

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Teori Kinerja

1. Definisi Kinerja dan Kinerja Guru

Manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* atau kemampuan sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* atau kinerja.

Waldman berpendapat bahwa kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi⁶⁸. Sedangkan menurut Mangkunegara kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya⁶⁹. Cascio mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tugasnya yang telah ditetapkan⁷⁰.

⁶⁸ Waldman, David A., 1994, *The Contribution of Total Quality Management to a Theory of Work Performance*, *Academy of Management Review*, Vol 19 No.3, pp 210-536.

⁶⁹ Mangkunegara, AA Anwar Prabu, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung PT. Remaja Rosdakarya, H.67.

⁷⁰ Cascio, Wayne F (1995). *Managing Human Resource : Productivity, Quality of Worklife, Profits*. Fourth Edition. Singapore : McGraw Hill Inc.H.275.

Soeprihantono mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama⁷¹.

Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Makin rumit jenis pekerjaan, maka *Standard Operating Procedure* (SOP) yang ditetapkan akan menjadi syarat mutlak yang harus dipatuhi.

Cash and Fischer (1987) dalam Thoyib⁷² mengemukakan bahwa kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* yang artikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Kinerja dipengaruhi oleh kinerja organisasi, rencana kompensasi, sistem komunikasi, gaya manajerial, struktur organisasi, kebijakan dan prosedur. Robbins dalam Thoyib⁷³ mengemukakan bahwa istilah lain dari kinerja adalah human output Yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction*. Sedangkan Baron dan Greenberg dalam Thoyib⁷⁴ mengemukakan bahwa kinerja pada individu juga disebut *job performance*, *work outcomes*, *task performance*.

⁷¹ Soeprihantono, J., 1988, Penilaian Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan. Yogyakarta:BPFE-Yogyakarta.H.7.

⁷² Thoyib Armanu, 2005. Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja : Pendekatan Konsep. Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.H.10.

⁷³ Ibid, Thoyib.h.23

⁷⁴ Ibid, Thoyib.h.23

Brahmasari mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreativitas, fleksibilitas, dan dapat diandalkan, atau hal hal lain yang diinginkan oleh organisasi⁷⁵. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Manajemen Kinerja merupakan suatu proses yang menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bertemu. Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurung waktu tertentu dan dapat diukur. Tika mengemukakan bahwa ada 4 unsur yang terdapat dalam kinerja adalah hasil fungsi pekerjaan, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan, pencapaian tujuan organisasi, dan periode tertentu⁷⁶. Selanjutnya kinerja pengajar atau guru dapat didefinisikan sebagai perilaku atau respons yang memberi hasil yang mengacu kepada apa yang mereka kerjakan ketika dia menghadapi suatu tugas. Kinerja tenaga pengajar atau guru menyangkut semua kegiatan atau tingkah laku yang dialami tenaga pengajar, jawaban yang mereka buat, untuk memberi hasil atau tujuan (Maisah, 2010:31).

2. Pengukuran Kinerja

Bernadine dan Russel dalam Arsan⁷⁷ mengemukakan bahwa terdapat enam dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu :

⁷⁵ Brahmasari Ida Ayu, 2004. Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya, h.10.

⁷⁶ Tika H. Moh. Pabundu, 2006. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. Cetakan Pertama, PT. Bhumi Aksara, Jakarta.

⁷⁷ *Ibid*, Arsan. A (2016).

- a) *Quality* terkait dengan proses atau hasil yang mendekati sempurna dalam memenuhi tujuan.
- b) *Quantity* terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
- c) *Timelines* terkait waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
- d) *Cost-effectiveness* terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi yang digunakan untuk mendapatkan hasil atau mengurangi pengeluaran dari sumber-sumber organisasi.
- e) *Need for supervision* terkait dengan kemampuan individu menyelesaikan pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan.
- f) *Interpersonal impact* terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama di antara sesama pekerja.

Guru merupakan profesi profesional dimana guru dituntut untuk berupaya semaksimal mungkin menjalankan profesinya sebaik mungkin. Sebagai seorang profesional maka tugas guru sebagai pendidik pengajar dan pelatih hendaknya dapat berimbang kepada siswanya. dalam hal ini guru hendaknya dapat meningkatkan terus kinerjanya yang merupakan modal bagi keberhasilan pendidikan hal tersebut sesuai dengan yang tercantum dalam pasal 1 ayat 1 UU Nomor 14 Tahun 2005 bahwa yang dimaksud guru adalah pendidik profesional dengan tujuan utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi. Tugas tersebut dilakukan terhadap semua peserta didik pada usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Mulyasa (2007) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang guru antara lain:

- a. Sikap mental berupa motivasi, disiplin dan etika kerja.
- b. Tingkat pendidikan, pada umumnya orang yang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan mempunyai wawasan yang lebih luas.
- c. Keterampilan, makin terampil tenaga kependidikan akan lebih mampu bekerja sama serta menggunakan fasilitas dengan baik.
- d. Manajemen atau gaya kepemimpinan kepala sekolah, artikan dengan hal yang berkaitan dengan sistem yang diterapkan oleh pimpinan untuk mengelola dan memimpin serta mengendalikan tenaga pendidikan.
- e. Hubungan industrial, menciptakan ketenangan kerja dan memberikan motivasi kerja, menciptakan hubungan kerja yang serasi dan dinamis dalam bekerja dan meningkatkan harkat dan martabat tenaga kependidikan sehingga mendorong mewujudkan jiwa yang berdedikasi dalam upaya peningkatan kinerjanya.
- f. Tingkat penghasilan atau gaji yang memadai, ini dapat menimbulkan konsentrasi kerja dan kemampuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerjanya.
- g. Kesehatan, akan meningkatkan semangat kerja.
- h. Jaminan sosial yang diberikan dinas pendidikan kepada tenaga pendidikan, dimaksudkan untuk meningkatkan pengabdian dan semangat kerjanya.
- i. Lingkungan sosial dan suasana kerja yang baik, ini akan mendorong tenaga kerja kependidikan dengan senang bekerja dan meningkatkan tanggung jawabnya untuk meleakukan pekerjaan yang lebih baik.
- j. Kualitas sarana pembelajaran, akan berpengaruh pada peningkatan kinerjanya.

- k. Teknologi yang dipakai secara tepat akan mempercepat penyelesaian proses pendidikan, menghasilkan jumlah lulusan yang berkualitas serta memperkecil pemborosan.
- l. Kesempatan berprestasi dapat menimbulkan dorongan psikologis untuk meningkatkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki dalam meningkatkan kinerjanya.

