

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Karena kompensasi adalah salah satu aspek yang paling sensitif didalam hubungan kerja. Sistem kompensasi membantu dalam memberi penguatan terhadap nilai-nilai kunci organisasi serta memfasilitasi tujuan organisasi.¹¹

Dalam buku Edy Sutrisno, menurut Handoko, yang dimaksud dengan “kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.”¹²

Ada beberapa definisi atau pengertian yang dikemukakan oleh para ahli tentang kompensasi, antara lain:

- a) Menurut Husen Umar, kompensasi dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.¹³

¹¹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2009).

¹² *Ibid.*, 199.

¹³ Husen Umar, *Riset SDM dalam Organisasi* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005),

b) Dewan Peneliti Pengupahan Nasional, dalam Heidjrachman dan Husnan,¹⁴ memberikan defisi upah sebagai berikut: upah adalah suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberi kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah atau akan dilakukan, berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi, yang dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan, undang-undang, dan peraturan serta dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja.

Kompensasi yang diterima setiap karyawan sesuai dengan jumlah yang diharapkan dari pekerja itu, maka dapat disebut telah mencapai tingkat kepuasan kerja sekaligus telah menciptakan rasa keadilan di dalam suatu hubungan kerja. Definisi kompensasi ada 3 pendapat menurut para ahli, yaitu sebagai berikut:

Malayu S.P Hasibuan, *"kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan."*

William B. Warther dan Keith Davis, *"kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang"*

16.

¹⁴ Heidjrachman dan Husnan, *Manajemen Personalia* (Yogyakarta:BPFE, 2002), 138.

diberikannya. Baik upah pper jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia.”

Andrew F. Sikula, *“kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstrubisikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen.”*¹⁵

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala bentuk imbalan atau balas jasa yang diberikan oleh suatu perusahaan dan diterima oleh pegawai atas kerja yang telah dilakukan.

2. Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi antara lain sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintahan.

a. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjaring ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar balas jasa apa yang sudah dikerjakan karyawan sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

¹⁵ Malayu S.P, Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 118-120.

b. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan -kebutuhan fisik, status sosial, dan sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, maka manager dengan mudah memotivasi bawahannya.

e. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsisten yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang semakin besar, maka disiplin karyawan otomatis semakin membaik. Mereka akan menyadari serta mentaati setiap peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindari dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.¹⁶

3. Jenis-jenis Kompensasi

Ada beberapa jenis dari kompensasi yaitu kompensasi langsung (gaji, upah, insentif) dan kompensasi tidak langsung (asuransi kesehatan, dana pensiun, uang cuti).¹⁷ Selain itu kompensasi dibagi menjadi dua¹⁸, yaitu :

a. Kompensasi Finansial

- 1) Kompensasi langsung, terdiri dari pembayaran karyawan, dalam bentuk upah, gaji, bonus, komisi.
- 2) Kompensasi tidak langsung atau benefit, terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan,

¹⁶ Ibid., 121-122.

¹⁷ Jerry M. Logahan, Tjia Fie Tjoe dan Naga Analisis, "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Cv Mum Indonesia", *Jurnal Binus Business Review*, Vol. 3 No. 1, halaman 577.

¹⁸ Veithl Rivai, dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), halaman 741.

berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan, dan sebagainya.

b. Penghargaan Non-Finansial

Seperti pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktifitas, dan kepuasan.

Sedangkan menurut Mangkunegara ada dua bentuk kompensasi karyawan, yaitu:

1) Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung terdiri atas:

- Upah atau gaji pokok
- Tunjangan tunai sebagai suplemen upah/gaji yang diterima setiap bulan atau minggu
- Tunjangan hari raya keagamaan
- Bonus yang dikaitkan atau tidak dikaitkan dengan prestasi kerja atau kinerja perusahaan
- Insentif sebagai penghargaan untuk prestasi, termasuk komisi bagi tenaga penjualan

2) Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung terdiri atas:

- Fasilitas atau kemudahan, seperti transportasi, pemeliharaan kesehatan dan lainnya
- Upah atau gaji yang tetap diterima oleh pekerja atau karyawan selama cuti dan izin meninggalkan pekerjaan
- Bantuan dan santunan untuk musibah
- Iuran jamsostek yang dibayar perusahaan
- Iuran dana pensiun yang dibayar perusahaan
- Premi asuransi jiwa dan lain-lain.¹⁹

4. Indikator Kompensasi

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Menurut Hasibuan mengemukakan, secara umum ada beberapa indikator kompensasi, yaitu: gaji, upah insentif, bonus, asuransi, tunjangan dan fasilitas kantor.²⁰

5. Kompensasi Dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Insani

Menurut Abu Sinn, pada masanya Rasulullah adalah pribadi

¹⁹ Dr. Abdurahman MBP, M.E.I, *HRD Syariah Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama), 185-186.

