

BAB II TELAAH PUSTAKA

A. Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Perspektif Islam

1. Pengertian Motivasi Kerja

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari perkataan bahasa latin yakni *movere* yang berarti “menggerakkan”, (*To move*). Ada macam-macam rumusan untuk istilah motivasi, seperti misalnya: “motivasi mewakili proses-proses psikologika, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan suka rela (volunteer) yang diarahkan kearah tujuan tertentu”.¹

Motivasi adalah kekuatan yang ada dalam seseorang, yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan. Besarnya intensitas kekuatan dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tugas atau mencapai sasaran memperlihatkan sejauh mana tingkat motivasinya. Dua orang yang berbeda bisa saja menyatakan dan meyakini bahwa mereka ingin menjadi karyawan yang baik merupakan ukuran dari motivasinya. Walaupun demikian pimpinan tentunya akan lebih memperhatikan kepada apa yang mereka lakukan daripada apa yang mereka katakan dan yakini itu. Jadi motivasi sesungguhnya adalah suatu kekuatan yang menyebabkan seseorang menghasilkan sesuatu sesuai dengan apa yang ia katakan, bukan sekedar janji dan keinginan saja.²

Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Teori

¹ Winardi, *Motivasi Dan Pemoivasian Dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2002) 1,

² Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 187

motivasi yang paling dikenal adalah teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow.

Ia menghipotesiskan bahwa dalam diri manusia ada lima jenjang kebutuhan, yaitu:

- 1) Faali (fisiologi): antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan raga lainnya.
- 2) Keamanan: anatara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- 3) Soasial: mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima-baik dan persahabatan.
- 4) Penghargaan: mencakup rasa hormat internal seperti harga diri otonomi dan prestasi, dan faktor hormat eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.
- 5) Aktualisasi diri.³

Menurut French dan Raven, sebagaimana dikutip Stoner, Freeman dan Gilbert sebagaimana dikutip oleh Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah dalam bukunya yang berjudul “*Pengantar Manajemen*”.berpendapat bahwa,, motivasi adalah sesuatu yang mendorong seseorang untuk menunjukkan perilaku tertentu. *Motivation is the set of forces that cause people to behave in certain ways.*⁴

a. Teori Motivasi

Teori hirarki kebutuhan **Abraham Maslow** yang dikutip oleh Sedarmayanti yang berjudul “*Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*”.yaitu hirarki lima kebutuhan dengan tiap kebutuhan secara berurutan dipenuhi, maka kebutuhan berikutnya menjadi dominan.

³ Ifi Nur Diana , *Hadis-Hadis Ekonomi*, (Malang: UIN-Malang Press,2008), 197

⁴ Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Penada Media, 2005)235

Dalam setiap manusia terdapat lima tingkat kebutuhan:

- 1) Fisiologis, antara lain: rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks dan kebutuhan lain.
- 2) Keamanan, antara lain: keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- 3) Social, mencakup: kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik dan persahabatan.
- 4) Penghargaan, mencakup faktor rasa hormat. Eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.⁵

Teori X dan teori Y

Dua pandangan berbeda mengenai manusia:

1. **Teori X:** pengandaian bahwa karyawan itu negative tidak menyukai kerja, malas, tidak menyukai tanggungjawab dan harus dipaksa agar berprestasi.

Teori X (empat pengandaian):

- a) Karyawan secara interen (tertanam dalam dirinya) tidak menyukai kerja dan bilamana dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya.
- b) Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan hukuman mencapai tujuan.
- c) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan.
- d) Kebanyakan karyawan menaruh keamanan diatas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan memperagakan ambisi sedikit saja.

⁵Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Bandung: PT Refika Aditama, 2007) 258-259

2. **Teori Y:** pengandaian bahwa karyawan menyukai kerja, kreatif, berusaha bertanggung jawab, dan dapat menjalankan pengarahannya sendiri. Pada dasarnya manusia itu positif, (empat pengandaian):
- a) Karyawan dapat memandang kerja sebagai sama wajarnya seperti istirahat atau bermain.
 - b) Orang akan menjalankan pengarahannya sendiri dan pengawasan jika mereka janji terlibat pada sasaran.
 - c) Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima baik, bahkan mengusahakan tanggung jawab.
 - d) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif (pembaharuan) tersebar meluas dalam populasi dan tidak perlu merupakan milik dari mereka yang berada dalam posisi manajemen.

Dalam teori X dan Y, **Herzberg** yang dikutip oleh Sedarmayanti yang berjudul “*Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*”. Memandang bahwa hakikat manusia, motif dan kebutuhannya sangat bermanfaat untuk digunakan sebagai bahan analisis dalam rangka mengadakan pendekatan motivasi untuk memperagakan kepemimpinan. Hasil penelitian **Herzberg** menemukan dua kesimpulan pokok:

Pertama, ada serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan yang menyebabkan rasa tidak puas bagi karyawan apabila kondisi ini tidak baik atau tidak ada.⁶

Kedua, ada serangkaian kondisi intrinsik, *job content*, kondisi ini apabila terdapat dalam pekerjaan akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan dan akan menggerakkan tingkat motivasi kerja karyawan dan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat yang pada gilirannya akan meningkatkan prestasi karyawan.

Herzberg menemukan bahwa apabila serangkaian kondisi ekstrinsik tidak baik atau tidak ada,

⁶Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 259

maka akan mengakibatkan karyawan merasa tidak puas terhadap lingkungan kerja. Mereka mengeluh dan apabila kondisi ini demikian memburuk akan berakibat mereka tidak tahan bekerja pada organisasi tersebut. Faktor ini disebut faktor iklim, baik faktor higienis dan juga disebut faktor pemeliharaan. Disebut faktor higienis atau iklim baik karena faktor ini mencerminkan lingkungan yang dapat memberi kepuasan dan disebut faktor pemeliharaan, karena iklim baik harus terus dipelihara agar tidak menimbulkan rasa tidak puas.⁷

Teori Abraham H. Maslow.

Salah seorang ilmuwan yang dipandang sebagai pelopor teori motivasi adalah Abraham H. Maslow. Hasil-hasil pemikirannya tertuang dalam bukunya yang berjudul "*Motivation and Personality*". Yang dikutip oleh Sondang P. Siagian menyebutkan bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan yaitu:⁸

1. Kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan dan papan
2. Kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual,
3. Kebutuhan social
4. Kebutuhan prestise yang pada umumnya tercerminkan dalam berbagai symbol-simbol status.
5. Aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuannya. Kebutuhan-kebutuhan yang memotivasi manusia untuk dapat bertahan hidup dengan bekerja.

Teori-teori Lain Dalam Meningkatkan Motivasi Pekerja atau Bawahan.

