

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Lingkungan Kerja

1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja menurut Muhammad Busro adalah wahana yang ada di dalam organisasi baik lingkungan fisik, lingkungan sosial, maupun lingkungan virtual yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai dan kinerja perusahaan secara berkesinambungan.¹ Menurut Pramudya lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada disekitar yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugasnya. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap roda kegiatan perusahaan. Lingkungan kerja yang baik akan membuat karyawan merasa aman dan nyaman dalam meningkatkan kinerjanya. Selain itu, memberikan ketenangan dan kenyamanan di dalam sebuah tempat kerja adalah sebuah keharusan yang seharusnya diberikan kepada karyawan agar dapat bekerja dengan baik.²

2. Lingkungan Kerja Islami

Menurut Muhammad Tolhah Hasan menyatakan bahwa manajemen sumber daya insani yang tangguh terhadap lingkungan kerja Islam dalam perusahaan, yaitu :

¹Busro, *Manajemen Sumber Daya Manusia.*, 301.

²Diah Maya Sari, *Pengaruh Etika Kerja Islam, Motivasi Kerja Islam dan lingkungan Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Bank BRI Syariah Kantor Cabang Jakarta BSD)* (Jakarta: Skripsi UIN Syarif Hidayatullah, 2017), <http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/40835/1/DIAH%2520MAYA%2520SARI-FEB.pdf>, diakses pada tanggal 30-04-2019, 46-47.

1. Menjadikan pekerja dan pengusaha yang tangguh dan jujur karena mereka yakin Allah SWT Maha Mengetahui dan Maha Melihat.
2. Berorientasi pada dunia akhirat, bukan hanya aspek keduniaan saja akan tetapi juga aspek akhirat. Dengan aspek akhirat menjadikan manusia lebih ikhlas dalam bekerja, berperilaku, berpenampilan dan berbicara.
3. Menghindari pengaruh negatif berupa perasaan tidak puas dan selalu bersyukur.
4. Memberikan imbalan atau upah yang cukup pada pekerja.

Lingkungan kerja Islami adalah keberadaan manusia di sekeliling untuk saling mengisi dan melengkapi satu sama lain sesuai dengan perannya masing-masing dengan menjaga alam dan makhluk ciptaan Allah yang lain sebagai *khalifah* yang harus menggunakan syariat Islam dalam segala aktivitasnya agar dapat tercapainya kebahagiaan di dunia dan akhirat.³ Quraish Shihab menafsirkan tentang lingkungan kerja Islam sesuai dengan firman Allah dalam surat *Al-Qashash* ayat 77 yang berbunyi :

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

Artinya : “Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan kebahagiaanmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik,

³Muhammad Tolhah Hasan, *Islam Dalam Perspektif Sosio Kultural* (Jakarta: Lantabora Press, 2005), 19-20.

kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.”⁴

Menurut Quraish Shihab Pertama, dalam pandangan Islam kehidupan duniawi dan ukhrawi merupakan satu keatuan. Dunia adalah tempat menanam dan akhirat adalah tempat menuai. Semua amal dapat menjadi amal akhirat jika disertai dengan keimanan dan ketulusan demi mendekatkan diri kepada Allah. Kedua, bahwa pentingnya mengarahkan pandangan kepada akhirat sebagai tujuan dan kepada dunia sebagai sarana pencapaian tujuan. Hal tersebut terlihat dari firman Allah yang memerintahkan mencari dengan penuh kesungguhan kebahagiaan akhirat “ *pada apa yang telah dianugerahkan Allah*”. Dengan demikian, semakin banyak yang diperoleh secara halal dalam kehidupan ini, semakin terbuka juga kesempatan untuk memperoleh kebahagiaan ukhrawi selama itu diperoleh dan dipergunakan sesuai dengan petunjuk Allah. Ketiga, Ayat diatas menggunakan redaksi yang bersifat aktif ketika berbicara tentang kebahagiaan akhirat, bahkan menekannya dengan perintah untuk bersungguh-sungguh dan dengan sekuat tenaga berupaya meraihnya. Sedang perintahnya menyangkut kebahagiaan duniawi berbentuk pasif yakni, *jangan lupakan*.