3. Manfaat Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru memiliki manfaat bagi sebuah sekolah karena dengan penilaian ini akan memberikan tingkat pencapaian dari standar, ukuran atau kriteria yang telah ditetapkan sekolah. Sehingga kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam seorang guru dapat diatasi serta akan memberikan umpan balik kepada guru tersebut. Mangkupawira (2001) menjelaskan manfaat dari penilaian kinerja karyawan adalah: (1) perbaikan kinerja; (2) penyesuaian kompensasi; (3) keputusan penetapan; (4) kebutuhan pelatihan dan pengembangan; (5) perencanaan dan pengembangan karir; (6) efisiensi proses penempatan staf; (7) ketidakakuratan informasi; (8) kesalahan rancangan pekerjaan; (9) kesempatan kerja yang sama; (10) tantangan-tantangan eksternal; (11) umpan balik pada SDM.

Penilaian tenaga pendidikan biasanya difokuskan pada prestasi individu, dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah. Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi juga penting bagi tenaga kependidikan yang bersangkutan. Bagi para tenaga kependidikan, penilaian berguna sebagai umpan balik terhadap berbagai hal, kemampuan, ketelitian, kekurangan dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karir. Bagi sekolah, hasil

penilaian prestasi tenaga kependidikan sangat penting dalam mengambil keputusan berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program sekolah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan aspek lain dari keseluruhan proses pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan (Mulyasa, 2007). Berdasarkan uraian di atas dapat dilihat bahwa penilaian kinerja penting dilakukan oleh suatu sekolah untuk perbaikan kinerja guru itu sendiri maupun untuk sekolah dalam hal menyusun kembali rencana atau strategi baru untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Penilaian yang dilakukan dapat menjadi masukan bagi guru dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Selain itu penilaian kinerja guru membantu guru dalam mengenal tugas-tugasnya secara lebih baik sehingga guru dapat menjalankan pembelajaran seefektif mungkin untuk kemajuan peserta didik dan kemajuan guru sendiri menuju guru yang profesional.

Penilaian kinerja guru tidak dimaksudkan untuk mengkritik dan mencari kesalahan, melainkan sebagai dorongan bagi guru dalam pengertian konstruktif guna mengembangkan diri menjadi lebih profesional dan pada akhirnya nanti akan meningkatkan kualitas pendidikan peserta didik. Hal ini menuntut perubahan pola pikir serta perilaku dan kesediaan guru untuk merefleksikan diri secara berkelanjutan.

B. Budaya Kerja

Budaya memiliki definisi yang sangat bervariasi jika didefinisikan dari berbagai disiplin ilmu. Orang pertama yang menggunakan istilah budaya dalam suatu karya

Antropologi adalah Edward Taylor⁷⁸. Menurut Edward Taylor definisi budaya adalah sebagai berikut :

“Culture or civilization is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society”.

Kultur atau budaya adalah kompleksitas menyeluruh yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat kebiasaan dan berbagai kapabilitas lainnya serta kebiasaan apa saja yang diperoleh seorang manusia sebagai bagian dari sebuah masyarakat.

Berbeda dengan Edward Taylor, definisi budaya menurut Talcott Parsons⁷⁹ adalah :

“Culture consists in those patterns relative to behavior and the product of human action which may be inherited, that is passed on from generation independently of the biological genes”

Kultur terdiri dari suatu pola yang terkait dengan perilaku dan hasil tindakan manusia yang berlaku turun temurun dari satu generasi ke generasi berikutnya yang terpisah dari dan tidak terkait dengan hubungan biologis.

Berbeda dengan dua pendapat diatas, Kroeber dan Kluckhohn⁸⁰ mencoba merangkum dari beberapa definisi budaya yang bersifat historis, deskriptif, normatif,

⁷⁸ Achmad Sobirin. 2007. Budaya Organisasi Pengertian, Makna, dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi. Yogyakarta : IBPP STIM YKPN.

⁷⁹ *Ibid*, Achmad Sobirin (2007).

⁸⁰ *Ibid*, Achmad Sobirin (2007).

psikologis, genetik, struktural. Budaya terdiri dari pola pikir, cara berpendapat dan bereaksi yang diperoleh dan disebarluaskan melalui berbagai macam simbol termasuk didalamnya yang dimanifestasikan dalam bentuk artefak yang semuanya itu merupakan hasil pencapaian dari sekelompok orang, sedangkan esensi dasar atau inti dari budaya terdiri dari gagasan-gagasan tradisional, yang diderivasi dan dipilih berdasarkan pengalaman sejarah, serta nilai-nilai yang terkandung didalamnya.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa budaya adalah kompleksitas menyeluruh yang terkait dengan perilaku dan hasil tindakan manusia yang berlaku turun temurun dan disebarluaskan melalui berbagai macam simbol yang merupakan hasil pencapaian dari sekelompok orang. Lingkungan merupakan sesuatu yang membawa pengaruh seseorang dalam menjalankan kehidupan sehari-hari. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud tidak lain adalah budaya dimana individu berada seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan, dan sebagainya.

Pendapat Budi Paramita dalam Jurnal yang disusun oleh Dita Mayangsari⁸¹ mendefinisikan budaya kerja sebagai sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat.

Kustoro⁸² mendefinisikan budaya kerja perusahaan adalah seperangkat nilai-nilai, norma-norma, asumsi, keyakinan dan sistem yang mengintegrasikan dan mengendalikan cara para anggotanya melakukan interaksi satu sama lain.

Budaya kerja (*culture set*) berdasarkan Permen PAN dan RB No.39 Tahun 2012 diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari⁸³.

Budaya kerja menurut Supriyadi dan Triguno⁸⁴ adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau “bekerja”. Berbagai definisi dari pakar-pakar tersebut memiliki beberapa kesamaan, dimana budaya kerja merupakan sikap dan perilaku individu dalam bekerja. Para karyawan memiliki

⁸¹ *Ibid*, Mayangsari, Dita *et al.* (2014).

⁸² Kustoro, Bambang Dwidjo. 2010. Pengaruh Kekohesifan, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja terhadap efektivitas organisasi. Jurnal pendidikan dan kebudayaan volume 16 nomor 3 Mei 2010.

⁸³ Peraturan pemerintah PAN dan Reformasi Birokrasi No.39 Tahun 2012

⁸⁴ Supriyadi dan Triguno. 2013. Budaya Organisasi Pemerintah-Bahan Ajar Diklat Prajabatan Golongan III. Jakarta: LAN RI.

kesadaran bahwa dalam bekerja didasari oleh nilai-nilai yang diyakini kebenarannya, dan dapat menjadi sifat/kebiasaan dalam bekerja sehari-hari.