²⁰ Dwi Novianto, "Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja PT. Galang Kreasi Sempurna" (*Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen, Vol.4, No. 6, Juni 2015*), 3.

yang menetapkan upah bagi para pegawainya sesuai dengan kondisi, tanggung jawab, dan jenis pekerjaan. Proses penetapan gaji pertama kali dalam islam dapat dilihat dari kebijakan Rasulullah untuk memberikan gaji satu dirham setiap hari kepada Itab bin Usaid yang diangkat sebagai gubernur Mekkah. Pada masa Khalifah Umar, gaji pegawai disesuaikan dengan tingkat kebutuhan dan kesejahteraan masyarakat setempat. Jika tingkat biaya hidup masyarakat setempat meningkat, upah para pegawai harus dinaikkan sehingga mereka bisa memenuhi kebutuhan hidup.²¹

Menurut Tanjung, upah dalam islam dikaitkan dengan imbalan yang diterima seseorang yang bekerja, baik imbalan dunia (finansial maupun nonfinansial), maupun imbalan akhirat (pahala sebagai investasi akhirat). Sesuai dengan firman Allah SWT dalam QS. An-Nahl: 97

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ نَسَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ
فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ۗ وَ لَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا
كَانُوا يَعْمَلُونَ

Artinya: "Barang siapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, Maka Sesungguhnya kami akan berikan kepadanya kehidupan yang baik dan Sesungguhnya akan kami beri balasan kepada mereka dengan

²¹ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), 112.

pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan".(QS An-Nahl:97).²²

Lebih lanjut kita lihat hadist Rasulullah saw, beliau juga memerintahkan memberikan upah sebelum keringat si pekerja kering. Dari Abdullah bin 'Umar, Nabi shallallahu 'alaihi wa sallam bersabda,

"Berikan kepada seorang pekerja upahnya sebelum keringatnya kering". (HR. Ibnu Majah, shahih). Hal ini di perkuat dengan perkataan Al Munawi:

" Diharamkan menunda pemberian gaji padahal mampu menunaikannya tepat waktu. yang dimaksud memberikan gaji sebelum keringat si pekerja kering adalah ungkapan untuk menunjukkan diperintahkannya memberikan gaji setelah pekerjaan itu selesai ketika si pekerja meminta walau keringatnya tidak kering atau keringatnya telah kering" (Faidhul Qodir, 1: 718).²³

Dari ayat-ayat Al-qur'an dan hadist diatas, dapat didefinisikan bahwa upah adalah imbalan yang diterima seseorang atas pekerjaannya dalam bentuk imbalan materi (di dunia) dan dalam bentuk imbalan pahala (di akhirat) secara adil dan layak.²⁴ Upah juga harus diserahkan sesegera mungkin sebagaimana telah

²² Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahnya (Jakarta: Syamil Cipta Media, 2005), 279.

²³ Al Munawi, *Shahih Ibnu Majah*, 1: 718.

²⁴ *Ibid.*, 187.

disepakati pemberian gaji setiap bulanya.

Tabel 2.1

Perbandingan konsep upah antara barat dan islam

No.	Aspek	Barat	Islam
1	Keterkaitan yang erat antara upah dan moral	Tidak	Ya
2	Upah memiliki dua dimensi: Dunia dan Akhirat	Tidak	Ya
3	Upah diberikan berdasarkan prinsip keadilan	Ya	Ya
4	Upah diberikan berdasarkan prinsip kelayakan	Ya	Ya

Sumber: Henri Tanjung(2004: 46)

