

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kerangka Teori

1. Kemampuan Individu

a. Pengertian Kemampuan Individu

Kemampuan atau *ability* merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Itulah penilaian dewasa ini akan apa yang dapat dilakukan seseorang. Seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua faktor, kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.¹

Kemampuan (*abilities*) seseorang akan turut serta menentukan perilaku dan hasilnya. Maksud dari kemampuan atau *abilities* ialah bakat yang melekat pada seseorang untuk melakukan sesuatu kegiatan secara fisik atau mental yang ia peroleh sejak lahir, belajar, dan dari pengalaman.² Setiap orang mempunyai kelebihan dan kekurangan dalam hal kemampuan yang membuatnya relatif unggul atau rendah dibandingkan orang-orang lain dalam melakukan tugas atau kegiatan tertentu. Kemampuan merupakan kapasitas seorang individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam menjalankan pekerjaan atau penilaian terhadap apa yang dapat dilakukan seorang sekarang.

¹ Stephen Robbins, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi edisi kelima*. (Jakarta:Erlangga, 2002), hal 46

² Sigit Soehardi, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: BPFE UST,2003), hal 24

Perbedaan individual dalam kemampuan dan ketrampilan yang menyertainya adalah suatu yang perlu diperhatikan oleh para manajer karena tidak ada yang dapat dicapai tanpa karyawan dengan ketrampilan yang sesuai. Kemampuan menunjukkan ciri luas dan karakteristik tanggung jawab yang stabil pada tingkat prestasi yang maksimal berlawanan dengan kemampuan kerja mental maupun fisik. Kemampuan seseorang berbeda satu dengan yang lainnya. Perbedaan kemampuan ini ada yang beranggapan karena disebabkan sejak lahir manusia ditakdirkan tidak sama kemampuannya. Ada pula yang beranggapan bukan disebabkan sejak lahir, melainkan karena perbedaannya menyerap informasi dari suatu gejala. Ada lagi yang beranggapan bahwa perbedaan kemampuan itu disebabkan kombinasi dari keduanya.

Oleh karenanya kecerdasan merupakan salah satu perwujudan dari kemampuan seseorang, ada pula yang beranggapan bahwa kecerdasan seseorang itu juga berasal dari pembawaan sejak lahir, ada pula yang beranggapan karena didikan dan pengalaman. Dan karena perbedaan kemampuannya ini maka dapat kiranya dipergunakan untuk memprediksi pelaksanaan dan hasil kerja seseorang yang bekerja sama di dalam suatu organisasi tertentu.³

Kemampuan, menunjukkan ciri luas dan karakteristik tanggung jawab yang stabil pada tingkat prestasi yang maksimal berlawanan dengan kemampuan kerja mental dan fisik. Sedangkan ketrampilan merupakan

³ M.Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), hal 37

kapasitas khusus untuk memanipulasi objek secara fisik. Dalam pengertian yang lain kemampuan adalah *trait* (bawahan atau dipelajari) yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu melalui mental fisiknya. Sedangkan ketrampilan merupakan kapasitas khusus untuk memanipulasi objek secara fisik. Dalam pengertian yang lain kemampuan adalah *trait* (bawahan atau dipelajari) yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu melalui mental fisiknya. Ketrampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan tugas, seperti ketrampilan mengoperasikan komputer, atau berkomunikasi dengan jelas untuk tujuan dan misi kelompok.

Kemampuan manusia dapat berubah dan dapat ditingkatkan dengan latihan. Kepandaian dapat ditingkatkan dengan belajar, sementara ketrampilan dapat ditambah dengan mengerjakan berulang-ulang. Kemampuan ini digunakan sebagai kapasitas dalam melakukan berbagai pekerjaan. Untuk mengukur kapasitas tersebut dapat dibedakan menjadi kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.⁴

1) Kemampuan Fisik

Kemampuan fisik memainkan peran yang lebih besar dalam pekerjaan rumit yang menuntut persyaratan pemrosesan informasi, kemampuan fisik yang khusus memiliki makna penting untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang kurang menuntut ketrampilan dan dan yang lebih terbakukan dengan sukses. Misalnya pekerjaan yang keberhasilannya menuntut stamina, kecekatan fisik, kekuatan tungkai,

⁴ Marwan, *Pengelolaan Karyawan*, (Yogyakarta: BPFE, 1986), hal 11

atau bakat-bakat serupa menuntut manajemen untuk mengenali kapabilitas fisik seorang karyawan.