Budaya kerja dikatakan baik menurut Sedarmayanti, S & Rahadian, N⁸⁵ apabila para karyawan dapat menjalankan aktivitasnya secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Budaya kerja dalam suatu organisasi sangat besar pengaruhnya dalam membentuk pribadi pegawai. Selain itu budaya kerja juga berdampak pada meningkatnya kinerja organisasi. Hal ini dikarenakan, jika budaya kerja yang telah diterapkan sesuai dengan visi dan misi organisasi tersebut, maka akan sangat memudahkan para pegawai untuk menerapkannya sehingga kerja organisasi akan lebih efektif.

Budaya kerja juga mendatangkan manfaat, yakni menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik, membuka seluruh jaringan komunikasi, kebersamaan, gotong-royong, keterbukaan, kekeluargaan, mudah mengidentifikasi kesalahan untuk segera diperbaiki, cepat beradaptasi terhadap perkembangan eksternal. Selain itu budaya kerja juga bermanfaat untuk mengubah sikap dan juga perilaku sumber daya manusia yang ada agar dapat berkontribusi meningkatkan efektivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan kedepannya⁸⁶.

Selain manfaat tersebut, budaya kerja juga memiliki beberapa fungsi yang diungkapkan oleh Rivai dan Mangkuprawira dalam Jurnal Sedarmayanti, S & Rahadian, N⁸⁷, yaitu :

⁸⁵ *Ibid*, Sedarmayanti, S., & Rahadian, N. (2018).

⁸⁶ *Ibid*, Supriyadi dan Triguno (2013).

⁸⁷ *Ibid*, Sedarmayanti, S., & Rahadian, N. (2018).

- 1) Budaya kerja mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas atau perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya.
- 2) Budaya kerja memberikan identitas bagi para anggota suatu organisasi
- 3) Budaya kerja mempermudah munculnya komitmen yang lebih luas dibandingkan kepentingan individu
- 4) Budaya kerja mampu meningkatkan kemantapan sistem sosial

Beberapa fungsi budaya kerja yang lain, yaitu (1) Mengubah sikap dan perilaku pegawai untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja (2) Menjamin hasil kerja yang berkualitas (3) Meningkatkan kepuasan kerja dan konsumen / pelanggan, pengawasan fungsional, dan juga mengurangi pemborosan (4) Memperkuat *networking* (5) Membangun kebersamaan (6) Menjamin ketebukaan. Dari berbagai pendapat tentang manfaat dan fungsi budaya kerja, maka dapat disimpulkan bahwa budaya kerja dapat menciptakan identitas tersendiri yang menjadi pembeda antar organisasi, selain itu juga menjamin hasil kerja yang berkualitas karena keterbukaan, gotong royong, dan solidaritas sosial yang kuat yang timbul ditengah-tengah anggota organisasi.

Sedarmayanti dan Rahadian⁸⁸ mengemukakan suatu pengembangan konsep pengukuran kesenjangan budaya kerja yaitu atasan yang baik, bawahan yang baik, prioritas pada anggota organisasi yang baik, tingkah laku yang baik dalam organisasi, perlakuan organisasi terhadap anggota, legitimasi dalam mengendalikan anggota organisasi lainnya, dasar penugasan, persaingan, pengendalian dan pengaruh. Kemudian menyampaikan juga bahwa budaya kerja dapat diukur melalui :

⁸⁸ *Ibid*, Sedarmayanti, S., & Rahadian, N. (2018).

- 1) Pengungkapan persyaratan dan petunjuk
- 2) Mentaati prosedur dan instruksi secara tepat
- 3) Pentingnya peraturan dan tatanan
- 4) Manfaat prosedur operasional
- 5) Kejelasan petunjuk operasional
- 6) Sikap disiplin
- 7) Tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan
- 8) Kebiasaan dalam bekerjasama.

Selain dari dua pengukuran kinerja tersebut, beberapa pengukuran lain budaya kerja yang disampaikan oleh para peneliti terdahulu yaitu pengukuran budaya kerja dengan beberapa indikator yaitu perilaku disiplin, perilaku tegas, percaya diri. Dita Mayangsari⁸⁹ mengukur budaya kerja dengan dua kategori yaitu sikap karyawan terhadap pekerjaan dengan indikator semangat yang tinggi, dedikasi yang tinggi, tanggung jawab, tanggap terhadap tugas baru. Kategori kedua adalah perilaku dalam waktu bekerja dengan indikator ketepatan waktu dan disiplin. Arsan⁹⁰ mengukur budaya dengan membagi menjadi dua unsur yaitu sikap terhadap pekerjaan dan perilaku pada waktu bekerja. Kemudian Basir S & Basir M⁹¹ mengukur budaya kerja dengan beberapa indikator yaitu *corrects unfavorable conditions, helping spirit, reminding people that forget.*

⁸⁹ *Ibid*, Mayangsari, Dita, *et.al.* (2014).

⁹⁰ *Ibid*, Arsan, A. (2016)

⁹¹ *Ibid*, Basir, S., & Basir, M. (2020).

C. Motivasi Spiritual

Kinerja yang dicari oleh perusahaan/organisasi/institusi dari seseorang tergantung dari kemampuan, motivasi, dan dukungan individu yang diperoleh. Meskipun demikian, motivasi menjadi suatu yang sering terlupakan. Motivasi merupakan hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan⁹². Motivasi adalah suatu keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong untuk bertindak atau menjalankan tugas dan pekerjaan dengan baik. Suatu teori motivasi yang telah mendapat banyak perhatian di masa lalu dikembangkan oleh Abraham Maslow. Pada teori ini Maslow⁹³ mengklasifikasikan kebutuhan manusia menjadi lima kategori dalam urutan menaik secara berurutan. Sampai kebutuhan yang paling mendasar cukup dipenuhi, seseorang tidak akan mengusahakan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Hierarki Maslow yang sangat terkenal ini terdiri atas 1) Kebutuhan fisiologis; 2) Kebutuhan rasa aman; 3) Kebutuhan akan rasa dimiliki dan dicintai; 4) Kebutuhan akan pengakuan diri; 5) Kebutuhan akan aktualisasi diri. Selain Maslow, Frederick Herzberg mengemukakan Teori Hygiene⁹⁴. Teori ini berasumsi bahwa satu kelompok dari faktor, motivator, memberikan motivasi tingkat tinggi. Adapun dua faktor dari teori ini yaitu motivasi yang terdiri dari pencapaian, pengakuan, bekerja dengan sendirinya, tanggung jawab, kemajuan. Faktor kedua adalah kesehatan yang terdiri dari hubungan antar-pribadi, kebijakan/administrasi perusahaan, pengawasan, gaji, persyaratan kerja.

⁹² Mathis, R. L., & Jackson, J. H. Manajemen sumber daya manusia. Thomson Learning. (Jakarta : Salemba Empat), h.89.