⁷Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 260

⁸Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta:andi offset,2003),287

1) Teori Model *Edwards*

Menurut Edwards yang dikutip oleh Khaerul Umam dalam bukunya yang berjudul “*Perilaku Organisasi*”. Kebutuhan-kebutuhan yang dapat memengaruhi motivasi individu, diklarifikasikan menjadi lima belas kebutuhan (intrinsic) yang tampak pada manusia dengan kekuatan yang berbeda-beda, yaitu:⁹

- a) *Achievement*, kebutuhan untuk berbuat lebih baik dari pada orang lain yang mendorong individu untuk menyelesaikan tugas lebih sukses untuk mencapai prestasi yang tinggi.
- b) *Deference*, kebutuhan mengikuti pendapat orang lain, mengikuti petunjuk-petunjuk yang diberikan, memuji-muji orang lain, menyelesaikan diri dengan adat kebiasaan
- c) *Order*, kebutuhan untuk membuat rencana-rencana yang teratur yang berhubungan dengan kerapian, mengorganisasi secara detail terhadap pekerjaannya, melakukan kebiasaan sehari-hari secara teratur.
- d) *Exhibition*, kebutuhan untuk menarik perhatian orang lain, berusaha untuk menjadi pusat perhatian. Tindakan dan cara bicaranya, menyebabkan dirinya diperhatikan orang lain (pandai berbicara dan melawak).
- e) *Autonomy*, kebutuhan untuk mandiri tidak mau bergantung kepada orang lain atau tidak mau diperintah orang lain.
- f) *Affiliation*, kebutuhan untuk menjalin persahabatan dengan orang lain, setia terhadap temanya, berpartisipasi dalam kelompoknya, suka menulis surat kepada teman-temannya atau para pelangganya.

⁹Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi* (Bandung: Pustaka Setia, 2010)

- g) *Interaption*, kebutuhan untuk memahami perasaan orang lain, mengetahui tingkah laku orang lain.
- h) *Succorance*, kebutuhan untuk mendapatkan bantuan orang lain, simpati, atau juga mendapatkan kasih sayang (afeksi) dari orang lain.
- i) *Dominance*, kebutuhan untuk bertahan pada pendapatnya, menguasai memimpin, menasihati orang lain.
- j) *Abasement*, kebutuhan yang menyebabkan individu merasa berdosa apabila ada kesalahan, merasa perlu diberi hukuman apabila tindakanya keliru.¹⁰
- k) *Nurturance*, kebutuhan untuk membantu atau menolong orang lain apabila mereka dalam kesusahan, bersikap simpati dan berbuat baik terhadap orang lain.
- l) *Charge*, kebutuhan untuk membuat pembaharuan-pembaharuan, tidak menyukai hal-hal yang bersifat rutin, senang berpergian, membuat pertemuan dengan orang lain.
- m) *Endurance*, kebutuhan yang menyebabkan individu bertahan pada suatu pekerjaan sampai selesai, tidak suka diganggu apabila sedang bekerja.
- n) *Heterosexuality*, kebutuhan yang mendorong aktivitas social individu dalam mendekati lawan jenisnya, mencintai lawan jenisnya, ingin dianggap menarik oleh lawan jenisnya.
- o) *Aggression*, kebutuhan untuk mengkritik pendapat orang lain, membantah pendapat orang lain, menyalahkan orang lain, senang terhadap kekerasan.

¹⁰Khaerul Umam ,*Perilaku Organisasi* (Bandung: Pustaka Setia, 2010) 168.

2) *Organizational justice* (keadilan organisai)

Karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan akan berharap bahwa perusahaan tersebut akan memerlukan mereka dengan adil.¹¹

3) *Equity theory*

Teori ini menjelaskan bahwa setelah persepsi ketidakadilan terbentuk, karyawan akan mencoba meraih kembali keadilan dengan mengurangi jumlah kontribusi mereka. Misalnya, karyawan bisa saja mulai dengan terlambat ke kantor atau bahkan absen sama sekali, dengan tujuan mengurangi waktu dan kerja keras yang mereka kontribusikan pada perusahaan.¹²

4) *Job characteristic model dan goal setting*(model karakteristik pekerjaan dan penetapan target)

Job characteristic model menjelaskan bahwa motivasi yang tinggi dapat diraih melalui karakteristik dari pekerjaan itu sendiri. Karakteristik pekerjaan dianggap paling penting untuk memotivasi karyawan adalah task identity (identitas tugas), task significance (signifikansi tugas) skill variety (variasi keahlian) dan autonomy (*otonomi*).¹³

5) *Expectancy theory* (teori harapan)

Seseorang termotivasi untuk melakukan perilaku tertentu berdasarkan tiga persepsi yaitu:

- a) *Expectancy*: seberapa besar kemungkinan jika mereka melakukan perilaku tertentu mereka akan mendapatkan hasil.
- b) *Instrumentality*: seberapa besar berhubungan antara prestasi kerja dan hasil kerja yang lebih tinggi, (yaitu penghasilan, baik berupa gaji, ataupun hal lain yang diberikan perusahaan,

¹¹Khaerul Umam ,*Perilaku Organisasi*,169.

¹²Khaerul Umam ,*Perilaku Organisasi*,171.

¹³Khaerul Umam ,*Perilaku Organisasi*,172.

seperti asuransi, kesehatan, transportasi, dan sebagainya.

- c) *Valence*: seberapa penting si pekerja menilai penghasilan yang diberikan perusahaan kepadanya.¹⁴

David Mc.Clelland dikutip oleh Malayu S.P. Hasibuan. Mengemukakan Pola Motivasi sebagai berikut.

- 1) *Achievement Motivation*, adalah suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan dan pertumbuhan
- 2) *Affiliation Motivation*, adalah dorongan untuk melakukan hubungan-hubungan dengan orang lain.
- 3) *Competence Motivation*, adalah dorongan untuk berprestasi baik dengan melakukan pekerjaan yang bermutu tinggi.
- 4) *Power Motivation*, adalah dorongan untuk dapat mengendalikan suatu keadaan dan adanya kecenderungan mengambil resiko dalam menghancurkan rintangan-rintangan yang terjadi.¹⁵

b. Jenis-jenis Motivasi

- 1) Motivasi Positif (Insentif positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan memotivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
- 2) Motivasi Negatif (Insentif negative), manajer memotivasi bawahanya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaanya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negative ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka

¹⁴ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, 176,

¹⁵ Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi Dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, 97

takut dihukum;tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat baik.¹⁶

c. Tindakan Memotivasi

Motivasi datang dari dalam diri manusia,karenanya pemimpin organisasi perlu menciptakan kondisi dimana pekerja dapat memotivasi diri mereka sendiri. Pimpinan perlu memberikan alasan kepada pekerja untuk percaya pada diri mereka sendiri dan organisasi tempat mereka bekerja. Semua organisasi dibangun di atas landasan pengikut yang termotivasi untuk melayani organisasi.

Motivasi merupakan proses aktif yang didorong oleh serangkaian tindakan yang dapat dikelompokkan dalam tiga kelompok (John Baldoni), sebagaimana dikutip oleh Wibowo dalam bukunya yang berjudul “*Manajemen Kinerja*” berpendapat bahwa:

2) *Energize* (memberi daya), adalah apa yang dilakukan pemimpin ketika mereka memberi contoh, melakukan komunikasi dengan jelas, dan memberi tantangan dengan tepat.

b) *Exemplify*

Motivasi dimulai dengan memberi contoh yang baik. Pemimpin yang mengharapkan untuk memotivasi harus mencerminkan visi,misi, dan budaya organisasi yang mereka pimpin.

c) *communicate*

Komunikasi merupakan masalah sentral untuk kepemimpinan, termasuk bagaimana pemimpin berbicara, menyimak, belajar.

d) *Challenge*

Orang pada umumnya suka diberi tantangan.¹⁷

3) *Encourage* (mendorong), adalah apa yang dilakukan pemimpin untuk mendukung proses

¹⁶Malayu S.P.Hasibuan, *Organisasi Dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2001) ,99.