Kemampuan ini diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, koordinasi tubuh dan keseimbangan. Kekuatan fisik ini terutama penting pada pekerjaan-pekerjaan rutin dan lebih terstandar di tingkat bawah dari hierarki perusahaan. Manajemen harus lebih mampu mengidentifikasi kemampuan fisik yang mana yang sesuai dengan jenis pekerjaannya karena masing-masing karyawan memiliki perbedaan dalam jenis kemampuan fisik tersebut.

Kemampuan ini belum dapat dipastikan pada tes awal saja, sehingga manajer harus memantaunya sampai yakin bahwa yang bersangkutan memang bisa produktif di tempat itu. Proses ini biasanya ditempuh melalui sistem magang atau sistem percobaan.⁵ Terdapat sembilan kemampuan fisik dasar yaitu terdiri dari faktor-faktor kekuatan (kekuatan dinamik, otot bawah, statis, dan eksplosif), faktor-faktor fleksibilitas (fleksibilitas jangkauan dan dinamik), dan faktor-faktor lain (koordinasi tubuh, keseimbangan, dan stamina).

Tabel 2.1
Kemampuan Fisik Dasar

Faktor-faktor Kekuatan	
Kekuatan Dinamik	Kemampuan memanfaatkan kekuatan otot secara berulang-ulang/ terus menerus dalam waktu tertentu
Kekuatan Otot Bawah	Kemampuan memanfaatkan kekuatan otot bagian bawah tubuh (terutama otot perut)
Kekuatan Statis	Kekuatan memanfaatkan kekuatan untuk membentuk obyek-obyek eksternal
Kekuatan Eksplosif	Kemampuan memanfaatkan energy maksimum

⁵ Makmuri. Muchlas, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005), hal 82

	dalam satu atau serangkaian kegiatan eksplosif
Faktor-faktor fleksibilitas	
Fleksibilitas Jangkauan	Kemampuan menggerakkan otot bawah atau belakang sejauh mungkin
Fleksibilitas Dinamik	Kemampuan melakukan gerakan-gerakan merging cepat dan berulang-ulang
Faktor-faktor Lain	
Koordinasi Tubuh	Kemampuan mengkoordinasikan tindakan-tindakan simultan anggota-anggota tubuh berbeda
Keseimbangan	Kemampuan menjaga keseimbangan meski terdapat kekuatan yang berupaya menggoyahkan
Stamina	Kemampuan mengerahkan upaya maksimum yang mensyaratkan upaya terus-menerus

Sumber: Robbins, 2006

Sampel keterampilan-keterampilan fisik, yaitu:

Tabel 2.2
Keterampilan Fisikal

Peraga 2-2 Sembilan Kemampuan Fisik Dasar	
Kekuatan dinamik	Ketahanan otot dalam hal mengeluarkan kekuatan secara berlanjutan, atau secara berulang.
Fleksibilitas	Kemampuan untuk merentangkan otot-otot perut, atau otot punggung
Koordinasi tubuh	Kemampuan untuk mengkoordinasikan aktivitas berbagai bagian dari tubuh, sewaktu tubuh sedang bergerak
Keseimbangan tubuh	Kemampuan untuk mempertahankan keseimbangan dengan petunjuk-petunjuk non visual
Stamina	Kapasitas untuk mempertahankan upaya maksimum, yang memerlukan penggunaan tenaga kardiovaskuler

Sumber: Robbins, 2006

2) Kemampuan Intelektual

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan mental. Tes IQ, misalnya, dirancang untuk

memastikan kemampuan intelektual umum seseorang. Tujuh dimensi yang paling sering dikutip yang membentuk kemampuan intelektual adalah kemahiran berhitung, pemahaman verbal, kecepatan perseptual, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi ruang, dan daya ingat.⁶