⁹³ Ibid, Mathis, h.112

⁹⁴ Ibid, Mathis, h 113

Dalam ajaran Islam ditegaskan bahwa tujuan hidup manusia adalah untuk beribadah kepada Allah S.W.T. Sementara itu, motivasi menjadi kunci utama dalam menafsirkan dan melahirkan perbuatan manusia. Dalam konsep Islam, peranan motivasi ini disebut dengan niat dan ibadah. Niat merupakan pendorong utama manusia untuk berbuat atau beramal, sedangkan ibadah adalah tujuan manusia berbuat atau beramal. Dalam beberapa ayat di jelaskan bahwa setiap perbuatan manusia semuanya kembali kepada Allah.

رِزْقِهِ مِنْ وَكُلُوا مَنَاكِبَهَا فِي فَاْمَشُوا ذُلُوْلًا اَلْاَرْضَ لَكُمْ جَعَلَ الَّذِي هُوَ
النُّشُوْرُ وَاِلَيْهِ

Dialah Yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezeki-Nya. Dan hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan. (QS. Al Mulq : 15).

اَللّٰهُ وَاذْكُرُوا اللّٰهَ فَضَّلِ مِنْ وَاَبْتَعُوا اَلْاَرْضِ فِي نُنْتَشِرُوْا الصَّلٰوةُ قُضِيَتْ اَفَاذَ
تُقْلِحُوْنَ اَلْعَلَّكُمْ كَثِيْرًا

“Apabila shalat telah dilaksanakan, maka bertebaranlah kamu di bumi; carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak agar kamu beruntung (QS Al-Jumua : 10)”.

Dari ayat tersebut dapat diketahui bahwa Allah memerintah manusia untuk bekerja, akan tetapi dalam melakukan pekerjaan haruslah dengan niat yang ikhlas dan menyadari bahwa semua kembali kepada Allah. Niatkan setiap aktivitas dalam

kehidupan ini untuk ibadah kepada Allah, tidak mengharapkan imbalan materi serta pujian dari orang lain.

Berdasarkan konsep di atas, adanya motivasi spiritual dalam diri individu, maka individu tersebut dapat mengembangkan aktualisasi dirinya melalui peningkatan rasa percaya diri, jujur, mengembangkan cara pikir, sikap obyektif, efektifitas dan kreativitas. Spiritual juga merupakan salah satu dari ketiga *goal portofolio* untuk mengukur diri selain materi dan intelektual. Spiritualitas dideskripsikan sebagai sebuah praxis kebebasan, sebuah cara untuk hidup dengan fokus pada proses menemukan siapa diri kita dan bagaimana kita ingin berbuat⁹⁵. Para pakar psikologi modern tidak banyak yang memberikan perhatian pada studi dimensi spiritual manusia dan kebutuhan-kebutuhan pokok pada tingkat tinggi. Padahal kebutuhan-kebutuhan ini mempunyai kedudukan terpenting dan tertinggi yang melebihi manusia dari seluruh ciptaan Tuhan yang lain⁹⁶. Sesungguhnya kebutuhan-kebutuhan spiritual bersifat azasi, maka seharusnya para pakar psikologi modern juga perlu memperhatikan nilai-nilai spiritual dengan mendalami, menanamkan dan menyusun dasar-dasar moralitas manusia. Di Jepang, terkenal memiliki sikap religiusitas dan etos kerja yang terkenal dengan Budhisme Zen. Kerja bagi mereka bukanlah semata-mata aktivitas ekonomi melainkan amal shalih secara zen⁹⁷. Masyarakat Jepang dikenal memiliki sikap makoto yang merupakan ajaran dari agama Budha yaitu sikap yang menjunjung tinggi kemurnian

⁹⁵ *Ibid*, Pratikto, H. P. H. (2012).

⁹⁶ Najati, Muhammad Ustman (1982), *Al Qur'an wa Ilman Nafs*, Darus Syuruq: Kairo., (2001), *Jiwa Manusia dalam Sorotan Al Qur'an*, Cendekia : Jakarta.

⁹⁷ Rahardjo, M. Dawam (1989), *Budhisme Zen dan Etos Kerja Jepang*, *Jurnal Ilmu dan Kebudayaan Ulumul Qur'an*, Vol.1 No.1.

dalam batin dan motivasi. Demikian juga dalam pandangan agama lain diyakini bahwa Islam, Katolik, Protestan, Hindu, Budha mempunyai ajaran yang sempurna⁹⁸. Didalamnya pasti mengajarkan nilai-nilai moral spiritual yang bermanfaat kepada pemeluknya. Berkaitan dengan aktivitas pekerjaan, Max Weber mengatakan bahwa ada suatu hubungan langsung antara sistem nilai suatu agama dengan kegairahan bekerja para pemeluk agama tersebut⁹⁹.

Pertama kali Max Weber mengkaji hubungan etos kerja dengan agama. Salah satu hasil penelitiannya mengatakan bahwa agama ternyata mampu membangun dan meningkatkan kekuatan kerja serta motivasi menuju pada kenyataan yang riil. Clifford Geertz sebagai penerus Max Weber¹⁰⁰ juga melakukan penelitian di Kota Gede Yogyakarta. Hasil penelitiannya membagi masyarakat Islam di Kota Gede Yogyakarta menjadi tiga golongan : santri, abangan, priyayi. Ternyata golongan santri yang melaksanakan ajaran agama Islam secara shalih bersemangat memiliki aktivitas perdagangan dan industri yang tinggi. Sedangkan dua golongan lain, yaitu abangan dan priyayi menunjukkan tingkat kegiatan ekonomi yang umumnya tidak bergairah dan tidak dinamis. Hal ini karena dua golongan tersebut memiliki motivasi spiritual yang rendah. Hal ini tentunya akan mempengaruhi aspek jasmani dan ruhani individu karena berarti individu memiliki motivasi ibadah yang baik, sehingga diharapkan kinerjanya akan meningkat. Penelitian Beehr, Johnson dan Nieva menyimpulkan bahwa ketaatan

⁹⁸ Marbun (1996), Manajemen Jepang, Pustaka Binawan Pressindo : Jakarta.

⁹⁹ Swasono, Sri Edi (1998), Sekitar Kemiskinan dan Keadilan, UI Press.

¹⁰⁰ Ibid.

beragama juga berhubungan dengan kualitas hidup¹⁰¹. Beberapa survey sosial menunjukkan bahwa pemeluk aktif agama lebih puas dengan keseluruhan hidup mereka dibanding pemeluk yang tidak aktif¹⁰². Salah satu dari empat pendekatan model organisasi berorientasi pada spiritualitas dan agama menjelaskan bahwa agama dan spiritualitas memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja karyawannya. Hal ini karena adanya persahabatan dengan sesama pemeluk agama sehingga dapat memberikan dukungan sosial yang mengarah pada peningkatan kebahagiaan dan kesehatan mental, sehingga secara signifikan akan meningkatkan kinerja¹⁰³.