¹⁷Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta:Rajawali,2013),385-386.

motivasi melalui pemberdayaan ,*coaching*, dan pengakuan.

a) *Empower*

Pemimpin segera belajar bahwa kekuatan mereka sebenarnya berasal dari orang lain.

b) *Coach*

Adalah menjadi tanggung jawab pemimpin memberikan dukungan yang benar pada orang untuk melakukan pekerjaan mereka.

c) *Recognize*

Perlunya untuk mendapatkan pengakuan adalah penting sekali.

4) *Exhort* (mendesak), adalah bagaimana pemimpin menciptakan pengalaman berdasarkan pengorbanan dan inspirasi yang mempersiapkan dasar bagi motivasi untuk dapat tumbuh dengan subur.

a) *Sacrifice*

ukuran pelayanan yang paling benar adalah pengorbanan, menempatkan kebutuhan orang lain didepan kebutuhan kita sendiri.

b) *Inspire*

Motivasi dapat berkembang menjadi inspirasi.¹⁸

d. Proses Motivasi

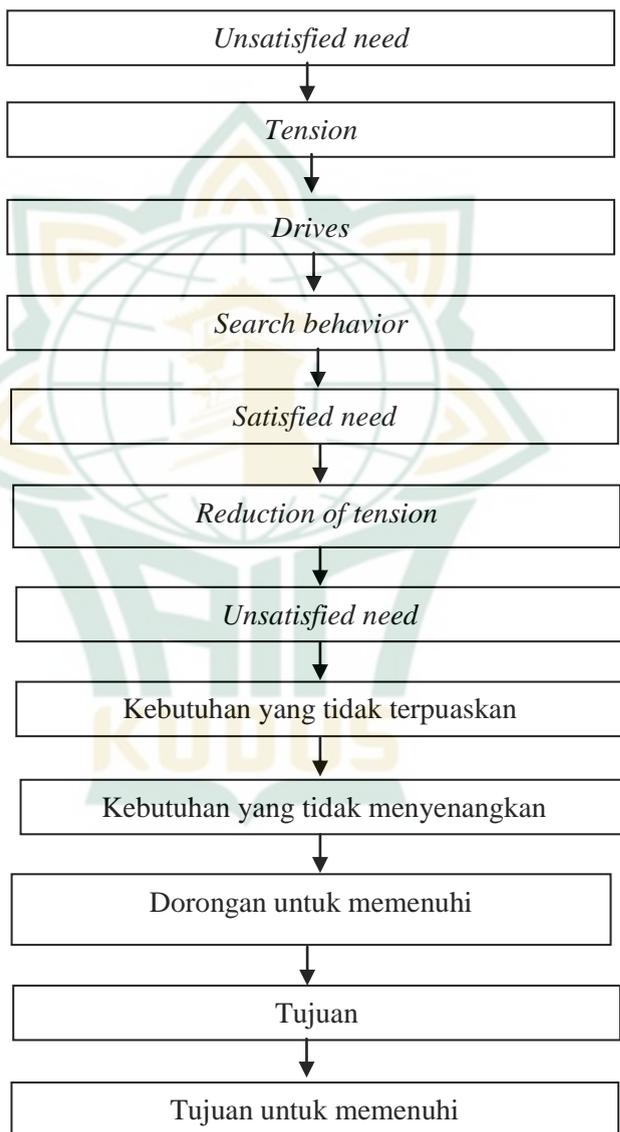
Pada dasarnya, proses motivasi dapat digambarkan jika seseorang tidak puas akan mengakibatkan ketegangan, yang pada akhirnya akan mencari jalan atau tindakan untuk memenuhi dan mencari kepuasan yang menurut ukuranya sendiri sudah sesuai dan terpenuhi.

Motif atau dorongan sebagai kata kunci suatu motivasi dapat muncul sebagai akibat dari keinginan pemenuhan kebutuhan yang tidak terpuaskan dan kebutuhan itu muncul sebagai dorongan internal ataupun dorongan alamiah (naluri), yang berarti kebutuhan itu muncul dan menggerakkan perilaku

¹⁸ Wibowo, *Manajemen Kinerja*,387-389.

semata-mata karena tuntutan fisik dan psikologis yang muncul melalui mekanisme sistem biologis manusia.

Adapun proses motivasi adalah sebagai berikut:



Kebutuhan yang tidak terpenuhi dari seseorang mengakibatkan suatu situasi yang tidak menyenangkan. Situasi tersebut mendorong seseorang untuk memenuhinya, yang kemudian menimbulkan suatu tujuan untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan tindakan. Selanjutnya, proses motivasi tidak terlihat secara langsung dari seseorang, yang terlihat adalah perilakunya terhadap sesuatu. Dengan demikian, untuk melihat motivasi, dapat dilihat dari tingkat usaha yang diberikan seseorang terhadap suatu kegiatan, semakin termotivasi orang tersebut.¹⁹

e. Prinsip Motivasi

Beberapa prinsip dasar atau pedoman untuk analisis masalah motivasi.²⁰

1. Perilaku berganjaran cenderung akan diulangi
2. Faktor motivasi yang dipergunakan harus diyakini yang bersangkutan, dan
 - Standard unjuk kerjanya dapat dicapai
 - Ganjaran yang diharapkan memang ada
 - Ganjaran tersebut akan memuaskan kebutuhannya.
3. Memberi ganjaran atas perilaku yang diinginkan adalah motivasi yang lebih efektif daripada menghukum perilaku yang tidak dikehendaki.
4. Perilaku tertentu lebih “*reinforced*” apabila ganjaran atau hukuman bersifat segera dibandingkan dengan yang ditunda.
5. Nilai motivasional dari ganjaran atau hukuman yang diantisipasi akan lebih tinggi bila sudah pasti akan terjadi dibandingkan dengan yang masih bersifat kemungkinan.
6. Nilai motivasional dari ganjaran atau hukuman akan lebih tinggi baik yang berakibat pribadi dibandingkan dengan yang organisasional.²¹

¹⁹Nana Herdiana Abdurrahman, *Manajemen Bisnis Syariah Dan Kewirausahaan*, 215-216

²⁰I Komang Ardana, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 199.

f. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses Psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan.

1) Faktor Intern

Faktor intern yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:
22

a. Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup dimuka bumi ini. Untuk memepertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya. Misalnya, untuk memepertahankan hidup manusia perlu makan dan untuk memperoleh makan ini, manusia mau mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- Memperoleh kompensasi yang memadai
- Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai
- Kondisi kerja yang aman dan nyaman

b. Keinginan untuk dapat memiliki

keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

²¹I Komang Ardana,dkk,*Manajemen Sumber Daya Manusia*,199

²²Edy Sutrisno,*Manajemen Sumber Daya Manusia*(Jakarta:kencana,2009),116.

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

- Adanya penghargaan terhadap prestasi
- Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
- Pimpinan yang adil dan bijaksana
- Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat

e. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga. Apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya si pemilih telah melihat dan menyelesaikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam unit organisasi atau kerja.²³

g. Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik

Ada macam-macam alasan mengapa manusia bekerja. Apabila kita menerima pandangan yang menyatakan bahwa orang-orang bekerja untuk mendapatkan “imbalan-imbalan” yang dirumuskan secara luas maka imbalan-imbalan tersebut dapat kita urai menjadi dua macam kelas, yang bersifat sangat umum. Imbalan-imbalan Ekstrinsik (misalnya upah / gaji, promosi-promosi, pujian-pujian dan sebagainya) tidak tergantung pada tugas yang dilaksanakan dan mereka dikendalikan oleh pihak lain.²⁴

²³Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 118.