Dapat disimpulkan bahwa anjuran terhadap manusia untuk berbuat baik dan memelihara lingkungannya, serta kita dilarang berlaku semena-mena terhadap makhluk Allah. Dan menjadikan sebagian dari kekayaan dan karunia yang Allah berikan di jalan Allah dan amalan

⁴Al-Qur'an, *Digital Komputer, Al-Qashash* ayat 77.

untuk kehidupan akhirat. Jangan mencegah diri untuk menikmati sesuatu yang halal di dunia. Berbuatlah baik kepada hamba-hamba Allah sebagaimana Allah berbuat baik kepadamu. Dan janganlah kamu membuat kerusakan di bumi. Karena sesungguhnya Allah tidak meridhai orang-orang yang merusak dengan perbuatan buruk mereka itu.⁵

Prinsip lingkungan kerja Islami bertumpu pada dua unsur pokok dari pendapat biosentrisme dan ekosentrisme. Pertama, komunitas moral tidak hanya dibatasi pada komunitas sosial melainkan mencakup komunitas ekologis seluruhnya. Kedua, hakikat manusia bukan hanya sebagai makhluk sosial, melainkan juga makhluk ekologis dan religius.⁶ Kedua unsur pokok ini mewarnai hampir prinsip lingkungan kerja Islam diantaranya:

1. *Muhasabah* (evaluasi diri)

Melakukan evaluasi terhadap pengelolaan lingkungan merupakan suatu prinsip dasar bagi manusia sebagai bagian dari lingkungan. Manusia berkewajiban menghargai hak semua makhluk hidup untuk berada, hidup, tumbuh dan berkembang secara alamiah sesuai dengan tujuan penciptaannya dengan melakukan evaluasi terhadap segala perilakunya dalam pengelolaan lingkungan. Sebagai perwujudan nyata pengelolaan lingkungan kerja, manusia perlu merawat, menjaga, melindungi, dan

⁵ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah Pesan, Kesan dan Keserasian al-Qur'an* (Jakarta: Lentera Hati, 2002), 408.

⁶ Arif Sumantri, *Kesehatan Lingkungan & Perspektif Islam* (Jakarta: Kencana, 2010), 248.

melestarikan lingkungan beserta isinya sebagai syukur kepada Allah SWT.

2. *Murraqobah* (kedekatan pada pencipta alam)

Terkait dengan prinsip *muhasabah* terhadap lingkungan yang merupakan tanggung jawab dan moral terhadap lingkungan kerja.

3. *Muahaddah* (kesatuan)

Prinsip *muahaddah* muncul dari kenyataan bahwa manusia adalah bagian integral dari alam semesta. Kenyataan ini membangkitkan dalam diri manusia perasaan *muahaddah*, perasaan sepenanggungan dengan alam dan dengan sesama makhluk hidup lain.

4. *Muaqobah*

Prinsip *muaqobah* menekankan nilai, kualitas, cara hidup yang baik, dan bukan kekayaan, sarana standar material saja yang dicari melainkan dengan hidup penuh mulia dan sederhana. Dengan kata lain, hidup mulia dengan penuh kesederhanaan dapat dinyatakan dalam bentuk optimal dengan melakukan tindakan merawat, melindungi, menjaga dan melestarikan lingkungan.⁷

3. Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

⁷Sumantri, *Kesehatan Lingkungan.*, 248-254.

Menurut Muhammad Busro jenis-jenis lingkungan kerja sebagai berikut:

a. Lingkungan Fisik

Lingkungan fisik adalah lingkungan kerja yang disiapkan oleh perusahaan sebagai tempat untuk bekerja para karyawan baik *indoor* (di dalam gedung) maupun *outdoor* (di luar gedung). Contoh ruangan yang berada di dalam gedung seperti ruangan pimpinan, ruang tamu, ruang kerja, ruang rapat, ruang istirahat, dan lainnya. Ruangan di luar gedung seperti halaman, tempat pembuangan sampah, tempat parkir, dan fasilitas lainnya.

Lingkungan fisik lebih berupa fisik sesuatu tempat yang dapat dimanfaatkan oleh seluruh karyawan selama berada di dalam organisasi dan bisa dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja karyawan sekaligus kinerja organisasi.⁸ Menurut Alex S. Nitisemito faktor yang dapat dimasukkan dalam lingkungan kerja fisik antara lain :

- 1) Pewarnaan. Memanfaatkan warna agar dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan dalam bekerja. Komposisi warna yang salah akan mengganggu pemandangan sehingga menimbulkan rasa tidak menyenangkan. Rasa tidak menyenangkan ini dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja para karyawan.⁹

⁸Busro, *Manajemen Sumber Daya Manusia.*, 302.

⁹Nitisemito, *Manajemen.*, 185.