Makna bekerja bagi seorang muslim adalah suatu upaya yang sungguh-sungguh dengan mengerahkan seluruh aset, fikir dan dzikir untuk mengaktualisasikan diri sebagai hamba Allah yang harus menundukkan dunia sebagai bagian dari masyarakat terbaik/khoiro ummah¹⁰⁴. Seorang muslim harus meyakini bahwa bekerja itu bukan saja untuk memuliakan dirinya, menampakkan kemanusiaanya tetapi juga sebagai suatu manifestasi dari amal shalih, sehingga mempunyai nilai ibadah yang luhur. Oleh karenanya, pribadi muslim yang qonaah seharusnya memiliki motivasi yang positif dan kuat untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, mencurahkan segenap potensi dan kemampuan yang dimiliki agar dapat menghasilkan prestasi/kinerja yang tinggi. Gymnastia juga mengatakan bahwa untuk menjadi seorang muslim yang prestatif,

¹⁰¹ Beehr, T.A., Johnson, L.B & Nieva, R (1995). Occupational stress : coping of police and their spouse, *Journal of Organizational Behavior*, 16, p.3-25.

¹⁰² Beit-Hallahmy & Argyle (1997), *The Psychology of Religious, Behaviour, Belief and Experience*, First edition, Routledge : London.

¹⁰³ Mitroff, Ian I., Elizabeth A Denton (1999), *A Study of Spiritual in The Workplace*, *Sloan Management Review*, Summer, 40:p.83-92.

¹⁰⁴ Tasmara, Toto (1995), *Etos Kerja Pribadi Muslim*. Jakarta : Dana Bhakti

seorang muslim harus mensinergikan keunggulan harmoni antara dzikiri, fikir dan ikhtiar sebagaimana yang tertulis dalam Al-Qur'an Surat Al-Insyirah ayat 7-8

فَارْغَبْ رَبِّكَ وَإِلَىٰ، فَأَنْصَبْ فَرَّغْتَ فَإِذَا

“Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhanmu lah hendaknya kamu berharap” (Q.S Al-Insyirah : 7-8)¹⁰⁵.

Motivasi spiritual menyangkut kesadaran seseorang bahwa dirinya mempunyai hubungan dengan Tuhan Pencipta dirinya dan alam semesta. Unsur spiritual dalam diri manusia membuat kita bertanya mengapa kita mengerjakan sesuatu dan membuat kita mencari cara-cara yang secara fundamental lebih baik untuk melakukannya¹⁰⁶. Anshari menjelaskan bahwa motivasi spiritual seorang muslim terbagi menjadi tiga, yaitu motivasi akidah, motivasi beribadah, dan motivasi muamalat.

1. Motivasi Akidah

Motivasi akidah adalah keyakinan hidup, yaitu pengikraran yang bertolak dari hati atau motivasi akidah dapat ditafsirkan sebagai motivasi dari dalam yang muncul akibat kekuatan akidah tersebut. Allport dan Ross lebih menyebut motivasi akidah tersebut sebagai sikap intrinsik. Dimensi akidah ini menunjukkan pada seberapa besar tingkat keyakinan muslim terhadap ajaran-ajaran yang bersifat fundamental dan dogmatik. Isi dimensi keimanan mencakup iman kepada Allah, para malaikat, rasul-rasul, kitab Allah, surga dan neraka,

¹⁰⁵ Gymnastiar, Abdullah (2002). Menjadi Muslim Prestatif. Mensinergikan Keunggulan Harmoni Dzikir Fikir Ihtiar. MQS Pustaka Grafika : Bandung.

¹⁰⁶ *Ibid*, Zohar, Danah dan Marshall, Ian. (2005)

serta qadha dan qodar. Menurut Abdurrahim (1993), motivasi aqidah ini terdiri dari iman kepada Allah, kitab dan Rasul.

a. Iman kepada Allah

Iman kepada Allah merupakan titik sentral, akar dan fondasi yang menjadi kekuatan seorang muslim. Iman adalah seperti pohon yang berbuah, buahnya tidak pernah terputus, pohon iman memberikan buahnya setiap saat, baik di musim panas dan musim dingin, di siang maupun di malam hari. Begitu juga seorang mukmin harus tetap beramal di setiap saat dan di setiap kesempatan. Oleh sebab itu sering kali dimuat dalam al-Quran pernyataan Iman dan Amal saleh karena amal saleh merupakan salah satu buah dan bekasnya¹⁰⁷. Salah satu ciri orang yang beriman diantaranya adalah disebut nama Allah maka gemetarlah hatinya dan apabila dibacakan kepada mereka ayat-ayat Allah bertambahlah iman¹⁰⁸.

b. Iman kepada Kitab Allah

Sebagai seorang muslim harus beriman kepada Taurat, Zabur, Injil dan Al-Quran. Al-Quran sebagai kitab Allah SWT yang diturunkan kepada umat sesuai dengan ruang dan waktu. Al-Quran merupakan kitab terakhir, sumber asasi Islam yang pertama, kitab kodifikasi firman Allah SWT kepada manusia di bumi, diwahyukan kepada Nabi Muhammad SAW,

¹⁰⁷ Abduraahim, Faham Tauhid dan Etos Kerja, Yogyakarta : CV Kuning Mas, 1993, hal.48

¹⁰⁸ Al-Anfal (8): 2.

berisi petunjuk Ilahi yang abadi untuk manusia, untuk kebahagiaan dunia dan akhirat¹⁰⁹.

c. Iman kepada Rasulullah

Iman kepada rasul memiliki konsekuensi mengikuti dan mencontoh rasul yang disebut As-Sunnah. Dengan iman kepada Rasulullah maka manusia akan berusaha untuk mengimani sifat Rasulullah didalamnya yaitu *shidiq*, *amanah*, *fathonah*, *tabligh*. *Shidiq* yang berarti jujur dalam perkataan dan perbuatan, *amanah* yang berarti dapat dipercaya untuk menyelesaikan sesuatu/masalah yang diikuti dengan kesungguhan dalam menyelesaikannya, *fathonah* berarti cerdas, *tabligh* yang berarti menyampaikan suatu informasi sebenar-benarnya tanpa adanya manipulasi didalamnya. Dimana sifat tersebut akan direfleksikan kedalam setiap perbuatan atau dalam bekerja, dan tentunya akan berpengaruh besar terhadap kinerja seseorang yang akan cenderung lebih optimal karena mengimani Rasulullah dan selalu berorientasi untuk menggapai ridho Allah SWT.