²⁴ Winardi, *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002) 61.

Imbalan–imbalan *intrinsik* (misalnya suatu perasaan keberhasilan dalam hal melaksanakan tugas tertentu, yang sangat menarik dan menantang) merupakan bagian integral dan tugas yang dihadapi, dan mereka ditentukan oleh individu yang melaksanakan tugas tersebut. Jadi, dapat dikatakan bahwa: motivasi ekstrinsik timbul, karenaantisipasi akandicapainya imbalan-imbalan ekstrinsik, sedangkan motivasi intrinsik, timbul karena imbalan-imbalan intrinsik potensial.²⁵

h. Motivasi Untuk Bekerja

Ada berbagai macam dorongan dalam upayanya untuk memperluas pegawai yang mempengaruhi efisiensi dan kualitas dari operasi pemerintah seringkali menjadi pusat perbaikan produktivitas.

Analisis yang lebih mengkonsentrasikan pada kinerja pegawai akan lebih memberikan penekanan pada dua faktor utama:

- 1) Keinginan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja yang kemudian akan menghasilkan usaha-usaha pegawai tersebut.
- 2) Kemampuan dari pegawai untuk bekerja.

Hal tersebut dapat dirumuskan dalam bentuk persamaan sebagai berikut:

$$P = f(mXa)$$

persamaan di atas adalah

$P = performance$ (kinerja)

$M = motivation$

$A = ability$ (kemampuan)

Dengan demikian motivasi yang di harapkan dari pegawai adalah bahwa fungsi dari motivasi dan kemampuan tersebut dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Apabila motivasi tinggi dengan didukung oleh kemampuan yang tinggi maka kinerja pegawai juga tinggi dan sebaliknya. Hanya saja yang menjadi permasalahan adalah jika

²⁵ J. Winardi, *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*, 61.

motivasi tinggi tetapi tanpa didukung oleh kemampuan yang cukup, maka pada prinsipnya pegawai tersebut memiliki minat yang tinggi namun kemampuan kurang, jika kasus ini yang ditemui, maka pegawai tersebut harus ditingkatkan kemampuannya baik melalui jalur kursus, pendidikan atau pelatihan. Sedangkan sebaliknya jika pegawai tersebut memiliki kemampuan yang cukup namun tidak mempunyai motivasi yang tinggi, maka kasus ini dapat diselesaikan dengan pemberian incentive atau penghargaan. Dengan incentive tersebut maka orang yang memiliki kemampuan akan termotivasi.²⁶

i. Model hubungan motivasi dengan kinerja

Motivasi dapat dipastikan mempengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja. Hal tersebut dapat dijelaskan dari model hubungan antara motivasi dengan kinerja (lihat gambar 17,1) , Robert Kreitner dan angelo Kinicki sebagaimana dikutip oleh Wibowo dalam bukunya yang berjudul “*Manajemen Kinerja*“, berpendapat bahwa.

Masukan individual dan konteks pekerjaan merupakan dua faktor kunci yang mempengaruhi motivasi. Pekerja mempunyai kemampuan, pengetahuan kerja, disposisi dan sifat, emosi, suasana hati, keyakinan, dan nilai-nilai pada pekerjaan. Konteks pekerjaan mencakup lingkungan fisik, penyelesaian tugas, pendekatan organisasi pada rekognisi dan penghargaan, kecukupan dukungan pengawasan dan coaching, serta budaya organisasi.²⁷

Kedua faktor tersebut saling mempengaruhi, termasuk pula pada proses motivasi, membangkitkan, mengarahkan, dan meneruskan. Pekerja akan lebih

²⁶ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003) 189-190

²⁷Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 389.

termotivasi apabila mereka percaya bahwa kinerja mereka akan dikenal dan dihargai. Perilaku termotivasi secara langsung dipengaruhi oleh kemampuan dan pengetahuan /ketrampilan kerja individu, motivasi, dan kombinasi yang memungkinkan dan membatasi faktor konteks pekerjaan.

Sebagai contoh, akan sulit meneruskan proyek apabila kita bekerja dengan bahan baku buruk atau peralatan rusak. Sebaliknya, perilaku termotivasi mungkin ditingkatkan apabila manajer memberi pekerjacukupsumber daya untuk melakukan pekerjaan dan memberikan *coaching* secara efektif kinerja pada gilirannya dipengaruhi oleh perilaku termotivasi.²⁸

j. Elemen Penggerak Motivasi

Motivasi seseorang akan ditentukan oleh stimulasinya. Stimulus yang di maksud merupakan mesin penggerak motivasi seseorang sehingga menimbulkan pengaruh perilaku orang yang bersangkutan. Motivasi seseorang menurut Sagir sebagaimana dikutip oleh Siswanto dalam bukunya yang berjudul “*Pengantar Manajemen*” berpendapat, meliputi hal-hal berikut.

1) Kinerja (*Achievement*)

David McClelland sebagaimana dikutip oleh Siswanto dalam bukunya yang berjudul “*Pengantar Manajemen*” menyatakan bahwa tingkat *needs of achievement (n-Ach)* yang telah menjadi naluri kedua (*second nature*), merupakan kunci keberhasilan seseorang. N-Ach biasanya juga dikaitkan dengan sikap positif, keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan (*bukan gambling, calculated risk*) untuk mencapai suatu sasaran yang telah ditentukan.

Melalui *Achievement Motivation Training (AMT)*, *Entrepreneurship* sikap hidup berani

²⁸Wibowo, *Manajemen Kinerja*,390.

mengambil resiko untuk mencapai sasaran yang lebih tinggi dapat dikembangkan.²⁹

2) Penghargaan (*Recognition*)

Penghargaan, pengakuan (*recognition*) atas suatu kinerja yang telah dicapai oleh seseorang merupakan stimulus yang kuat. Pengakuan atas suatu kinerja akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi dari pada penghargaan dalam bentuk materi atau hadiah. Penghargaan atau pengakuan dalam bentuk piagam penghargaan atau medali dapat menjadi stimulus yang lebih kuat dibandingkan dengan hadiah berupa barang atau bonus/ uang.

3) Tantangan (*Challenge*)

Adanya tantangan yang dihadapi merupakan stimulus kuat bagi manusia untuk mengatasinya. Sasaran yang tidak menantang atau dengan mudah dapat dicapai biasanya tidak mampu menjadi stimulus, bahkan cenderung menjadi kegiatan rutin. Tantangan demi tantangan biasanya akan menumbuhkan kegairahan untuk mengatasinya.