- 2) Kebersihan. Dalam Hadits Nabi dikemukakan bahwa “Kebersihan adalah sebagian dari iman”. Dalam setiap perusahaan hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan. Karena akan mempengaruhi kesehatan karyawan. Lingkungan kerja yang bersih akan menimbulkan rasa senang. Dan rasa senang ini dapat mempengaruhi seseorang bekerja lebih bersemangat dan bergairah.¹⁰
- 3) Pertukaran udara yang cukup akan menyebabkan kesegaran fisik para karyawan.¹¹ Sumber utama adanya udara yang segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan cukupnya oksigen di tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani.¹²
- 4) Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapatkan keselamatan serta kelancaran dalam bekerja.¹³ Cahaya disini bukanlah terbatas pada penerangan listrik, tetapi termasuk juga penerangan matahari. Sinar matahari yang masuk hendaknya jangan menimbulkan silau atau udara yang pengap. Begitu juga dengan penerangan lampu, harus dapat memberikan penerangan yang cukup tetapi tidak

¹⁰Ibid., 191.

¹¹Nitisemito, *Manajemen*,. 193.

¹²Sedarmayanti, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja Suatu Tinjauan Dari Aspek Ergonomi Atau Kaitan Antara Manusia dengan Lingkungan Kerjanya* (Bandung: Mandar Maju, 2011), 31.

¹³Sedarmayanti, *Tata Kerja* ,. 28.

menyilaukan.¹⁴ Oleh sebab itu, diperlukan adanya cahaya yang terang dan tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang akan mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan.¹⁵

- 5) Adanya rasa aman akan menimbulkan ketenangan. Dan adanya ketenangan akan mendorong semangat dan kegairahan kerja karyawan. Keamanan yang dimasukkan dalam lingkungan kerja berupa keamanan terhadap barang milik karyawan dan juga keamanan terhadap keselamatan kerja para karyawan.
- 6) Kebisingan merupakan gangguan terhadap seseorang. Adanya kebisingan dapat mengganggu konsentrasi dalam bekerja. Dengan terganggunya konsentrasi maka pekerjaan yang dilakukan akan banyak menimbulkan kesalahan ataupun kerusakan.¹⁶

b. Lingkungan sosial

Lingkungan sosial merupakan lingkungan sebagai bentuk jalinan komunikasi. Dilihat dari media yang digunakan lingkungan sosial dapat dibedakan menjadi dua, diantaranya:

- 1) Lingkungan sosial yang berbentuk fisik. Lingkungan sosial yang bersifat fisik dapat berupa komunikasi antar personal dalam

¹⁴Nitisemito, *Manajemen*,. 192.

¹⁵Sedarmayanti, *Tata Kerja*,. 28.

¹⁶Nitisemito, *Manajemen*,. 194-196.

organisasi, dan berbagai lingkungan yang bisa berfungsi sebagai wadah bagi seluruh karyawan untuk membangun komunikasi sosial. Lingkungan sosial yang berbentuk fisik dapat berbentuk arisan, kerja kelompok, *group* olahraga, kelompok pengajian di kantor yang mana seluruhnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai dan kinerja organisasi.

- 2) Lingkungan sosial yang abstrak, karena berada pada posisi yang tidak tampak sebagai lingkungan sosial, tetapi digunakan sebagai wadah yang bersifat tidak riil karena menggunakan berbagai saluran media seperti radio, HT, dan berbagai media lain.

c. Lingkungan Virtual

Lingkungan virtual adalah lingkungan yang bersifat abstrak karena keberadaannya di dalam jaringan internet. Lingkungan virtual dapat dibedakan menjadi dua, diantaranya:

- 1) Lingkungan informatif, yaitu lingkungan virtual yang dapat berisi informasi sosial, seperti *web*, *google*, dan mesin pencari elektronik yang lainnya.
- 2) Lingkungan virtual yang dapat berupa media sosial seperti *WhatsApp Group* dan berbagai sarana media sosial lain.¹⁷

¹⁷Busro, *Manajemen Sumber Daya Manusia.*, 302-303.

B. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere*, dalam bahasa Inggris disepadankan dengan *motivation*, yang berarti pemberian motif, atau hal yang menimbulkan dorongan ataupun keadaan yang menimbulkan dorongan.¹⁸ Menurut Hasibuan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.¹⁹ Kreitner dan Kinicki menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu proses psikologis yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan.²⁰

Menurut Sukanto dan Handoko mendefinisikan motivasi sebagai keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Sedangkan motivasi kerja dalam kaitannya dengan lingkungan kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.²¹

¹⁸Suwanto dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik.*, 171.