2. Motivasi Ibadah

Ibadah merupakan tata aturan Illahi yang mengatur hubungan ritual langsung antara hamba Allah dengan Tuhannya yang tata caranya ditentukan secara rinci dalam Al Qur'an dan Sunnah Rasul. Sedangkan motivasi ibadah merupakan

¹⁰⁹ Anshari, W. I. (1993). Pokok-Pokok Fikiran tentang Islam dan Ummatnya. Raja Grafindo Persada: Jakarta.

motivasi yang tidak pernah dilakukan oleh orang yang tidak memiliki agama, seperti sholat, berdoa dan puasa. Ibadah selalu bertitik tolak dari aqidah. Jika dikaitkan dengan kegiatan bekerja, ibadah masih berada dalam taraf proses, sedangkan output dari ibadah adalah muamalat. Ibadah dalam ajaran Islam dapat dicontohkan sebagai berikut: doa, shalat, puasa, bersuci, haji dan zakat. Tetapi unsur motivasi ibadah ini hanya diambil doa, shalat, dan puasa, karena ketiga unsur ini dilakukan karyawan sehari-hari dalam proses produksi sehingga patut diduga mempunyai pengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan.

a. Doa

Doa biasa diartikan dengan permohonan hamba kepada Tuhannya, tata cara berdoa telah diatur dalam Al-Qur'an dan As-Sunnah, penyimpangan terhadapnya dapat dikategorikan syirik dan bid'ah. Dzikir biasadiartikan dengan memuji asma Allah, sambil merenungkan kebesaran Allah SWT melalui arti asma Allah yang direnungkan dipikirkan sehingga mempunyai efek dzikir produktif yang dapat meningkatkan kinerja seorang muslim. Potensi doa, dzikir dan fakir adalah asset ilahiyyah yang seharusnya dikelola dengan baik dalam perwujudan kerja prestatif atau amal shaleh. Dengan berdoa, berarti menunjukkan kualitas dan kemampuan untuk mempersepsi diri sehingga mempunyai asumsi atas gambaran jiwa yang tidak lain adalah salah satu bagian dari proses berpikir itu sendiri¹¹⁰. Doa yang melahirkan optimisme itu,

¹¹⁰ Toto Tasmara, *Etos Kerja Pribadi Muslim*, Jakarta : PT Dana Bhakti Wakaf, 1995, h.

menggerakkan sikap diri yang gagah untuk berkinerja. Dia tidak takut dengan kesulitan, karena di dalam nuraninya ada keyakinan bahwa setelah kesulitan pastilah ada kemudahan dan Allah akan mengabulkan doanya¹¹¹.

b. Sholat

Shalat merupakan tata ritual sebagai konsekuensi orang yang beriman kepada Rabb-nya, merupakan kewajiban yang harus dilakukan lima kali dalam sehari. Shalat adalah tiang agama, barangsiapa mengerjakan berarti telah menegakkan agamanya dan barang siapa meninggalkan berarti telah meruntuhkan agamanya. Shalat juga merupakan proses produksi yang apabila tata caranya diikuti secara tepat dan konsisten serta dijiwai dengan niat yang ikhlas, maka shalat tersebut dapat menghasilkan kinerja. Dalam teori psikologi Islam menyatakan ada empat aspek dalam shalat: aspek meditasi, aspek olah raga, aspek auto-sugesti, dan aspek kebersamaan. Selain memberikan terapi yang bersifat kuratif, agama juga memiliki aspek *preventive* bagi lahirnya gangguan jiwa dalam masyarakat. Jadi, shalat bukan hanya kegiatan rutin yang sifatnya seremonial dan tanpa bekas. Akan tetapi shalat juga dapat menjadi stabilitor rohani. Diakui atau tidak sementara ini sebagaimana kaum muslimin masih saja ada yang tidak disiplin dan konsisten mendirikan

¹¹¹ Al-Insyirah (94: 5-6 dan al-Mukminun (23): 60

shalatnya. Sehingga shalat yang didirikan belum juga memberi bekas terhadap lingkungan kinerjanya.

c. Puasa

Salah satu aturan Allah SWT yang wajib dijalankan oleh setiap muslim sebagaimana diungkapkan dalam Al-Qur'an Surat Al-Baqarah ayat 183 adalah puasa ramadhan. Pendekatan yang paling dikedepankan dalam memahami puasa adalah dengan pendekatan keimanan untuk mencapai target taqwa. Pada suatu penelitian modern menyatakan bahwa puasa meningkatkan keimanan kepada pencipta dan puasa dapat memperpanjang usia manusia dan menghindarkannya dari sejumlah kelainan fisik dan penyakit. Puasa juga mengatur perilaku dan konsumsi, mengendalikan nafsu berarti menyimpan energi spiritual yang dilakukan oleh seorang muslim mulai fajar sampai maghrib untuk mendapatkan energi spiritual. Jika pelaksanaan puasanya dilakukan secara tepat dan konsisten, maka berpuasa dapat meningkatkan bekerja dan berproduksi secara religius. konsisten, maka berpuasa dapat meningkatkan bekerja dan berproduksi secara religious.

3. Motivasi Muamalat

Muamalat merupakan tata aturan Ilahi yang mengatur hubungan manusia dengan sesama manusia dan manusia dengan benda atau materi. Motivasi muamalat ini berarti mengatur kebutuhan manusia seperti kebutuhan primer (kebutuhan pokok), kebutuhan sekunder (kesenangan) dengan kewajiban untuk dapat meningkatkan kinerja dan kebutuhan tersier (kemewahan) yang dilarang oleh

Islam. Oleh karenanya manusia diharapkan dapat bekerja dan memproduksi sebagai bagian dari muamalat menuju tercapainya *rahmatan lil alamin*. Motivasi muamalah adalah dorongan kekuatan dari dalam untuk memenuhi kebutuhan manusia yang dilandasi oleh kekuatan moral spiritual, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang religius, karena diilhami oleh Al-Qur'an dan As-Sunnah.

Tuntutan akan kebutuhan spiritual begitu mendesak bagi kemanusiaan universal, sehingga dalam persoalan-persoalan yang paling sederhana sekalipun harus diupayakan tetap menuju pada alur spiritualitas. Oleh karena itu, kajian motivasi spiritualitas sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja.

D. Lingkungan Kerja

Beberapa definisi lingkungan kerja telah diungkapkan oleh beberapa ahli, antara lain :

1. Menurut Arianto¹¹², lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.
2. Menurut Saputri C. & Syaifullah S¹¹³, lingkungan kerja yaitu sesuatu yang ada dilingkungan kerja akan mempengaruhi dirinya untuk menyelesaikan tugasnya.

¹¹² Ibid., Arianto, D. A. N. (2013).

¹¹³ Saputri, C., & Syaifullah, S. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Epon Batam. Jurnal Ekuivalensi, 6(1), 133-147.

