis, antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan) seks dan kebutuhan jasmani
- 2.) Keamanan, antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional
- 3.) Sosial, mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik dan persahabatan
- 4.) Penghargaan, mencakup faktor penghormatan diri, seperti harga diri, otonomi dan prestasi serta faktor penghormatan dari luar seperti status pengakuan dan perhatian
- 5.) Aktualisasi diri, dorongan untuk menjadi seorang/ sesuatu sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi dan pemenuhan kebutuhan diri.

Ketika masing-masing kebutuhan ini terpenuhi secara substansial, kebutuhan berikutnya akan menjadi dominan. Individu bergerak naik mengikuti anak-anak tangga hierarki. Dari titik pandang motivasi teori tersebut mengatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang bisa dipenuhi sepenuhnya, kebutuhan tertentu yang dipuaskan secara substansial tidak lagi menjadi pendorong motivasi. Jadi jika ingin memotivasi seseorang, menurut Maslow dalam Khaerul Umam, anda harus memahami sedang berada di anak tangga manakah orang tersebut dan anda harus fokus pada pemenuhan kebutuhan di tingkat atasnya.¹⁹

b. Teori X dan Teori Y

Douglas Mc Gregor mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia. Pada dasarnya yang negatif ditandai sebagai teori X

¹⁹ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, CV Pustaka Setia, Bandung, 2012, hlm.162

dan yang positif ditandai dengan teori Y. Setelah mengkaji para manajer menangani karyawan, Mc Greoger menyimpulkan bahwa pandangan manajer mengenai kodrat manusia didasarkan pada kelompok asumsi tertentu, dan menurut asumsi-asumsi ini manajer cenderung menularkan cara berperilakunya kepada para bawahan.

Menurut teori X, empat asumsi yang dipegang para manajer adalah:

- 1.) Karyawan secara inheren tidak menyukai kerja, apabila dimungkinkan akan mencoba menghindarinya
- 2.) Karena karyawan tidak menyukai kerja, maka mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran
- 3.) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bila mungkin
- 4.) Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan diatas semua faktor lain yang terkait dengan kerja dan akan menunjukkan ambisi yang rendah

Kontras dengan pandangan negative mengenai kodrat manusia ini, Mc Gregor mencatat empat asumsi positif yang disebut teori Y yaitu:

- 1.) Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alam yang sama dengan istirahat atau bermain
- 2.) Orang-orang akan melakukan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka memiliki komitmen pada sasaran
- 3.) Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan tanggung jawab
- 4.) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas kepada semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen.²⁰

c. Teori Dua Faktor

Dari suatu telaah yang diawali dengan pewawancara terhadap dua ratus orang akuntan dan insinyur yang merupakan suatu percontohan dari industry di ittsburg. Herzberg dan reka-rekannya menjumpai banyak bukti

²⁰ Ibid, hlm.163-164

yang menunjukkan bahwa manusia mempunyai dua kumpulan kebutuhan, yakni yang pertama berkaitan dengan kepuasan kerja, dan yang kedua yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja. Dia berpendapat bahwa bila karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya, dia diresahkan oleh pekerjaan itu sendiri.

Lima dari faktor yang oleh Herzberg disebut sebagai motivator-motivator yang mendatangkan kepuasan dalam pekerjaan adalah keberhasilan dalam pelaksanaan, pengakuan pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan pengembangan. Sebaliknya faktor-faktor yang tidak mendatangkan kepuasan dalam pekerjaan yang oleh Herzberg disebut sebagai faktor-faktor iklim baik (faktor-faktor hygiene) adalah kebijakan dan administrasi perusahaan, supervise, gaji, hubungan antara pribadi dan penyelia dan kondisi-kondisi kerja.