¹⁹Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia.*, 111.

²⁰Rois Arifin, et. al, *Budaya dan Perilaku Organisasi.*, 66.

²¹Ibid.,73-74.

Menurut Hasibuan motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja pegawai, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan serta ketrampilan untuk mewujudkan suatu tujuan perusahaan. Pendapat tersebut didukung oleh Jones yang mengatakan motivasi mempunyai kaitan dengan suatu proses yang membangun dan memelihara perilaku kearah suatu tujuan.²²

2. Motivasi Kerja Dalam Islam

Motivasi kerja dimiliki oleh setiap manusia, tetapi ada sebagian orang yang lebih giat bekerja dari pada yang lainnya. Kebanyakan orang mau bekerja lebih keras jika tidak menemui hambatan dalam merealisasikan apa yang diharapkan. Selama dorongan kerja itu kuat, semakin besar peluang individu untuk lebih konsisten pada tujuan kerja. Ada juga yang lebih menyukai dorongan kerja tanpa mengharapkan imbalan, sebab ia menemukan kesenangan dan kebahagiaan dalam perolehan kondisi yang dihadapi dan dalam mengatasi situasi yang sulit. Al-Qur'an menganjurkan kita bekerja, yakni terdapat dalam surat *An-Nahl*: 97 yang berbunyi :

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ۚ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

Artinya : “Barang siapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan

²² Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia.*, 110.

Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang baik dari apa yang telah mereka kerjakan”²³

Konsep Islam tentang dunia sebagai ladang akhirat, memposisikan kepentingan materi bukan sebagai tujuan, namun sebagai sarana ibadah untuk merealisasikan kesejahteraan manusia.²⁴ Secara sederhana dapat dikatakan bahwa manusia memiliki tiga unsur, yaitu jasad, akal dan hati. Jasad memiliki kebutuhan yang harus dipuaskan dan bersifat fisik. Rasulullah mengajarkan bahwa kepada jasad harus diberikan hak-haknya. Mata punya hak ketika mengantuk harus tidur, badan punya hak ketika lelah harus istirahat dan hal tersebut dapat dipuaskan dengan memberikan istirahat beberapa saat ketika bekerja. Akal membutuhkan ilmu pengetahuan dan hati membutuhkan agama (*spiritualitas*).

Secara lebih lengkap, Allah dalam menciptakan manusia menganugerahkan lima naluri dasar yang merupakan kebutuhan primernya, yaitu agama, nyawa, akal, keturunan dan harta. Oleh karena itu, segala sesuatu yang mencakup pemeliharaan kelima dasar tersebut adalah *masalahat*.²⁵ Menurut Al-Syatibi, kemaslahatan manusia dapat terealisasi apabila lima unsur pokok kehidupan manusia dapat diwujudkan dan dipelihara. Dalam kerangka ini, ia membagi *maqasid* menjadi tiga tingkatan, yaitu:

²³ Abdul Hamid Mursi, *SDM Yang Produktif : Pendekatan Al-Qur'an dan Sains* (Jakarta: Gema Insani Press, 1997), 116-117.

²⁴ *Ibid.*, 118-119.

²⁵ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 191-120.

- a. *Dhururiyat*. Jenis *maqasid* ini merupakan kemestian dan landasan dalam menegakkan kesejahteraan manusia di dunia dan akhirat yang mencakup pemeliharaan lima unsur pokok dalam kehidupan manusia. pemeliharaan terhadap lima unsur pokok tersebut dapat dilakukan dengan memelihara eksistensi kelima unsur pokok tersebut dalam kehidupan manusia dan melindunginya dari berbagai hal yang dapat merusak.
- b. *Hajiyat*. Jenis *maqasid* ini dimaksudkan untuk memudahkan kehidupan, menghilangkan kesulitan atau menjadikan pemeliharaan yang lebih baik terhadap lima unsur pokok kehidupan manusia.
- c. *Tahsiniyat*. Tujuan jenis *maqasid* yang ketiga ini adalah agar manusia dapat melakukan yang terbaik untuk menyempurnakan pemeliharaan lima unsur pokok kehidupan manusia. Ia tidak dimaksudkan untuk menghilangkan atau mengurangi berbagai kesulitan, tetapi hanya bertindak sebagai pelengkap.²⁶

Bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan. Syariat tidak menganjurkan manusia untuk mengejar keinginan dan hasratnya, sebaliknya menyuruh memenuhi kebutuhannya sesuai tuntunan syariah.²⁷ Secara lebih lengkap Allah dalam menciptakan manusia menganugerahkan lima kebutuhan dasar, yaitu :

- 1) agama (*ad-din*), yaitu kebutuhan terhadap Allah selalu ada pada diri setiap manusia, apakah disadarinya atau tidak.