3. Menurut Muchtar¹¹⁴, lingkungan kerja adalah keseluruhan dari semua aktivitas pekerjaan yang ada disekitar para karyawan dalam melakukan suatu tugas-tugas pekerjaannya, yang akan mempengaruhi suatu pelaksanaan pekerjaan
4. Menurut Srisinto¹¹⁵, lingkungan kerja salah satu dapat mempengaruhi sikap emosional suatu para karyawan perusahaan

Adapun indikator lingkungan kerja antara lain pewarnaan, kebersihan, penerangan, pertukaran udara, musik, keamanan dan kebisingan. Unsur-unsur lingkungan kerja menurut Kartono¹¹⁶ adalah tutur kata di antara tenaga kerja, sikap tolong menolong, sikap saling menegur dan mengoreksi kesalahan dan sikap kekeluargaan di antara tenaga kerja. Sedangkan keadaan yang mendukung lingkungan kerja menurut Nitisemito dalam Arianto¹¹⁷ adalah suasana kerja yang menyenangkan, tingkat otoriter atasan karyawan dalam bekerja, tingkat sumber saran dalam kelompok, kesempatan untuk mengembangkan bakatnya, ketentraman, dan ruangan atau tempat di mana ia bekerja. Lingkungan kerja akan menentukan kenyamanan seseorang dalam bekerja. Semakin baiknya lingkungan kerja akan mengakibatkan pencapaian kinerja organisasi secara maksimal

Lingkungan kerja yang baik adalah lingkungan kerja yang dapat mendukung pelaksanaan kerja sehingga pekerja memiliki semangat bekerja dan meningkatkan

¹¹⁴ Muchtar. (2016). The Influence Of Motivation And Work Environment On The Performance Of Employes. *Sinergi*, 6(2), 27–40.

¹¹⁵ Srisinto, S. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 20(1), 47.

¹¹⁶ Kartono, K. (1995) *Manajemen Industri*. Bandung : Rajawali.h.16.

¹¹⁷ *Ibid.*, Arianto, D.A.N (2013).

kinerja pekerja¹¹⁸. Hal tersebut menjadi tantangan organisasi untuk dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif. Lingkungan kerja merupakan tempat pekerja bekerja, yang memiliki peran tidak kalah pentingnya di dalam meningkatkan kinerja. Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik. Lingkungan fisik meliputi lingkungan yang bersih, tata ruang kantor yang nyaman, dan memiliki ventilasi udara yang baik. Lingkungan non fisik meliputi kesejahteraan pekerja, hubungan sesama pekerja, suasana kerja, hubungan sesama pekerja, hubungan dengan atasan/pimpinan, serta tempat ibadah. Lingkungan kerja yang kondusif merupakan salah satu bentuk kompensasi yang dapat diberikan oleh organisasi kepada pegawai. Dengan demikian kompensasi yang diberikan organisasi tidak hanya berbentuk finansial namun juga bisa berupa non finansial yang salah satunya dengan menciptakan lingkungan kerja senyaman mungkin. Untuk dapat menciptakan ruangan kerja yang nyaman tentu harus diperhatikan beberapa faktor yang mempengaruhi terciptanya suasana kerja yang dapat menciptakan kinerja yang tinggi, seperti lingkungan kerja fisik yang nyaman, perencanaan sistem kerja yang efektif dan efisien, dan penataan ruangan yang ergonomis.

E. Kompensasi

1. Definisi Kompensasi

Dalam hubungannya dengan peningkatan kesejahteraan hidup para pegawai, suatu organisasi harus secara efektif memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang diterima pegawai. Kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara

¹¹⁸ Ibid, Saleha, S. (2016).

langsung atau tidak langsung mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Karena itu semestinya pemberian kompensasi kepada pegawai perlu mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen instansi agar motivasi para pegawai dapat dipertahankan dan kinerja pegawai diharapkan dapat meningkat.¹¹⁹

Kompensasi ditinjau dari sudut pandang organisasi merupakan unsur biaya yang dapat mempengaruhi kualitas organisasi, proses rekrutmen, dan tingkat perputaran karyawan. Sedangkan ditinjau dari sudut pandang pegawai merupakan unsur pendapatan yang mempengaruhi gaya hidup, status, harga diri, dan perasaan pegawai terhadap perusahaan untuk tetap bersama perusahaan atau mencari pekerjaan lainnya. Selain itu juga merupakan alat manajemen bagi perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja, meningkatkan produktivitas, dan mempengaruhi kepuasan kerja.¹²⁰

Menurut para ahli yang mengungkapkan pendapat mengenai pengertian kompensasi, yaitu: T. Hani Handoko, kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja balas jasa atas kerja mereka. Masalah kompensasi berkaitan dengan konsistensi internal dan konsistensi eksternal. Konsistensi internal berkaitan dengan konsep penggajian relatif dalam organisasi. Sedangkan konsistensi eksternal berkaitan dengan tingkat relatif struktur penggajian dalam organisasi dibandingkan dengan struktur penggajian yang berlaku di luar organisasi.¹²¹ Menurut Sjafrri Mangkuprawira,

¹¹⁹ Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 225.

¹²⁰ Sondang S. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta:PT. Bumi Aksara, 2016), 252.

¹²¹ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalisa dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPEE Yogyakarta, 1994),

kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Dengan demikian, kompensasi mengandung arti tidak sekadar dalam bentuk finansial saja, seperti yang langsung berupa gaji, upah, komisi, dan bonus, serta tidak langsung berupa asuransi, bantuansosial, uang cuti, uang pensiun, pendidikan, dan sebagainya tetapi juga bentuk bukan finansial. Bentuk ini berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Bentuk pekerjaan berupa tanggungjawab, perhatian, kesempatan dan penghargaan, sementara bentuk lingkungan pekerjaan berupa kondisi kerja, pembagian kerja, status dan kebijakan.¹²² Menurut Rivai dan Sagala, kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis perusahaan pada abad ke-21 ini. Kompensasi menjadi salah satu alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan.¹²³

Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi guru yang memungkinkan sekolah memperoleh, mempekerjakan dan mempertahankan gurunya.

Bagi sekolah, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan

¹²² Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2011),

¹²³ Veithzal Rivai dan Ella J. Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rajawali Pers, 2009),

kesejahteraan gurunya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menunjukkan prestasi kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja guru, bahkan dapat menyebabkan guru yang potensial keluar dari sekolah. Allah SWT menegaskan tentang imbalan ini dalam QS. Al Taubah/9: 105¹²⁴:

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 diberitakannya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan. (QS. At Taubah: 105).

Surah At Taubah ayat 105 menjelaskan bahwa Allah memerintahkan kita untuk bekerja dan Allah pasti membalas semua apa yang telah kita kerjakan. Yang paling unik dari ayat ini adalah penegasan Allah bahwa memotivasi atau niat bekerja itu mestilah benar. Sebab kalau memotivasi bekerja tidak benar, Allah akan membalas dengan cara memberi azab. Sebaliknya, kalau memotivasi itu benar, maka Allah akan membalas pekerjaan itu dengan balasan yang lebih baik dari apa yang kita kerjakan (An- Nahl: 97).

“Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan kami beri balasan kepada

¹²⁴ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Al Karim dan Terjemahnya* (Jakarta: CV. Toha Putra Semarang, 1996), h. 162.

mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.” (QS. Al Nahl: 97).

Surat Al Nahl menjelaskan bahwa tidak ada perbedaan gender dalam menerima upah/balasan dari Allah. Ayat ini menegaskan bahwa tidak ada deskriminasi upah dalam Islam, jika mereka mengerjakan pekerjaan yang sama. Hal yang menarik dari ayat ini, adalah balasan Allah langsung di dunia (kehidupan yang baik/rezeki yang halal) dan balasan di akhirat (dalam bentuk pahala).

Kompensasi sangat penting bagi tenaga pendidik yang berstatus PNS maupun non PNS karena kompensasi merupakan sumber penghasilan untuk mencukupi kebutuhan. Tingkat penghasilan yang didapatkan sangat berpengaruh dalam menentukan standar kehidupan. Kompensasi yang diberikan sangat berpengaruh pada kepuasan kerja, motivasi kerja, serta hasil kerja. Lembaga Pendidikan sebagai penentu tingkat upah dengan berlandaskan standar kehidupan normal, akan memungkinkan para tenaga pendidik bekerja dengan baik.

2. Jenis Kompensasi

Kompensasi mempunyai 3 komponen sebagai berikut:¹²⁵

- Pembayaran uang secara langsung (direct financial payment) dalam bentuk gaji dan intesif atau bonus atau komisi

¹²⁵ Lies Indriyani. 2009. Analisis Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Perawat dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. Jurnal Ekonomi

- Pembayaran tidak langsung (indirect payment) dalam bentuk tunjangan dan asuransi
- Ganjaran non finansial (non financial rewards) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi

3. Tujuan Kompensasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan¹²⁶ tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

1. Ikatan Kerja Sama, adanya pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
2. Kepuasan Kerja, balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan Efektif, Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.
4. Motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

¹²⁶ Hasibuan, Malayu S.P. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara. H.37

5. Stabilitas Karyawan, program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn-over relatif kecil.

6. Disiplin, pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadariserta mentaati peraturan- peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh, program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh Pemerintah, jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Pemberian kompensasi dalam suatu sekolah, jelas mengandung tujuan- tujuan positif, sebagai bagian dari manajemen SDM, pemberian kompensasi bertujuan untuk:

1. Memperoleh guru yang memenuhi persyaratan

Salah satu cara organisasi untuk memperoleh guru yang memenuhi persyaratan (*qualified*) dapat dilakukan dengan pemberian sistem kompensasi. Sistem kompensasi yang baik merupakan faktor penarik masuknya guru *qualified*.

2. Mempertahankan guru yang ada

Sistem kompensasi yang kurang baik dengan iklim usaha yang kompetitif dapat menyulitkan organisasi/sekolah dalam mempertahankan guru yang *qualified*

3. Menjamin keadilan yang ada

Pemberian kompensasi yang baik juga bertujuan untuk menjamin keadilan. Dalam arti, sekolah memberikan imbalan yang sepadan untuk hasil karya atau prestasi kerja yang diberikan pada sekolah

4. Menghargai perilaku yang diinginkan

Besar kecilnya pemberian kompensasi juga menunjukkan penghargaan sekolah terhadap perilaku guru yang diinginkan. Bila guru berperilaku sesuai dengan harapan sekolah, maka penilaian kinerja yang diberikan akan lebih baik daripada guru yang berperilaku kurang sesuai dengan harapan sekolah. Penilaian nilai kinerja yang baik diiringi dengan pemberian nilai kinerja yang baik dapat meningkatkan kesadaran guru bahwa perilaku dinilai dan dihargai sehingga guru akan selalu berusaha memperbaiki perilakunya.

5. Mengendalikan biaya-biaya

Dalam jangka pendek, pemberian kompensasi pada guru yang berprestasi akan memperbesar biaya. Namun secara jangka panjang, kerja guru yang lebih efektif dan efisien akibat pemberian kompensasi yang baik dapat mengendalikan biaya-biaya yang tidak perlu. Organisasi/sekolah sering kali mengeluarkan biaya-biaya yang tidak perlu akibat rendahnya produktivitas atau kurang efektif dan efisien kerja guru. Sering kali biaya yang tidak perlu ini besarnya melebihi biaya tetap. Pemberian kompensasi yang baik diharapkan dapat mendorong guru untuk lebih efisien dan efektif dalam bekerja

6. Memenuhi peraturan-peraturan legal

Kompensasi juga bertujuan untuk memenuhi peraturan-peraturan legal seperti Upah Minimum Rata-rata (UMR), Ketentuan Lembur, Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek), Asuransi Tenaga Kerja (Astek) dan fasilitas lainnya

7. Pemenuhan kebutuhan ekonomi

Guru menerima kompensasi berupa upah, gaji atau bentuk lainnya adalah untuk dapat memenuhi kebutuhannya sehari-hari atau dengan kata lain kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah ataupun gaji tersebut secara periodik berarti adanya jaminan “*economic security*”nya beserta keluarga menjadi tanggungannya.¹²⁷

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi dalam penentuan kompensasi bagi tenaga pendidik non-pns

- Pemerintah

peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan sembako, biaya transportasi, maupun upah minimum regional.

- Penawaran Bersama antara sekolah atau Yayasan dengan tenaga pendidik
- Kebijakan kompensasi ada hubungannya dengan kebijakan perekrutan dan seleksi. Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula

¹²⁷ Abbas Padil, *Manajemen sumber Daya Manusia*, h. 125.

padasaat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya gaji yang harus diberikan oleh sekolah atau yayasan kepada guru yang telah lolos seleksi. Hal ini terutama dilakukan oleh sekolah atau yayasan dalam merekrut guru yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan di sekolah

- Standar biaya hidup guru

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal guru. Hal ini karena kebutuhan dasar guru harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar guru dan keluarganya, maka guru akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman guru akan memungkinkan guru dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan sekolah.

- Ukuran perbandingan gaji

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh besar kecilnya sekolah atau yayasan, tingkat pendidikan guru, dan masa kerja guru. Artinya perbandingan tingkat gaji guru perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

- Permintaan dan persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi guru perlu mempertimbangkan tingkat permintaan dan persediaan dari lapangan tenaga kerja. Artinya

kondisi lapangan tenaga kerja pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat gaji guru.

- Kemampuan membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi guru perlu didasarkan pada kemampuan sekolah atau yayasan dalam membayar upah guru. Artinya jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada sekolah atau yayasan.