Perusahaan berupaya semaksimal mungkin menerapkan manajemen kompensasi dengan seadil-adilnya sehingga dapat bersaing di "industri" (*market*). Pada implementasinya, terdapat beberapa jenis kompensasi yang selaras dengan teori-teori diatas dan tertuang dalam Kesepakatan Majelis Insani Perusahaan antara Perusahaan dan Majelis Insani. Berikut aspek-aspek syariah tersebut:

- a) Aspek keadilan (fairness) pada manajemen penggajian
- b) Tunjangan akikah
- c) Tunjangan pernikahan
- d) Kesempatan untuk melaksanakan ibadah haji dan umrah
- e) Cuti Iktikaf
- f) Pinjaman tanpa bagi hasil
- g) Perusahaan Al-Khairat
- h) Penambahan cuti cuma-cuma sehari sebelum dan sesudah hari raya
- i) Benefit kesehatan yang baik dan fleksibel
- j) Pembayaran gaji tepat waktu
- k) Pengelolaan zakat profesi

B. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Saat ini banyak definisi motivasi yang kita temukan, para praktisi dan akademisi atau sarjana mempunyai definisi motivasi tersendiri. Motivasi berasal dari kata latin yaitu *movere* yang artinya “bergerak”.

Handoko mengartikan motivasi sebagai keadaan dalam

pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan - kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.²⁵

Wexley & Yulk memberikan batasan mengenai motivasi sebagai *"The process by which behavior is energized and directed."* ahli yang lain memberikan kesamaan antara motif dan *needs* (dorongan, kebutuhan). Seperti yang dikemukakan Wexley & Yulk adalah pemberian atau penimbunan motif. Dapat pula diartikan hal atau keadaan menjadi motif. Jadi, motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Itulah sebabnya, motivasi kerja dalam psikologi karya biasa disebut pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang ikut menentukan besar kecilnya prestasi orang tersebut.²⁶

Pada dasarnya ada tiga karakteristik pokok motivasi, yaitu:

- 1) Usaha, karakteristik pertama dari motivasi yakni usaha. Menunjuk kepada kekuatan perilaku kerja seseorang atau jumlah yang ditunjukkan oleh seseorang dalam pekerjaannya. Tegasnya hal ini melibatkan berbagai macam kegiatan atau upaya baik yang nyata maupun yang kasat mata.
- 2) Kemauan keras, Karakteristik pokok motivasi yang kedua adalah kemauan keras yang ditunjukkan oleh seorang ketika

²⁵ T. Hani Handoko, *Manajemen*, Edisi 2 (Yogyakarta: BPFE, 2003).

²⁶ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: Cv Pustaka Setia), 2018, halaman 159.

menerapkan usahanya kepada tugas-tugas pekerjaannya. Dengan kemauan yang keras, maka segala usaha akan dilakukan. Kegagalan tidak akan membuatnya patah arang untuk terus berusaha sampai tercapainya tujuan.

- 3) Arah atau tujuan, Karakteristik motivasi yang ketiga berkaitan dengan arah yang dituju oleh usaha dan kemauan keras yang dimiliki oleh seseorang.

Melihat dari ketiga karakteristik diatas maka, motivasi juga dapat didefinisikan sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan yang keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya.²⁷

Tahun 1950-an adalah kurun waktu yang gemilang dalam pengembangan konsep-konsep motivasi. Tiga teori spesifik yang dirumuskan selama periode itu, meskipun dikritik habis-habisan dan saat ini dipertanyakan validitasnya, agaknya masih merupakan penjelasan yang baik soal motivasi karyawan. Salah satunya Teori Hierarki Kebutuhan, mungkin bisa dikatakan bahwa teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki kebutuhan yang diungkapkan Abraham

²⁷ Dr. Sopiah, MM, M.Pd, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta: CV Andi Offset), 2008, halaman169-170.

Maslow. Hipotesisnya mengatakan bahwa didalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu:

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

Ketika masing-masing kebutuhan ini terpenuhi secara substansial, kebutuhan berikutnya akan menjadi dominan. Individu bergerak naik mengikuti anak-anak tangga hierarki. Dari titik pandang motivasi, teori tersebut mengatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang

bisa dipenuhi sepenuhnya, kebutuhan tertentu yang telah dipenuhi secara substansial tidak lagi menjadi pendorong motivasi. Jadi, jika ingin memotivasi seseorang, menurut Maslow, anda harus memahami sedang berada di tingkat manakah orang tersebut dan anda harus fokus pada pemenuhan kebutuhan di tingkat di atasnya.

Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai tingkat tinggi dan tingkat rendah. Kebutuhan psikologis dan kebutuhan akan keamanan digambarkan sebagai kebutuhan tingkat rendah, sementara kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri ditempatkan ke dalam tingkat tinggi. Perbedaan antara kedua tingkat itu berdasarkan alasan bahwa kebutuhan tingkat tinggi dipenuhi secara internal (dalam diri orang itu), sedangkan kebutuhan tingkat rendah terutama dipenuhi secara eksternal (dengan upah, kontrak sebagai buruh, dan masa kerja, misalnya).²⁸

Teori kebutuhan Maslow telah memperoleh pengakuan luas, terutama dari para manajer aktif. Karena teori tersebut berdasarkan logika yang intuitif dan mudah dipahami. Akan tetapi, sayangnya secara umum, riset tidak mensahihkan teori itu. Maslow tidak memberikan

²⁸ Ibid., 162.

pembenaran (substansiasi) empiris, sementara beberapa studi yang berusaha menyahihkan teori itu tidak mendukung teori itu.

Teori-teori lama, terutama teori yang logis secara intuitif, tampaknya tetap bertahan. Walaupun teori hierarki kebutuhan dan terminologinya tetap populer di manajer aktif, prediksi-prediksi teori itu kurang mendapat dukungan empiris. Lebih spesifik, hanya ada sedikit bukti bahwa struktur kebutuhan itu terorganisasi sepanjang dimensi-dimensi yang dikemukakan oleh Maslow bahwa kebutuhan yang tak terpuaskan akan memotivasi, atau bahwa kebutuhan tertentu yang terpuaskan akan mengaktifkan dorongan ke tingkat kebutuhan yang baru.²⁹

2. Motivasi Kerja Islami

Motivasi Kerja Islam adalah komitmen terkait pekerjaan yang berasal dari hubungan seorang karyawan dengan Tuhannya.³⁰

Selama ini banyak orang bekerja untuk mengejar materi belaka demi kepentingan duniawi, mereka tak sedikitpun mempedulikan kepentingan akhirat kelak. Oleh karena itu sebaiknya pekerja perlu memiliki motivasi yang dapat memberikan

²⁹ Ibid., 163.

³⁰ Abdel Rahman AA, *An islamic perspective on organizational motivation. The american journal of islamic social science*, 1995.

kepribadian yang baik dan dibenarkan oleh Islam,³¹ dan menurut Saleh ciri-ciri orang yang memiliki motivasi bekerja menurut Islam adalah sebagai berikut:³²

a. Niat baik dan benar (mengharap ridha Allah SWT)

Seseorang harus mengetahui apa niat dan motivasi bekerja, niat inilah yang akan menentukan arah pekerjaannya. Jika niat bekerja hanya untuk mendapatkan gaji, maka hanya itulah yang akan dia dapat. Akan tetapi jika niatnya adalah bekerja untuk mendapatkan harta halal, menafkahi keluarga, dan semata-mata untuk mendapatkan ridha Allah SWT, maka dia akan mendapatkan sebagaimana yang dia niatkan.

Ciri-ciri orang yang bekerja dengan niat baik dan benar untuk mengharap ridha Allah SWT adalah:

- a) Mengharapkan pahala sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan.
- b) Rezeki yang halal merupakan salah satu dorongan untuk bekerja.
- c) Memandang pekerjaannya sebagai bentuk ibadah kepada Allah SWT.
- d) Bekerja sebagai bentuk pengabdian kepada Allah SWT.

³¹ Akh. Muwafik Saleh, *Bekerja dengan Hati Nurani* (Jakarta: Erlangga, 2009).

³² Akh. Muwafik Saleh, *Bekerja dengan Hati Nurani*. Jakarta: Erlangga, 2009.

b. Taqwa dalam bekerja

Terdapat dua pengertian dari takwa yang dimaksud, yang pertama adalah taat melaksanakan perintah dan menjauhi segala bentuk larangan-Nya. Kedua, sikap tanggung jawab seorang muslim terhadap keimanan yang telah diyakini dan diikrarkannya. Orang yang bertakwa dalam bekerja adalah orang yang mampu bertanggung jawab terhadap segala tugas yang telah diamanahkan kepadanya.

c. Ikhlas dalam bekerja

- a) Bekerja semata-mata mengharapkan ridha Allah SWT.
- b) Bekerja dengan ikhlas meskipun pekerjaan itu berat.
- c) Penuh semangat dalam mengerjakan pekerjaannya.
- d) Tidak melakukan pamrih dan riya.