²⁶Nur Chamid, *Jejak Langkah Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), 280-281.

²⁷Jusmaliani, *Pengelolaan*., 190.

- 2) Kehidupan (*an-nafs*), yaitu yang diperlukan oleh jasad, misalnya makanan untuk menjaga kesehatan, rumah digunakan untuk menjaga keselamatan, pakaian untuk menutupi aurat. Semuanya memerlukan pendapatan yang diperoleh dengan bekerja.
- 3) Akal/Intelektualitas (*al-aql*), dapat ditafsirkan dengan belajar, dan mengasah kemampuan serta kecerdasan diri.
- 4) Keturunan/*Posterity* (*an-nasl*), yaitu manusia secara naluri membutuhkan keturunan yang merupakan suatu kebanggaan, dan kebahagiaan, dipercaya oleh Allah untuk membesarkan amanah yang dititipkan-Nya.
- 5) Harta/*Property* (*al-mal*).²⁸

Islam telah menetapkan pekerjaan bagi seorang muslim sebagai hak sekaligus kewajiban. Islam menganjurkan bekerja dan memerintahkan agar pekerjaan dilakukan dengan sebaik-baiknya. Prinsip pertama yang ditegakkan Islam dalam mengatur masyarakatnya adalah agar setiap orang bekerja untuk memenuhi kebutuhan diri dan orang-orang yang menjadi tanggungannya.²⁹

3. Pendekatan Terhadap Motivasi

Untuk mengetahui lebih mendalam mengenai motivasi, maka dapat dilihat dari pendekatan-pendekatan terhadap motivasi. Menurut Edy Sutrisno beberapa pendekatan terhadap motivasi, diantaranya³⁰:

²⁸Ibid.,192.

²⁹Abdul Hamid Mursi, *SDM Yang Produktif.*, 122-123.

³⁰Rois Arifin, et. al, *Budaya dan Perilaku Organisasi.*, 66.

a. Pendekatan Tradisional (*Traditional Approach*)

Pendekatan ini disebut juga sebagai pendekatan klasik dan pertama kali diperkenalkan oleh Frederik Winslow Taylor. Disebut sebagai pandangan klasik atau tradisional dikarenakan Taylor memandang bahwa motivasi pekerja hanya dipandang dari sudut kebutuhan fisik. Kebutuhan tersebut dipenuhi melalui insentif atau gaji yang diberikan, berupa uang ataupun barang sebagai imbalan atas prestasi yang telah mereka berikan.³¹ Manajer menentukan bagaimana pekerjaan harus dilakukan dan digunakannya sistem pengupahan insentif untuk memotivasi para pekerja. Lebih banyak produksi, maka lebih banyak menerima penghasilan. Pendekatan ini menganggap bahwa para pekerja pada dasarnya malas.³²

Dengan demikian, insentif yang diberikan kepada mereka merupakan alat yang efektif untuk memaksa pekerja melaksanakan perintah. Oleh karena itu, motivasi kerja dalam pendekatan ini memandang bahwa hanya terdapat satu faktor pendorong untuk bekerja yaitu hanya memperoleh insentif untuk memenuhi kebutuhannya, maka bawahan atau pekerja kurang memperhatikan sasaran organisasi atau manajemen. Menjadikan rasa memiliki terhadap perusahaan juga berkurang.

³¹Rois Arifin, et. al, *Budaya dan Perilaku Organisasi.*, 67.

³²Suwanto dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik .*, 172.

b. Pendekatan Hubungan Manusia (*Human Relation Approach*)

Pendekatan hubungan manusia menyangkal argumen dari pendekatan tradisional. Pendekatan ini beranggapan bahwa manusia tidak hanya membutuhkan uang. Bahwa manusia juga membutuhkan interaksi dengan orang lain, dan uang tidak bisa memberikan semua itu. Orang yang pertama memperkenalkan pendekatan ini adalah Elton Mayo, seorang Psikolog dari Harvard University.³³ Elton Mayo dan peneliti hubungan manusia lainnya menemukan bahwa kontak sosial pegawai pada pekerjaannya adalah juga penting dan bahwa kebosanan dan tugas-tugas yang bersifat pengulangan adalah faktor-faktor pengurang motivasi. Mayo dan yang lainnya juga percaya bahwa manajer dapat memotivasi bawahan melalui pemenuhan kebutuhan sosial mereka dan juga membuat mereka merasa berguna dan penting.³⁴