4) Tanggung jawab (*Responsibility*)

Adanya rasa ikut serta memiliki (*sense of belonging*) atau *rumoso handarbeniakan* menimbulkan motivasi untuk turut merasa bertanggung jawab. Dalam hal ini *Total Quality Control* (TQC) atau peningkatan mutu terpadu (PMT) yang bermula dari Negara Jepang (*Japanese Management Style*), berhasil memberikan tekanan pada karyawan. Bahkan setiap karyawan dalam tahapan proses produksi telah turut menyumbang proses produksi sebagai mata rantai dalam suatu system akan sangat ditentukan oleh tanggung

²⁹ Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), 122.

jawab subsistem (mata rantai) dalam proses produksi. Apabila setiap tahap atau mata rantai mutu produksinya dapat dikendalikan sebagai hasil rasatanggung jawab kelompok (subsistem) maka produk akhir merupakan hasil dari *Total Quality Control* / peningkatan mutu terpadu.

Tanggung jawab kelompok dalam mata rantai proses produksi merupakan QCC (*Quality Control Circle*=PMT/kelompok Mutu Terpadu)tanggung jawab bersama.

5) Pengembangan (*Development*)

Pengembangan kemampuan seseorang, baik dari pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju, dapat menjadi stimulus kuat bagi karyawan untuk bekerja lebih giat atau lebih bergairah. Apalagi jika pengembangan perusahaan selalu dikaitkan dengan kinerja atau produktivitas karyawan.

6) Keterlibatan (*Involvement*)

Rasa ikut terlibat atau *involved* dalam suatu proses pengambilan keputusan atau dengan bentuk kotak saran dari karyawan, yang dijadikan masukkan untuk manajemen perusahaan merupakan stimulus yang cukup kuat untuk karyawan.³⁰

7) Kesempatan (*Opportunity*)

Kesempatan untuk maju dalam bentuk jenjang karier yang terbuka, dari tingkat bawah sampai tingkat manajemen puncak merupakan stimulus yang cukup kuat bagi karyawan. Bekerja tanpa harapan atau kesempatan untuk meraih kemajuan atau perbaikan nasib tidak akan menjadi stimulus untuk berprestasi atau bekerja produktif.³¹

³¹Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005) 123-

k. Motivasi Kerja dalam Islam

Kekuatan dasar yang memberi motivasi bagi muslim adalah *iman*, yang berarti keyakinan dan kepercayaan sejati kepada Allah, rasul-Nya, kitab-Nya, dan hari pembalasan. *Iman* merupakan kekuatan paling besar yang memotivasi. Semua tindakan dan aktivitas Muslim sejati merupakan manifestasi *iman-nya*. Islam memandang individu sebagai satu keseluruhan. Ia diwajibkan untuk taat kepada Allah, sebagaimana Al-Qur'an memerintahkan kepada Nabi SAW.

Katakanlah (hai Muhammad) sesungguhnya shalatku, pengorbananku, hidup dan matiku merupakan milik Allah; tidak ada sekutu bagiku-Nya dan aku diperintahkan agar berada diantara orang-orang yang tunduk.

Jadi, Islam menciptakan motivasi petunjuk diri batiniah yang nyata dalam diri seorang manusia. Muslim sejati melaksanakan semua bentuk tugas termasuk kerja organisasional dan produktif, dengan niat dasar untuk mencari keridhaan Allah.³²

Dalam pandangan islam, kebutuhan manusia bukan hanya lima faktor sebagaimana teori Maslow, tetapi ada kebutuhan spiritual yang tidak dapat ditinggalkan, yaitu kebutuhan untuk ibadah dan ritual dan ibadah social. Seseorang bekerja karena termotivasi agar dapat beribadah ritual secara sempurna, bahkan melaksanakan rukun islam yang kelima, yaitu haji. Bukhori:

وَحَدَّثَنَا مَنْصُورُ بْنُ أَبِي مُرَّازٍ حَدَّثَنَا أَبُو إِسْرَائِيلَ هَيْمُ بْنُ سَعْدٍ حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ جَعْفَرٍ بْنِ زِيَادٍ أَخْبَرَنَا إِسْرَائِيلُ هَيْمُ بْنُ يَعْنَى ابْنِ إِثْبَابٍ عَنْ سَعِيدِ بْنِ عَنَنْ أَيْ ابْنِ الْمُسَيْبِ عَنْ أ

³²Bisnis Islam, terj., Suharsono, ed., Taha Jabir Al-Awani (Yogyakarta: Ak Group, 2005) 144

بِي هُرَيْرَةَ قَالَ سَعَلَ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ
 أَيُّ الْأَعْمَلِ أَفْضَلُ قَالَ ثُمَّ مَاذَا قَالَ ثُمَّ مَاذَا قَالَ قَالَ حَجَّ
 مَبْرُورًا وَفِي رِوَايَةٍ مُحَمَّدُ بْنُ جَعْفَرٍ قَالَ إِيْمَانًا بِاللَّهِ وَرَ
 سُولِهِ حَدَّثَنِيهِ مُحَمَّدُ بْنُ رَافِعٍ وَعَبْدُ بْنُ حُمَيْدٍ عَنِ
 عَبْدِ الرَّزَاقِ أَخْبَرَنَا مَعْمَرٌ عَنِ الرَّهْرِيِّ بِهَذَا الْإِسْنَادِ
 مِثْلَهُ

Artinya: Dan telah menceritakan kepada kami Manshur bin Abu muzahim telah menceritakan kepada kami Ibrahim bin Sa'ad (dalam riwayat lain disebutkan) telah menceritakan kepadaku Muhammad bin Ja'far bin Ziyad telah mengabarkan kepada kami Ibrahim yaitu bin Sa'ad dari Ibnu Shihab dari Sya'ib bin Al-Musyyab dari Abu Hurairah dia berkata "Rasulullah shallahu allaihi wassallam pernah ditanya,"Amal apa yang paling utama? Beliau menjawab,"Iman kepada Allah," Dia bertanya lagi, "Kemudian apa?" "Beliau menjawab," Jihad di jalan Allah."Dia bertanya lagi, "Kemudian apa?" Beliau menjawab "Haji yang mabrur". Dan dalam riwayat Muhammad bin Ja'far. Iman kepada Allah dan Rasul-Nya". Dan telah menceritakan tentangnya kepadaku Muhammad bin Rafi' dan Abd bin Humaid dari Abdurrazaq telah mengabarkan kepada kami Ma'mar dari Az-Zuhri dengan sanad ini semisalnya."³³

Selain motivasi pencapaian kesempurnaan ibadah ritual, seseorang bekerja karena termotivasi agar dapat melaksanakan ibadah social, yaitu zakat,infak, hibah, dan juga wakaf. Yang semula

³³Hadits Muslim No.118 Penjelasan Tentang Bahwa Iman Kepada Allah Adalah Sebaik-baik Amal, diakses pada 22 November , 2019. <https://shareoneayat.com/hadits-muslim-118.html>,

seseorang menjadi *yadu al-suflyakni* tangan dibawah termotivasi untuk lebih produktif agar dapat menjadi *yadu al-sufly* yakni tangan diatas, yang semula menjadi *mustahiq* termotivasi agar menjadi *muzakki*. Seorang yang bekerja hanya mencukupi dirinya sendiri. Ia akan termotivasi agar dapat mencukupi untuk istri, anak, dan keluarga, serta dapat mengangkat karyawan dan menggajinya. Karena memberi nafkah kepada mereka akan dihitung sebagai pahala, sekalipun itu merupakan kewajiban.