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa manusia memiliki tiga unsur, jasad, akal, dan hati. Jasad memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi dan bersifat fisik. Rasulullah mengajarkan bahwa kepada jasad harus diberikan hak-haknya. Mata punya hak, kalau mengantuk harus tidur, badan punya hak, kalau lelah harus istirahat dan ini dipenuhi dengan memberi istirahat beberapa saat dalam bekerja. Akal membutuhkan ilmu pengetahuan,

sedangkan hati membutuhkan agama (spiritual). Secara lebih lengkap, maka Allah SWT dalam menciptakan manusia menganugerahkan lima naluri dasar yang merupakan kebutuhan primernya, yaitu agama, nyawa, akal, keturunan, dan harta.³³ Dalam proses motivasi telah disebutkan bahwa pada diri manusia terdapat kegelisahan yang timbul karena adanya kebutuhan yang tidak terpuaskan. Berangkat dari adanya kebutuhan terhadap 'kedekatan' pada Allah SWT maka rasa cinta atau takut pada Allah akan menimbulkan semacam perbaikan diri atau berbuat lebih baik lagi agar mendapat ridho-Nya. Oleh karena itu dalam konsep islami dikenal adanya *self-motivation* atau *inner-motivation*.

Bagi islam, satu-satunya keterbatasan mutlak yang diberikan Tuhan dalam kehidupan dunia adalah waktu, sehingga semua tuntutan untuk memenuhi segala kebutuhan harus dapat dilakukan dengan bijak dalam bingkai waktu. Pemberian motivasi bagi pekerja secara islami harus mampu menyeimbangkan pemenuhan semua kebutuhan ini. Disamping menerapkan berbagai konsep motivasi yang dianggap sesuai dengan kondisi karyawan dan kondisi perusahaan, imbalan yang mendekatkan diri karyawan pada kehidupan mendatang perlu pula menjadi bahan pertimbangan. Contohnya yang telah banyak dijalankan adalah bonus berupa perjalanan haji yang biasanya dikaitkan dengan

³³ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 192.

kinerja dan masa kerja.

C. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (Prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Menurut Mangkunegara kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan padanya.³⁴

Menurut Kasmir kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.³⁵ Sedangkan menurut Nawawi, kinerja merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material.³⁶ Selain itu menurut Sedarmayanti, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal,

³⁴ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), 67.

³⁵ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan praktik* (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), 182.

³⁶ Muhammad Fauzi, Moch Mukeri Warso, Andi Tri Haryono, "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Karyawan PT Toys Games Indonesia Semarang (Journal Of Management, Vol. 02 No.02, Maret 2016).

tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.³⁷

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang telah dicapai seorang karyawan atas tanggung jawab yang telah diberikan baik secara kualitas maupun kuantitas guna mencapai tujuan strategis perusahaan.

2. Indikator Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson, kinerja pegawai adalah mempengaruhi seberapa banyak kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk:³⁸

a. Kualitas Kerja

Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja.

b. Kuantitas Kerja

Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja norma) dengan kemampuan sebenarnya.

c. Kerjasama

³⁷ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Negeri Sipil* (Bandung: PT Refika Aditama, 2014), 260.

³⁸ Harjoni Desky, "Pengaruh Etos Kerja Islami Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Makan Ayam Lepas Lhokseumawe" (*Jurnal Penelitian Keagamaan*, Vol. 8 No. 2, Desember, 2014), 468.

Keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerjasama antara pegawai dapat ditingkatkan apabila pimpinan mampu memotivasi pegawai dengan baik

d. Ketepatan Waktu

Penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.

e. Tingkat Kehadiran

Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai di bawah standar kerja yang ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan .

Berdasarkan keseluruhan definisi diatas dapat dilihat bahwa kinerja karyawan merupakan output dari penggabungan faktor-faktor yang penting yakni kemampuan dan minat, penerimaan seorang pekerja atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi faktor-faktor diatas, maka semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan.