Dalam hubungan ini, Mayo berkeyakinan bahwa pimpinan dapat memotivasi pekerja dengan mengakui kebutuhan sosial pekerja dan membuat mereka merasa senang, berguna dan penting dilingkungan kerjanya.

c. Pendekatan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Approach*)

Dua pendekatan sebelumnya, yaitu pendekatan tradisional dan pendekatan hubungan manusia lebih banyak menekankan pada pemenuhan kebutuhan pekerja oleh pimpinan. Artinya, pimpinan

³³Rois Arifin, et. al, *Budaya dan Perilaku Organisasi.*, 67.

³⁴Suwanto dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik .*, 172-173.

memiliki kewenangan penuh terhadap pekerja dan kepentingan pekerja itu sendiri nomor dua. Douglas Mc. Gregor dan ahli teori lainnya mengkritik keras pandangan dua pendekatan tersebut.³⁵ Pendekatan ini menyatakan bahwa para karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang dan keinginan untuk mencari kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti.³⁶

Pendekatan sumber daya manusia berpandangan bahwa manusia tidak secara otomatis melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak dikehendaki (teori Y) melainkan justru pekerjaan merupakan suatu kesempatan atau peluang yang perlu dikerjakan untuk memperoleh karir dan menghasilkan kepuasan. Tiga prinsip utama pendekatan ini adalah sebagai berikut:

- a) Pekerja cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik
- b) Mereka berprestasi bukan karena insentif dan pengakuan sosial
- c) Motivasi kerja menurut pendekatan sumber daya manusia lebih disebabkan karena adanya kesadaran untuk meraih prestasi kerja itu sendiri.³⁷

4. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dibedakan atas

³⁵Rois Arifin, et. al, *Budaya dan Perilaku Organisasi.*, 67-68.

³⁶Suwanto dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik .*, 173.

³⁷Rois Arifin, et. al, *Budaya dan Perilaku Organisasi.*, 68.

faktor *intern* dan *ekstern* yang berasal dari karyawan. Menurut Edy Sutrisno faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi sebagai berikut:

a. Faktor *intern* yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

1) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk memperoleh kompensasi yang memadai, pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai dan kondisi kerja yang aman dan nyaman.

2) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal tersebut banyak dialami dalam kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan dengan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya. Dimana untuk memperoleh uang tersebut, seseorang harus bekerja keras.

4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh suatu pengakuan dapat meliputi adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana dan perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

5) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Jika keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya si pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang tersebut benar-benar mau bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam organisasi atau kerja.

b. Faktor *ektern* juga tidak kalah perannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor *ektern* itu adalah:

1) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat kerja, fasilitas, alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat kerja tersebut. Lingkungan kerja yang baik dan bersih,

mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan jelas akan memotivasi tersendiri bagi karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Namun lingkungan kerja yang buruk, kotor, gelap, pengap, lembab dan sebagainya akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan kreativitas. Oleh karena itu pimpinan perusahaan yang mempunyai kreativitas tinggi akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para karyawannya.

2) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Adapun kompensasi yang kurang memadai membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka tidak bekerja dengan tenang.

3) Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan, dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.

4) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka berharap akan bekerja dalam satu perusahaan saja, dan tidak usah sering kali pindah. Hal tersebut akan terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karir untuk masa depan baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.

5) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata pada suatu masa kerja juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.

6) Peraturan yang fleksibel

Peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik. Semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan itu perlu diinformasikan se jelas-jelasnya kepada para karyawan, sehingga

tidak lagi bertanya-tanya, atau merasa tidak mempunyai pegangan dalam melakukan suatu pekerjaan.³⁸

5. Teori Motivasi

Isi teori motivasi membantu kita memahami keterlibatan dinamis tempat organisasi beroperasi dengan menggambarkan manajer dan karyawan saling terlibat dalam organisasi setiap hari. Teori motivasi ini juga membantu manajer dan karyawan untuk memecahkan masalah yang ada dalam organisasi. Teori motivasi menurut Edy Sutrisno dikelompokkan menjadi dua aspek, yaitu teori kepuasan dan motivasi proses.³⁹

a. Teori Kepuasan

Teori ini mendasarkan pendekatannya pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Teori ini menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang mendorong dan memuaskan semangat bekerja seseorang. Teori ini dipelopori oleh :

1) F. W. Taylor dengan Teori Motivasi Konvensional

F. W Taylor memfokuskan teorinya pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhan yang menyebabkan orang mau bekerja keras. Dengan teori ini dapat disebutkan

³⁸Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.,116-120.