Bukhori:

حَدَّثَنَا مُسْلِمٌ حَدَّثَنَا شُعْبَةُ عَنْ عَدِيِّ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ
يَزِيدٍ سَمِعَ أَبَا مَسْعُودٍ الْبَدْرِيَّ عَنْ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ
عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ نَفَقَةُ الرَّجُلِ عَلَى أَهْلِهِ صَدَقَةٌ

Artinya: Nabi SAW bersabda “Nafkahnya seseorang pada keluarganya adalah sedekah”.³⁴

1. Motivasi Moneter dalam Islam

Gaji dan upah merupakan tipe motif sangat penting dan umum bagi pemenuhan kebutuhan material para pekerja. Islam memberi tekanan pada aspek ini. Islam sangat merekomendasikan bahwa para pekerja hendaknya diberi upah yang layak dan masuk akal atas kerja mereka, menjaga kualitas dan kuantitas kerja, kebutuhan dan keperluan mereka, dan seluruh kondisi ekonomi masyarakat. Bahkan Islam mengarahkan bahwa kompensasi penuh hendaknya diberikan kepada para pekerja atas kerja mereka tanpa adanya pengurangan apapun. Nabi Muhammad SAW bersabda:

Allah berfirman bahwa Aku akan bertindak sebagai penuntut, pada hari pembalasan melawan orang yang menyuruh pekerja bekerja dan mengambil

³⁴ Ilfi Nur Diana, *Hadis-Hadis Ekonomi*, 200.

semua (hasil) kerja namun tidak memberinya upah (penuh). (H.R.Bukhari).³⁵

m. Peran Faktor Motivasional Material di Islam

Islam tidak mengabaikan peran dan signifikansi faktor eksternal dan material motivasi kerja. Islam, sebagai *din al- fitrah* (jalan hidup natural), mengakui dan mengkomodasi penuh kebutuhan material dan temporal manusia, terutama pada pekerja, dengan kata lain, islam berusaha memecahkan masalah motivasi kerja dengan dua cara. Pertama, islam menciptakan dorongan batini pada pekerja untuk bekerja keras menyumbangkan usaha terbaiknya. Pada sisi lain, islam mengajak manajer dan majikan untuk memperhatikan semua kebutuhan social dan ekonomi para pekerja. oleh karena itu, satu suasana ideal tercipta untuk mempromosikan tingkat motivasi kerja paling tinggi diantara para pekerja.³⁶

B. Kinerja

1. Pengertian kinerja

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara sebagaimana dikutip oleh Suparno Eko Widodo dalam bukunya yang berjudul “*Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*“, berpendapat bahwa istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.³⁷ Lebih lanjut Mangkunegara sebagaimana dikutip oleh Suparno

³⁵ *Bisnis Islam*, terj., Suharsono, ed., *Taha Jabir Al-Alwani*, 148

³⁶ *Bisnis Islam*, terj., Suharsono, ed., *Taha Jabir Al-Alwani*, 147.

³⁷ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 131.

Eko Widodo dalam bukunya yang berjudul “*Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*“, berpendapat bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Nawani sebagaimana dikutip oleh Suparno Eko Widodo dalam bukunya yang berjudul “*Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*“, berpendapat bahwa” kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non matrial. Menurut Simanjuntak sebagaimana dikutip oleh Suparno Eko Widodo dalam bukunya yang berjudul “*Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*“, berpendapat bahwa “kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Simanjuntak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu“. Foster dan saeker sebagaimana dikutip oleh Suparno Eko Widodo dalam bukunya yang berjudul “*Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*“, berpendapat bahwa, ” kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan”.³⁸

Kinerja individu adalah bagian hasil dari kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dan kinerja kelompok.³⁹

Menurut Mathis dan Jackson sebagaimana dikutip oleh Suparno Eko Widodo dalam bukunya yang berjudul “*Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*“, berpendapat bahwa dalam pembahasan mengenai

³⁸Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 131

³⁹Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 131

permasalahan kinerja karyawan maka tidak terlepas dari berbagai macam faktor yang menyertai diantaranya.

1) Faktor kemampuan (ability)

Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge* dan *skill*) artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan trampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.⁴⁰

2) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.⁴¹

2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

1) Faktor internal organisasi

Faktor internal organisasi ini antara lain meliputi faktor yang ada dalam diri karyawan:

- a. pengetahuan dan ketrampilan karyawan
- b. kompetensi yang dimiliki masing-masing karyawan, motivasi kerja karyawan, ada kepuasan kerja karyawan
- c. kepribadian, sikap, dan perilaku, dan
- d. yang diluar diri karyawan, tetapi ada dalam lingkup internal organisasi yaitu kepemimpinan dan gaya kepemimpinan. Kesemuanya itu mempengaruhi kinerja karyawan masing-masing.

2) Faktor eksternal organisasi

⁴⁰Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 133

⁴¹Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 134

Faktor eksternal organisasi ini kadang-kadang kurang diperhatikan, namun sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Faktor-faktor tersebut adalah:

- a. fluktuasi nilai rupiah terhadap dolar AS
- b. fluktuasi harga minyak internasional
- c. kenaikan harga BBM didalam negeri
- d. kenaikan suku bunga BIDan suku bunga bank-bank nasional dan komersial lainnya
- e. kondisi dan situasi kepemimpinan yang kurang favorable. Kesemuanya itu mau tidak mau mengganggu konsentrasi kerja karyawan dan berdampak pada penurunan kinerja.⁴²

3. Meningkatkan dan mempertahankan kinerja

Meningkatkan dan mempertahankan kinerja karyawan merupakan keniscayaan bagi suatu organisasi agar organisasi itu dapat berprestasi secara berkelanjutan. Ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan agar organisasi itu dapat meningkatkan dan mempertahankan kinerjanya, dijelaskan sebagai berikut: kompetensi, pemberdayaan, kompensasi, dan penghargaan.

1) Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan sesuatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi juga memungkinkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap orang yang memerlukan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab secara efektif dan meningkatkan standar kualitas professional dalam pekerjaan mereka.

⁴² Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah*, ed., Budi Rahmat Hakim (Banjarmasin: Aswaja Perindo, 2014) 261

2) Pemberdayaan

Pemberdayaan adalah proses untuk menjadikan orang lebih berdaya (berkemampuan) untuk menyelesaikan masalahnya sendiri dalam bekerja, dengan cara memberi kepercayaan dan kewenangan sehingga menumbuhkan rasa tanggung jawab.

3) Kompensasi

Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan karyawan.