Demikian faktor-faktor iklim baik (faktor-faktor hygiene) cenderung untuk memotivasi karyawan dalam pekerjaan, sedang motivator-motivator atau faktor-faktor pemuas cenderung untuk memotivasi seseorang.²¹

Menurut Hasibuan (dalam Nana Herdiana, 2013), untuk mengetahui atau memberikan formula motivasi yang tepat, setiap perusahaan musti mengetahui kebutuhan (*need*) dan keinginan (*want*) dari setiap individu yang dapat memuaskan setiap pegawai untuk dapat memacu semangat bekerja mereka. Kebutuhan-kebutuhan dan keinginan yang dapat dipenuhi dengan bekerja menyangkut hal-hal berikut:

a. Kebutuhan fisik dan keamanan

Kebutuhan fisik dan keamanan menyangkut kebutuhan fisik/biologis seperti makan, minum, perumahan dan sebagainya disamping kebutuhan rasa aman dalam menikmatinya. Kebutuhan fisik terpenuhi di luar pekerjaan. Kebutuhan fisik dan keamanan terdiri atas variable-variabel besarnya gaji serta tunjangan kesehatan.

²¹ M. Manullang, *Op Cit*, hlm.177-178

b. Kebutuhan sosial

Kebutuhan sosial adalah kebutuhan yang terpenuhi karena memperoleh pengakuan, status, dihormati, diterima dan disegani dalam pergaulan masyarakat. Hal ini penting karena manusia satu sama lain bergantung satu sama lainnya. Kebutuhan sosial terpenuhi karena adanya hubungan pribadi di sekitar pekerjaan. Kebutuhan ini terbagi atas: perhatian dari pimpinan dan kemampuan bekerja sama.

c. Kebutuhan egoistic

Kebutuhan egoistik adalah kepuasan yang berhubungan dengan kebebasan orang untuk mengerjakan sesuatu sehingga puas karena berhasil menyelesaikannya. Kebutuhan egoistik terpenuhi melalui pekerjaan. Kebutuhan ini terbagi atas: perasaan menikmati pekerjaan dan pekerjaan yang menarik.

d. Kegairahan kerja

Kegairahan kerja adalah kemampuan dan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dengan mengetahui perilaku manusia, alasan orang mau bekerja dan kepuasan-kepuasan apa yang dinikmatinya untuk mencapai kepuasan. Kegairahan kerja terbagi atas: penguasaan kerja dan kesenangan dalam bekerja.

e. Motif

Motif adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya gerak kemauan bekerja seseorang. Motif terdiri atas variable-variabel: alasan ekonomi dan jenis pekerjaan.²²

4. Motivasi Kerja dalam Perspektif Islam

Menurut Buchori Alma dalam Abdul Aziz, Islam mengajarkan umatnya untuk mengisi hidupnya dengan bekerja dan tidak membiarkan waktunya terbuang percuma. Allah hanya akan melihat dan mempertimbangkan hasil kerja manusia, karena itu bekerja secara produktif merupakan amanat ajaran Islam, Allah berfirman dalam QS. At-Taubah ayat 105 yang berbunyi:

²² Nana Hendriana Abdurrahman, *Op Cit*, hlm.225-226

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿٢٠٣﴾

Artinya: dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan

Isyarat tentang amal shaleh banyak dijumpai dalam Al-Quran, karena itu Islam merupakan agama amal yang mendorong umatnya untuk kreatif dan produktif. Apabila kita memperhatikan ketentuan-ketentuan dalam agama Islam didalamnya terkandung dorongan untuk hidup secara produktif. Misalnya kewajiban shalat melahirkan kreatifitas untuk menghasilkan sarana-sarana untuk menjalankan shalat, seperti produksi kain, sajadah, peci dan sebagainya. Ini merupakan isyarat yang harus ditangkap sebagai peluang untuk kreatif dan produktif dalam kehidupan umat Islam. Lebih-lebih lagi Islam mengajarkan bahwa hidup seorang muslim merupakan amal shaleh yang mengandung makna ibadah. Karena itu, seyogyanya umat Islam dapat berkembang dan meningkatkan kemajuan dengan mengembangkan kinerja yang didorong dengan nilai-nilai agama.²³

Kekuatan dasar yang memberi motivasi bagi muslim adalah iman, yang berarti keyakinan dan kepercayaan sejati kepada Allah, Rasulnya, kitab-Nya dan hari pembalasan. Iman merupakan kekuatan yang paling besar yang memotivasi. Semua tindakan dan aktifitas muslim sejati merupakan manifestasi imannya. Islam memandang individu sebagai satu keseluruhan. Ia diwajibkan taat kepada Allah.²⁴