³⁹Ibid.,121.

bahwa seseorang akan mau berbuat atau tidak berbuat didorong oleh ada atau tidaknya imbalan yang akan diperoleh. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus berusaha memberikan imbalan berbentuk materi, agar bawahannya bersedia melakukan pekerjaan sesuai yang telah ditentukan.⁴⁰

2) Abraham H. Maslow dengan Teori Hierarki

Teori yang dikembangkan oleh Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan ke dalam lima *hierarki* kebutuhan, yaitu :

- a) Kebutuhan fisiologis (*physiological*), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Kebutuhan ini merupakan tingkat paling dasar yang diperkenalkan oleh Maslow. Kebutuhan tersebut berupa kebutuhan akan makan, minum, perumahan, pakaian. Hal tersebut yang mendorong orang untuk mengerjakan suatu pekerjaan.
- b) Kebutuhan rasa aman (*safety*). Setelah kebutuhan dasar tersebut terpenuhi, maka seseorang akan berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi yaitu kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan. Upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tersebut dengan menyediakan tempat kerja yang aman, memberikan perlindungan asuransi jiwa, dan memberikan jaminan kepastian kerja.

⁴⁰Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 121-122.

- c) Kebutuhan hubungan sosial (*affiliation*), kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain. Kebutuhan tersebut meliputi kebutuhan untuk disayangi, dicintai, dan diterima oleh orang lain.
 - d) Pengakuan (*esteem*), yaitu kebutuhan akan status dan kedudukan serta kehormatan diri. Penerapan pengakuan atau penghargaan diri ini biasanya terlihat dari kebiasaan orang untuk menciptakan simbol-simbol, dengan simbol itu kehidupannya dirasa lebih berharga.
 - e) Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*), yaitu kebutuhan pemenuhan diri untuk mempergunakan potensi, pengembangan diri dan kreativitas.⁴¹
- 3) David McClelland dengan Teori Motivasi Prestasi

Menurut teori ini, ada tiga komponen dasar yang digunakan untuk memotivasi orang untuk bekerja, yaitu dengan :

- a) *Need for achievement*, merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan pada usaha mencapai prestasi.
- b) *Need for affiliation*, merupakan kebutuhan yang mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

⁴¹Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia.*, 122-124.

c) *Need for power*, merupakan kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi orang lain.⁴²

4) Frederick Herzberg dengan Teori Model dan Faktor

Herzberg menguraikan bahwa ada dua faktor penting yang harus diperhatikan dalam mempengaruhi kondisi pekerjaan dan mendorong motivasi anggota, yaitu faktor pemeliharaan dan faktor motivator:

a) Faktor pemeliharaan (*maintenance factor*), disebut juga *hygiene factor*, merupakan faktor yang berkaitan erat dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan, pemeliharaan ketentraman, dan kesehatan. Faktor ini berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Hilangnya faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar.⁴³ Faktor pemeliharaan atau faktor higienis adalah faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan dalam pekerjaan dan bersifat *ekstrinsik*, contohnya adalah kebijakan dan prosedur organisasi yang buruk, hubungan dengan rekan kerja dan dengan atasan yang tidak harmonis, penggajian atau pembayaran yang tidak layak dan tidak adil, jaminan kerja

⁴²Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,. 128-129.

⁴³*Ibid.*, 131.

yang tidak jelas, kondisi pekerjaan yang membosankan, kondisi lingkungan kerja yang buruk. Masalah ini harus bisa diatasi terlebih dahulu sebelum kita dapat meningkatkan motivasi anggota.⁴⁴

- b) Faktor motivasi (*motivation factor*). Faktor pemuas yang disebut juga motivator. Faktor penyebab kepuasan ini menyangkut kebutuhan psikologis seseorang, yang meliputi keseluruhan kondisi instrinsik. Apabila kepuasan kerja tercapai maka akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat bagi seseorang pekerja, akhirnya dapat menghasilkan kinerja yang tinggi.⁴⁵ Faktor pemelihara atau faktor higienis adalah faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan dalam pekerjaan dan bersifat *ekstrinsik*, contohnya adalah kebijakan dan prosedur organisasi yang buruk, hubungan dengan rekan kerja dan dengan atasan yang tidak harmonis, penggajian atau pembayaran yang tidak layak dan tidak adil, jaminan kerja yang tidak jelas, kondisi pekerjaan yang membosankan, kondisi lingkungan kerja yang buruk. Masalah ini harus bisa diatasi terlebih dahulu sebelum kita dapat meningkatkan motivasi anggota.⁴⁶

⁴⁴Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015) 191-192.