3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Aspek-aspek yang mempengaruhi pencapaian kinerja yang

maksimal adalah faktor kemampuan (*ability*) dan aspek motivasi (*motivation*). Aspek kemampuan yang dinilai dalam penilaian kinerja dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:³⁹

- a. Kemampuan teknis yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
- b. Kemampuan Konseptual yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing kedalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
- c. Kemampuan hubungan Interpersonal yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

Aspek motivasi adalah kondisi yang menggerakkan diri anggota kelompok yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Perbedaan kinerja dapat terjadi karena perbedaan kemampuan, ketrampilan dan motivasi oleh karena itu dapat dikatakan bahwa kinerja anggota kelompok

³⁹ Veithzal Rivai, dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 324.

dipertimbangkan sebagai fungsi kemauan dan kemampuan.⁴⁰

4. Penilaian Kinerja Karyawan

Faktor penilaian kinerja terdiri dari empat aspek, yakni sebagai berikut:⁴¹

- a. Hasil kerja, yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja (*output*) biasanya terukur seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan berapa besar kenaikannya.
- b. Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melakukan pekerjaan, pelayanannya bagaimana, kesopanan, sikapnya dan prilakunya baik terhadap sesama karyawan maupun kepada pelanggan.
- c. Atribut dan kompensasi, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, ketrampilan dan keahlian seperti kepemimpinan, inisiatif dan komitmen.
- d. Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan.

5. Kinerja Dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Insani

Kinerja pada dasarnya merupakan tanggung jawab setiap individu yang bekerja dalam organisasi. Kinerja merupakan

⁴⁰ Ibid., 274.

⁴¹ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Edisi Revisi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 139-140.

cerminan dari kinerja individu dimana apabila setiap individu bekerja dengan baik, berprestasi, beterbekal mereka yang merupakan semangat dan memberikan kontribusi mereka yang merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dalam QS Al-Ahqaf: 19

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِمَّا عَمِلُوا ۚ وَ لِيُوَفِّيَهُمْ أُعْمَالَهُمْ وَ هُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya: "Dan setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan, dan agar Allah mencukupkan balasan perbuatan mereka, dan mereka tidak dirugikan". (QS. Al-Ahqaf: 19).⁴²

Dari ayat tersebut bahwasannya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Jika mereka melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.

Menurut Mursi, kinerja religius Islami adalah suatu pencapaian yang diperoleh seseorang atau organisasi dalam bekerja/berusaha yang mengikuti kaidah-kaidah agama atau prinsip-prinsip ekonomi Islam.

⁴² Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya Special for Woman* (Bandung: PT Sygma Examedia Arkanleema), 504.

Terdapat beberapa dimensi kinerja Islami meliputi:

- a. Amanah dalam bekerja yang terdiri atas: profesional, jujur, ibadah dan amal perbuatan.
- b. Mendalami agama dan profesi terdiri atas: memahami tata nilai agama, dan tekun bekerja.

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan kegiatan/ usaha yang telah ditetapkan.⁴³ Dalam unsur penilaian kinerja tersebut, orang yang berkerja adalah mereka yang menyumbangkan jiwa dan tenaganya untuk kebaikan diri, keluarga, masyarakat dan negara tanpa menyusahkan orang lain. Oleh karena itu, kategori "ahli surga" seperti yang digambarkan dalam Al-Qur'an bukanlah orang yang mempunyai pekerjaan/jabatan yang tinggi dalam suatu perusahaan/instansi sebagai manajer, direktur, teknisi dalam suatu bengkel dan sebagainya. Tetapi sebaliknya al-Qur'an menggariskan golongan yang baik lagi beruntung (*al-falah*) itu adalah orang yang banyak taqwa kepada Allah SWT, khusyu' sholatnya, baik tutur katanya, memelihara pandangan dan kemaluannya serta menunaikan tanggung jawab sosialnya seperti mengeluarkan

⁴³ Faizal Nurmatias, "Pengaruh Etika Kerja Islam, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Institut Agama Islam Tafaqquh Fiddin Dumai" (*Jurnal Tamaddun Ummah*, Vol.01 No.1, Oktober 2015), 4.

zakat dan lainnya.⁴⁴

⁴⁴ Ibid., 5.