D. KINERJA KARYAWAN

1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan

²³ Abdul Aziz, *Etika Bisnis Perspektif Islam*, Alfabeta, Bandung, 2013, hlm.202-203

²⁴ Taha Jabir Al-Alwani, *Op Cit*, hlm.134

tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.²⁵

Menurut Mangkunegara, kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.²⁶

Kinerja seseorang merupakan gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkannya. Oleh karena itu kinerja bukan menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang melalui hasil kerja yang telah dan akan dilakukan seseorang. Kinerja dapat pula diartikan sebagai kesuksesan individu dalam melakukan pekerjaannya. Ukuran kesuksesan masing-masing karyawan bergantung pada fungsi dari pekerjaan yang spesifik dalam bentuk aktifitas selama kurun waktu tertentu. Dengan kata lain, ukuran kesuksesan kinerja tersebut didasarkan pada ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya.²⁷

2. Identifikasi Standar Kinerja

Mathis dan Jackson (dalam Sri Budi Cantika Yuli, 2005) menetapkan lima standar utama dalam melakukan penilaian terhadap prestasi kinerja karyawan, yaitu:

a. Jumlah keluaran (*quantity of output*)

Standar keluaran (*output*) lebih banyak digunakan untuk menilai prestasi karyawan di bagian produksi atau teknis. Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya jumlah keluaran yang seharusnya (standar normal) dengan kemampuan sebenarnya.

b. Kualitas keluaran (*quality of output*)

Jika yang digunakan dalam mengukur prestasi kerja karyawan itu adalah sedikitnya jumlah produk yang cacat, maka standar ini disebut sebagai

²⁵ Undang Ahmad kamaludin, *Op Cit*, hlm.134

²⁶ A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, PT Refika Aditama, Bandung, 2005, hlm.9

²⁷ Khaerul Umam, *Op Cit*, hlm.186

standar quality. Standar ini lebih menekankan pada kualitas barang yang dihasilkan dibanding jumlah *output*.

c. Waktu keluaran (*timelines of output*)

Ketepatan waktu yang digunakan dalam menghasilkan sebuah barang sering digunakan sebagai ukuran atau penilaian terhadap prestasi kerja. Apabila karyawan dapat memperpendek/ mempersingkat waktu proses sesuai dengan standar, maka karyawan tersebut dapat dikatakan telah memiliki prestasi yang baik.

d. Tingkat kehadiran (*presences at work*)

Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran karyawan dibawah standar hari kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap organisasi

e. Kerjasama (*coorporativeness*)

Standar ini biasanya digunakan untuk menilai kinerja karyawan pada tingkat supervisor dan manajer. Keterlibatan seluruh karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi.²⁸

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality*. Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jawabannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan orgaisasinya. Mereka yang bersikap

²⁸ Sri Budi Cantika Yuli, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Muhammadiyah Malang, Malang, 2005, hlm.95-96

positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi, dan sebaliknya jika mereka bersifat negative terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pemimpin, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.²⁹

4. Penilaian Kinerja Karyawan

Pada dasarnya penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumberdaya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, kondisi kerja karyawan dapat diketahui.³⁰

Menurut Glougas Mc Gregor dalam Undang Ahmad Kamaluddin, program penilaian kinerja formal didesain untuk memenuhi tiga kebutuhan, yaitu:

- Memberikan penilaian yang sistematis untuk mendukung kenaikan gaji, promosi, pemindahan dan kadang-kadang penurunan pangkat atau pemecatan
- Menjadi sarana untuk memberitahu seorang karyawan tentang hasil kerjanya dan menyarankan perubahan-perubahan yang diperlukan dalam perilaku, sikap, ketrampilan atau pengetahuan kerja. Mereka juga memberikan keterangan posisinya dengan atasan.
- Mereka juga terus digunakan sebagai dasar bagi bimbingan dan penyuluhan individu oleh pengawas.³¹

Faktor penilaian kinerja terdiri dari empat aspek, yakni sebagai berikut:

- Hasil kerja, yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja (*output*) biasanya terukur seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan berapa besar kenaikannya, misalkan omset pemasaran, jumlah keuntungan dan total perputaran asset dan lain-lain