⁴⁵Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,. 131.

⁴⁶Suparno Eko Widodo, *Manajemen*., 192.

Tabel 2.1

Teori Motivasi Herzberg

Higienie	Motivator
Kebijakan dan administrasi perusahaan	Pekerjaan itu sendiri
Hubungan antara rekan kerja dan atasan	Wewenang dan tanggung jawab
Gaji	Pengembangan karir
Kondisi kerja	

5) Clayton P. Alderfer dengan Teori ERG

Teori ini merupakan modifikasi dari teori *hierarkhi* Maslow memanfaatkan kelima tingkat kebutuhan Maslow menjadi tiga macam kebutuhan saja, yaitu :

- a) Keberadaan (*existence*), merupakan kebutuhan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpeliharanya keberadaan yang bersangkutan sebagai manusia ditengah-tengah masyarakat. Teori ini meliputi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman.
- b) Kekkerabatan (*relatedness*), merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya. Mencakup kebutuhan yang melibatkan hubungan seseorang dengan orang lain.
- c) Pertumbuhan (*growth*), merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang, seperti

keaktivitas dan pribadi. Kebutuhan ini sebanding dengan kebutuhan harga diri dan perwujudan diri.⁴⁷

6) Douglas Mc Gregor dengan Teori X dan Y

Dalam memberi motivasi kepada bawahan, seorang pemimpin harus mempunyai kualifikasi apakah mereka tipe X atau Y. Manusia tipe X memerlukan gaya kepemimpinan otoriter sedangkan manusia tipe Y memerlukan gaya kepemimpinan partisipasif.

- a) Prinsip teori X didasarkan pada pola pikir konvensional yang ortodoks, dan menyorot pada sosok negatif perilaku manusia. Yang menganggap bahwa pekerja malas dan tidak suka bekerja, kurang bisa bekerja keras dan menghindari tanggung jawab, mementingkan diri sendiri dan tidak peduli dengan orang lain, serta kurang suka menerima adanya perubahan.
- b) Prinsip umum teori Y memandang manusia secara optimis, karena itu disebut teori potensial. Teori Y memandang manusia rajin, aktif, sebenarnya mereka dapat produktif jika diberi motivasi, dan dapat berkembang bila diberi kesempatan.⁴⁸

b. Teori Motivasi Proses

Teori proses ini berlawanan dengan teori-teori kebutuhan seperti yang diuraikan di atas. Teori ini memusatkan bagaimana

⁴⁷Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 135-136.

⁴⁸Ibid., 138-139.

motivasi tersebut terjadi. Dengan kata lain, teori proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja giat sesuai keinginan manajer. Secara mendalam, teori ini merupakan proses sebab akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang telah diperolehnya. Ada tiga teori motivasi proses yang lazim dikenal, yaitu :

1) Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori harapan menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang giat bekerja dalam melaksanakan pekerjaannya bergantung pada hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dengan kebutuhan dari hasil yang pekerjaan itu. Teori ini mengandung tiga variabel, yaitu daya tarik, hubungan antara prestasi kerja dengan imbalan, serta hubungan antara usaha dengan prestasi kerja.

2) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori keadilan menekankan bahwa ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relatif sama. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Jadi, atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya.

3) Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori pengukuhan didasarkan pada hubungan sebab akibat perilaku dengan pemberian kompensasi. Jadi, prinsip teori pengukuhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dan tanggapan, apabila diikuti oleh stimulus yang bersyarat.⁴⁹

6. Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan motivasi di dalam suatu organisasi mempunyai maksud dan tujuan yang sangat luas dalam rangka pengembangan organisasi tersebut, antara lain sebagai berikut:⁵⁰

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan atau pegawai
- b. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang akhirnya akan meningkatkan kinerjanya
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- d. Meningkatkan loyalitas dan integritas karyawan
- e. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- f. Meningkatkan kehadiran karyawan

⁴⁹Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 140-144.

⁵⁰Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 125.