4) Penghargaan

Penghargaan (*reward*) mempunyai tujuan yang strategis, yaitu untuk menarik orang yang cakap bergabung dalam organisasi, dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang tinggi, Pengertian Kinerjaserta kepuasan kerja.⁴³

4. Metode pengukuran kinerja

Setelah menetapkan indikator kinerja dan segala infrastruktur yang diperlukan, maka aspek selanjutnya adalah pengukuran kinerja (*performance measurement*) yang secara ringkas dapat dirumuskan sebagai kegiatan pengumpulan data dan informasi yang relevan dengan sasaran-sasaran atau tujuan program evaluasi. Data yang dikumpulkan dari kegiatan pengukuran ini bisa bersifat absolute atau kuantitatif tergantung kegiatannya, misalnya pengukuran kinerja pada sektor public, penghitungan jumlah penduduk miskin yang menerima bantuan dana dari pemerintah, bisa juga dalam bentuk proksimasi yang bersifat kualitatif, misalnya kunjungan dan komunikasi pejabat pemerintah kepadamasyarakat pedesaan sebagai proksimasi bagi penilaian gaya tanggap pemerintah terhadap aspirasi masyarakat.⁴⁴

⁴³Manajemen Berbasis Syariah,ed., Budi Rahmat Hakim (Yogyakarta:Aswaja Pressindo,2013)338-343

⁴⁴Moeheriono,Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi (Jakarta:Rajawali Pers,2012)125-126

5. Kinerja dalam Perspektif Islam

Kinerja dalam perspektif Islam merupakan salah satu sarana hidup dan aktivitas yang mempunyai peran yang penting dalam kehidupan sosial. Menurut ajaran agama Islam, setiap orang dituntut untuk mandiri, oleh karena itu untuk memenuhi kebutuhan diri dan keluarganya ia wajib bekerja dengan cara yang benar dan bukan meminta-minta. Setiap orang mempunyai kewajiban bekerja sesuai dengan kemampuan yang ada padanya, dan sebagai pekerja karena setiap orang harus mampu memenuhi kebutuhan diri dan keluarganya. Dilihat dari segi ekonomi, bekerja adalah salah satu sarana produksi yang sangat penting disamping modal dan faktor-faktor alam lainnya.⁴⁵

Dalam konsep Islam, bekerja adalah kewajiban bagi setiap manusia, walaupun Allah telah menjamin rezeki setiap manusia, namun rezeki tersebut tidak akan datang kepada manusia tanpa adanya usaha dari orang yang bersangkutan. Oleh karena itu, jika seseorang ingin berkecukupan dan sejahtera, ia harus bekerja.

Dalam surat At-Taubah ayat 105, dengan tegas Allah memerintahkan manusia untuk bekerja:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ
وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَلِيمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ
تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: “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

⁴⁵ Yusuf Qardlawi, *Peran Nilai dan Moral dalam Perekonomian Islam*, terj. Didin Hafidhuddin, Setiawan Budiutomo dan Ainur Rafiq S. Tauhid, (Jakarta: Robbani Press, 1997) 153.

nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.” (QS.At-Taubah:105).⁴⁶

Islam mendorong manusia untuk memproduksi dan menekuni aktivitas ekonomi dalam segala bentuknya seperti pertanian, peternakan, industri, perdagangan, dan berbagai macam sesuai dengan bidang keahlian. Diharapkan setiap amal perbuatan yang dikerjakan manusia tersebut bermanfaat sehingga hidupnya lebih sejahtera. Dengan bekerja setiap individu dapat memenuhi hajat hidup sendiri dan keluarganya, berbuat baik kepada keluarganya dan dapat memberikan pertolongan kepada mereka yang memerlukannya.⁴⁷

Tujuan bekerja menurut Islam tidak hanya untuk mencari kebahagiaan didunia saja, akan tetapi juga untuk mencari kebahagiaan di akhirat. Satu hal yang patut dicatat adalah bahwa Islam menegaskan mutlaknya bekerja dan berusaha serta menilainya sebagai salah satu ibadah yang berpahala di hadirat Allah.⁴⁸

C. Kompensasi

1. Pengertian kompensasi

Kompensasi merupakan kontra Prestasi terhadap pengguna tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja, kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Warther dan Davis sebagaimana dikutip oleh Wibowo dalam bukunya yang berjudul “*Manajemen Kinerja*“, berpendapat bahwa

⁴⁶ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Dan Terjemahannya special For Woman* (Jakarta:Sigma,2005), 184.

⁴⁷Yusuf Qardlawi, *Peran Nilai dan Moral dalam Perekonomian Islam*,terj. Didin Hafidhuddin, Setiawan Budiutomo dan Ainur Rafiq S. Tauhid,155

⁴⁸Yusuf Qardlawi, *Peran Nilai dan Moral dalam Perekonomian Islam*,terj. Didin Hafidhuddin, Setiawan Budiutomo dan Ainur Rafiq S. Tauhid,165

kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi.⁴⁹

Didalam kompensasi terdapat system insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja. Dengan kompensasi kepada pekerja diberikan penghargaan berdasarkan kinerja dan bukan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja (Warther dan Davis) sebagaimana dikutip oleh Wibowo dalam bukunya yang berjudul "*Manajemen Kinerja*". Dilihat dari cara pemberiannya, kompensasi dapat merupakan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan kompensasi manajemen seperti upah dan gaji atau *pay for performance*, seperti insentif dan gain sharing, sementara itu, kompensasi tidak langsung dapat berupa tunjangan atau jaminan keamanan dan kesehatan.⁵⁰

Terkait bahasan tentang kompensasi upah berikut ini dikemukakan teori, konsep, definisi atau batasan dari para ahli dibidangnya serta analisis yang penulis berikan. Hasibuan sebagaimana dikutip oleh Kadarisman dalam bukunya yang berjudul "*Manajemen Kompensasi*", berpendapat bahwa "upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya".

Atas dasar uraian tersebut, terdapat hal yang perlu dielaborasi bahwa upah disini dimaksudkan sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi. Upah merupakan imbalan financial langsung yang dibayarkan kepada pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relative tetap, besarnya upah dapat berubah-

⁴⁹Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 348.

⁵⁰Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 348.

ubah. Konsep upah biasanya dihubungkan dengan proses pembayaran bagi tenaga kerja lepas.⁵¹

Islam mengakui adanya kenyataan bahwa harta dihasilkan bersama oleh tenaga kerja dan modal. Oleh karena itu memiliki posisi yang secara komparatif lebih lemah, Islam telah menetapkan beberapa aturan melindungi hak-haknya. Sebenarnya, hak-hak tenaga kerja itu adalah tanggung jawab majikan dan begitu pula sebaliknya.⁵²

Gaji dan Upah dapat disusun menurut prestasi kerja, lama kerja, senioritas dan kebutuhan.

1. Upah menurut prestasi kerja

Pengupahan dengan cara ini langsung mengaitkan besarnya upah dengan prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan. Berarti, besarnya upah tersebut bergantung pada banyaknya sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja karyawan.

2. Upah menurut lama kerja

Cara ini sering disebut system upah waktu, besarnya upah ditentukan atas dasar lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara perhitungannya dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu atau per bulan. Umumnya cara ini diterapkan bila ada kesulitan dalam menerapkan cara pengupahan berdasarkan prestasi kerja.

3. Upah menurut senioritas

Cara pengupahan ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas karyawan yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah karyawan senior mereka bekerja. Semakin senior

⁵¹ Kadarisman, *Manajemen Kompensasi*, 123.

⁵² Muhammad Sharif Chaudhry, *Sistem Ekonomi Islam: Prinsip Dasar*, (Jakarta: Kencana, 2012), 192.

seorang karyawan, semakin tinggi loyalitasnya pada organisasi.