²⁹ A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Op Cit*, hlm.13-14

³⁰ Khaerul Umam, *Op Cit*, hlm.190

³¹ Undang Ahmad Kamaluddin, Muhammad Alfian, *Op Cit*, hlm.138-139

- b. Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melakukan pekerjaan, pelayanannya bagaimana, kesopanan, sikapnya dan perilakunya baik terhadap sesama karyawan maupun kepada pelanggan
- c. Atribut dan kompensasi, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, ketrampilan dan keahliannya seperti kepemimpinan, inisiatif, komitmen
- d. Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan, misalnya sesama sales berapa besar omset penjualan selama satu bulan.³²

Berniat untuk bekerja dengan cara-cara yang sah dan halal menuju ridha Allah adalah visi dan misi setiap muslim. Berpangku tangan merupakan kegiatan tercela dalam agama Islam. Umar Bin Khattab pernah menegur seseorang yang sering duduk berdoa di masjid tanpa mau bekerja untuk meningkatkan kesejahteraan dirinya. Umar berkata, “Janganlah seorang kamu duduk di masjid dan berdoa, *Ya Allah berilah aku rezeki*”. Sedangkan ia tau bahwa langit tidak akan menurunkan hujan emas dan perak. Maksud perkataan Umar ini adalah bahwa seseorang itu harus bekerja dan berusaha, bukan hanya berdoa saja dengan mengharapkan bantuan orang lain.

Buruh yang bekerja secara manual sangat dipuji dan dihargai Nabi Muhammad SAW meskipun telapak tangannya kasar. Dalam sebuah riwayat, Nabi SAW pernah mencium tangan orang yang bekerja mencari kayu, yaitu Sa’ad bin Mu’az tatkala melihat tangannya kasar akibat kerja keras. Nabi seraya berkata: “*inilah dua telapak tangan yang dicintai Allah*”.

Dalam sebuah hadits Rasulullah berkata:

من بات كالا من طلب الحلال بات مغفورا له

“Barang siapa pada malam hari merasakan kelelahan karena bekerja pada siang hari, maka pada malam itu ia diampuni Allah”. (HR. Ahmad & Ibnu Asakir)³³

³² Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Edisi Revisi, Rajawali Press, Jakarta, 2012, hlm.139-140

³³ Abdul Aziz, *Op Cit*, hlm204

E. PENELITIAN TERDAHULU

1. Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang)

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Silfia Febrianti , Mochammad Al Musadieg dan Arik Prasetya pada bulan juli tahun 2014 menghasilkan kesimpulan bahwa:

- a. *Reward* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan
 - b. *Punishment* berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan
 - c. *Reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
 - d. *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
 - e. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2. Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Hijau Samarinda

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Yuli Suwati pada tahun 2013 menghasilkan kesimpulan bahwa:

- a. Variable kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda, sehingga adanya peningkatan pemberian kompensasi tidak meningkatkan kinerja karyawan
- b. Variable motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda, yang artinya motivasi bukanlah faktor yang dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan.
- c. Variable kompensasi dan motivasi kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi nilai kedua variable bebas tersebut, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan PT. Tunas Hijau Samarinda
- d. Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,195% yang artinya bahwa variable kompensasi dan motivasi

kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda 19,5% dan sisanya 80,5% dapat dijelaskan oleh variable lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

3. Studi Motivasi Dalam Meningkatkan Efektifitas Kerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Kota Bangun Kabupaten Kutai Negara

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ita Ratna Sari pada tahun 2014 menghasilkan kesimpulan bahwa:

- a. Motivasi internal yang dimiliki oleh pegawai kantor kecamatan kota Bangun agar dapat merangsang dalam hal peningkatan efektifitas kerja pegawai tergolong cukup baik yaitu dilihat dari segi tanggung jawab akan pekerjaan yang dimiliki pegawai, begitu juga dalam hal kesempatan mendapatkan promosi jabatan di kantor kecamatan kota Bangun ini
 - b. Motivasi eksternal yang dimiliki pegawai kantor kecamatan kota Bangun agar dapat merangsang dalam hal peningkatan efektifitas kerja pegawai, yaitu dapat dilihat dari segi pemberian insentif, walaupun kadang ada keterlambatan tetapi hal ini jarang terjadi sehingga para pegawai tidak begitu mempermasalahkannya.
 - c. Efektifitas kerja pegawai di kantor kecamatan kota Bangun ternyata sudah cukup baik seperti yang diharapkan atau diinginkan, hal ini dapat dilihat dari beberapa kriteria, yakni hasil kerja yang dicapai, oleh pegawai bahwa mereka bisa menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan atau diberikan
 - d. Faktor pendukung pelaksanaan motivasi dalam rangka peningkatan efektifitas kerja pegawai di kantor kecamatan kota Bangun yang utama ialah mengikuti pendidikan dan pelatihan dimana diberikan kesempatan mengikuti pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan lembaga dari masing-masing pegawai.
- ### 4. Pengaruh *Reward* Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variable Mediasi (Studi Pada Karyawan PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Utama Surakarta)

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Fausta Hindarti dan Amin Wahyudi Pada tahun 2015 menghasilkan kesimpulan bahwa *reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Central Asia Tbk. Central Asia Cabang Utama Surakarta, Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Tbk. Central Asia Cabang Utama Surakarta.

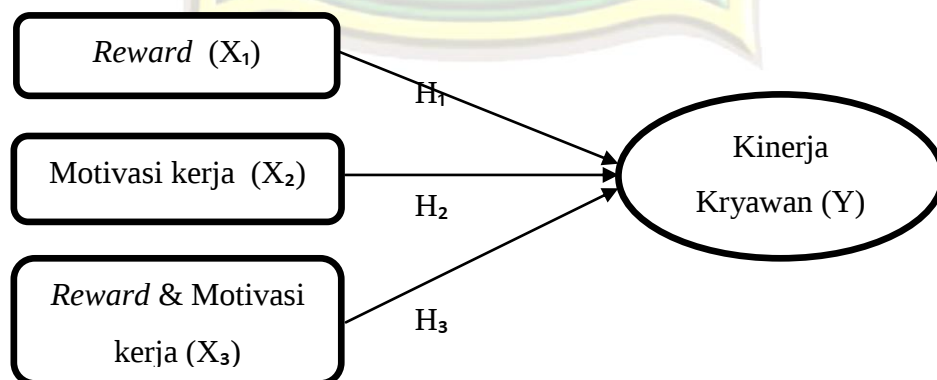
5. Pengaruh Penghargaan, Pemberian Hukuman dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT Komatsu Indonesia

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Evita Dwi Cahyani tahun 2015 menghasilkan kesimpulan bahwa:

- Penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
- Pemberian hukuman tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

F. KERANGKA BERFIKIR

Kerangka berfikir (*framework of thinking*) sama dengan kerangka teoritis (*theoritical framework*). Kerangka berpikir dapat diartikan sebagai model konseptual mengenai bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor atau variable yang telah dikenali (diidentifikasi) sebagai masalah yang penting sekali. Penentuan suatu variable atau faktor dipertimbangkan untuk diteliti, karena merupakan salah satu penyebab timbulnya masalah, benar-benar didasarkan teori yang relevan.³⁴



³⁴ Supranto, *Statistik Teori dan Aplikasi*, Edisi 6, Erlangga, Jakarta, 2004, hlm.28

G. HIPOTESIS PENELITIAN

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap pertanyaan penelitian. Oleh karena itu, perumusan hipotesis sangat berbeda dari perumusan pertanyaan penelitian.³⁵ Atas dasar kerangka pemikiran teoritik dan model penelitian tersebut, maka hipotesis penelitiannya adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis 1

Dari penelitian yang dilakukan oleh Ah. Khoerul Imam (2015) menguji tentang pengaruh demografi dan *reward system* terhadap kinerja karyawan pada UKM tenun Troso Jepara menyatakan bahwa *reward system* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2. Hipotesis 2

Dari penelitian yang dilakukan oleh Sindi Larasati (2014) menguji tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

3. Hipotesis 3

Dari penelitian yang dilakukan oleh Satriani dan Dimitry (2013) tentang pengaruh sistem penghargaan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan CV Tripura Kencana Persada di Bandung menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi secara positif oleh sistem penghargaan dan motivasi kerja. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Reward* dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

³⁵ Saifuddin Azwar, *Metode Penelitian*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 1997, hlm.49