4. Upah menurut kebutuhan

Cara ini menunjukkan upah para karyawan berdasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari karyawan. Ini berarti upah yang diberikan wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi kehidupan yang layak sehari-hari (kebutuhan pokok minimum), tidak berlebihan, tetapi juga tidak berkekurangan. Hal seperti ini masih memungkinkan karyawan untuk dapat bertahan dalam perusahaan atau organisasi tempatnya bekerja.⁵³

2. Mekanisme Penetapan Upah dalam Islam

Pada masanya, Rosulullah adalah pribadi yang menetapkan upah bagi para pegawainya sesuai dengan kondisi, tanggung jawab, dan jenis pekerjaan. Proses penetapan gaji yang pertama kali dalam Islam bisa dilihat dari kebijakan Rosulullah untuk memberikan gaji satu dirham setiap hari kepada Itab bin Usaid yang diangkat sebagai gubernur Makkah.⁵⁴

3. Upah yang halal dan haram

Upah halal jika pekerjaan yang dikerjakan juga halal. Jika pekerjaannya haram, maka upahnya pun haram pula. Misalnya, jika seseorang diupah untuk melakukan pencurian atau pembunuhan, maka upah yang nanti diterimanya juga haram karena pekerjaannya haram. Demikian pula, upah menjadi haram jika pekerjaan yang harus dilakukan adalah kewajiban agama maupun sosial anda (fardhu). Misalnya, upah tidak boleh diterima karena mengerjakan shalat atau mengunjungi orang sakit. Tetapi upah karena mengobati orang sakit

⁵³ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah*, ed., Nur Rianto Al Arif (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), 246-252.

⁵⁴ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis Dan Kontemporer*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 113.

adalah halal. Pekerjaan yang dilakukan untuk mencari ridha Allah, misalnya membaca atau mengajarkan Al-Qur'an kepada anak-anak, tidak layak mendapat upah. Namun seseorang yang berprofesi mengajarkan Al-Qur'an sebagai sumber penghasilannya dapat dan boleh menetapkan upah dari mengajarkan Al-Qur'an itu, menurut pandangan para fukaha, upah boleh dipungut dari memandikan jenazah, memakamkan, menggali kubur, mengimami sholat terawih dan membimbing jamaah haji oleh orang yang memang berprofesi dibidang tersebut. Upah karena berpartisipasi dalam jihad ataupun dalam mendakwakan islam tidak boleh melainkan jika orang yang bersangkutan adalah tentara atau pendakwah professional.⁵⁵

D. Sistem Imbalan

1. Pengertian Sistem Imbalan

System imbalan adalah kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa motivasi dasar bagi kebanyakan orang menjadi pegawai pada suatu organisasi tertentu adalah untuk mencari nafkah. Berarti apabila disuatu pihak seseorang menggunakan pengetahuan, ketrampilan, tenaga dan sebagian waktunya untuk berkarya pada suatu organisasi, dilain pihak ia mengharapkan menerima imbalan tertentu. Berangkat dari pandangan demikian, dewasa ini masalah imbalan dipandang sebagai salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen suatu organisasi. Dikatakan merupakan tantangan karena imbalan oleh para pekerja tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat pemuas kebutuhan materialnya, akan tetapi sudah dikaitkan dengan harkat dan martabat manusia. Sebaiknya organisasi cenderung melihatnya sebagai beban yang harus dipukul oleh organisasi tersebut dalam rangka upaya penacapaian tujuan dan berbagai

⁵⁵ Muhammad Sharif Chaudhry, *Sistm Ekonomi Islam :Prinsip Dasar*,191.

sasarannya. Berarti bahwa dalam mengembangkan dan menerapkan suatu system imbalan tertentu, kepentingan organisasi dan kepentingan para pekerja mutlak perlu dipehitungkan.⁵⁶

E. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang mendukung dilaksanakannya penelitian mengenai analisis motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Persamaan	Perbedaan
1.	Tuti Sulastri	Hubungan Motivasi Berprestasi dan Disiplin Dengan Kinerja Dosen	Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel x motivasi berprestasi.	Perbedaannya adalah pada metode pengumpulan datanya, dalam penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan datanya.
2.	Randy Chrispian, Bonita Gosal, Sienny Thio, Endo Wijaya	Analisa Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan di FOLKS COFFEE AND TEA	Persamaannya adalah sama-sama menggunakan metode kualitatif.	Perbedaannya adalah pada metode pengumpulan datanya. Penelitian yang saya teliti

⁵⁶ Sondong P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*(Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006) 252.

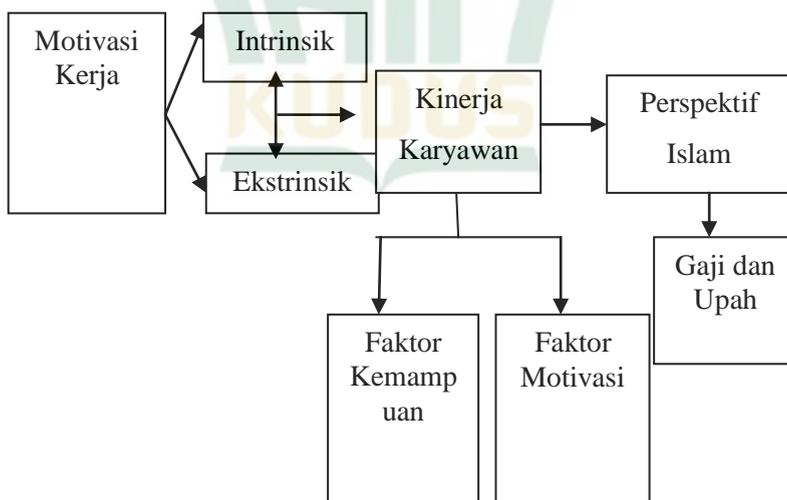
	Kartika	Surabaya		menggunakan observasi dan dokumentasi juga.
3.	Helmi	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Koperasi Usaha Kecil Menengah, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Mamuju Utara	Persamaannya adalah sama-sama menggunakan variabel x motivasi.	Perbedaannya pada metode penelitiannya yaitu menggunakan metode kuantitatif.
4.	Astuti	Analisis Motivasi Kerja Karyawan Dalam Upaya Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan Studi kasus bagian Assembling perusahaan Metal Button	Persamaannya adalah sama-sama menggunakan metode kualitatif.	Perbedaannya adalah penelitian ini menyorot tentang motivasi secara terperinci, dan tidak ada kendala yang serius dalam penelitian ini.
5.	Hindria Hestisani,	Pengaruh Motivasi	Persamaan dalam	Perbedaannya adalah

	I Wayan Bagia, I Wayan Suwendra	Berprestasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buleleng	penelitian ini adalah pada variabel x nya yaitu motivasi berprestasi.	pada metode penelitiannya yaitu menggunakan kuantitatif. Dan penelitian ini menggunakan variabel x disiplin kerja juga.
--	---------------------------------	--	---	---

F. Kerangka Berfikir

Untuk mempermudah motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan, maka disusunlah suatu model sederhana kerangka penelitian agar dapat memahami analisis motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan. Adapun kerangka berfikir pada penelitian iniditunjukkan sebagai berikut:

**Gambar 2.1
Kerangka Berpikir**



Maksud dari kerangka berfikir diatas bahwa dalam motivasi kerja di Pabrik Mekar Jaya Pasuruhan Kudus terdapat motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik yang di berikan atasan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Dalam meningkatkan kinerja karyawan di Pabrik Mekar Jaya Pasuruhan Kudus terdapat adanya faktor kemampuan dan faktor motivasi yang memengaruhi kinerja karyawan dan dengan pendukung perspektif Islam yaitu upah dan gaji kepada karyawan. Jadi bisa dikatakan bahwa motivasi kerja dengan kinerja karyawan sangat penting dan saling keterkaitan bagi Pabrik Mekar Jaya.