Kemampuan intelektual ini dibutuhkan untuk menunjukkan aktivitas-aktivitas mental. Secara umum dapat dikatakan bahwa makin tinggi hierarki jabatan seseorang. di dalam organisasi perusahaan, makin dibutuhkan kemampuan intelegen dan verbal untuk mensukseskan pekerjaannya.⁷ Menurut Syafarudin dikemukakan bahwa keunggulan teknologi, manajemen operasi dan produk sebagai salah satu cara memenangkan persaingan, pada akhirnya bermuara pada kualitas SDM. Terdapat tiga kategori kemampuan SDM dalam dimensi kualitas tersebut yang perlu dikaji, yaitu kemampuan dan keahlian yang bersifat konseptual (*conceptual skill*), keahlian yang bersifat “human” (*human skill*) dan keahlian yang bersifat teknikal (*teknikalskill*).

a) Keahlian Konseptual (*Conceptual Skill*)

Keahlian konseptual menyangkut kemampuan individu dalam organisasi dalam berbagai fungsi manajerial seperti pengambilan keputusan, penyelesaian konflik dan problem yang kompleks, penyusunan strategi dan kebijakan. Kemampuan ini memerlukan

⁶M.D. Dunnette, "Aptitudes, Abilities, and Skills," dalam M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago, IL: Rand McNally, 1976), hal. 478-83.

⁷ Stephen. Robbins, *Organizational Behavior, Tenth Edition*, Pearson Education, Inc., New Jersey. Molan, Benjamin (Penterjemah), *Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh*, (Jakarta : PT INDEKS, 2006), hal 81.

dukungan pengetahuan yang harus selalu diperbaharui. Manajer pada level atas harus memiliki porsi kemampuan konseptual yang lebih besar jika dibandingkan dengan manajer pada level menengah dan bawah.

b) Keahlian Bersifat “Human” (*Sosial/Human Skill*)

Pada diri individu pada level jabatan apapun, harus memiliki kemampuan ini yang terlihat pada kemampuan bekerja sama, *interrelationship*, komunikasi dalam kelompok, kemampuan-kemampuan seperti itu, harus dimiliki oleh semua manajer pada setiap tingkat manajemen. Kemampuan sosial/human merupakan kemampuan dan kata putus (*judgment*) dalam bekerja dengan melalui orang lain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif.

c) Keahlian Teknikal (*Technical Skill*)

Keahlian yang bersifat teknikal adalah kemampuan individu yang lebih bersifat keahlian khusus teknis operasional seperti mengoperasikan alat-alat dan kegiatan-kegiatan yang bersifat administratif lainnya. Kemampuan dan keahlian itu bagi peningkatan efektivitas organisasi diberbagai level harus selalu ditingkatkan guna mencapai tujuan yang diharapkan sejalan dengan perubahan yang dihadapi.⁸

Kemampuan teknis merupakan suatu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman,

⁸ *Ibid*, hal. 219-220

pendidikan, dan training. Untuk mewujudkan pekerja muslim yang profesional, Islam telah memberikan tuntunan yang sangat jelas. *Kafa'ah* atau keahlian dan kecakapan diperoleh melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman. *Himmatul 'Amal* atau etos kerja yang tinggi diraih dengan jalan menjadikan motivasi ibadah sebagai pendorong utama disamping motivasi penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) serta perolehan material. Serta *Amanah* atau sifat terpercaya dan bertanggung jawab diperoleh dengan menjadikan tauhid sebagai unsur pendorong dan pengontrol utama tingkah laku.

Al-Qur'an memerintahkan orang-orang yang beriman, yang mempunyai kemampuan fisik untuk bekerja keras, yang termaktub dal surat *Al-Qashsh* (28): 26, yang artinya sebagai berikut.

"Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya".(Al-Qashsh (28): 26).⁹

Dan dalam Al-Qur'an surat *Yusuf* (12): 55), yang artinya sebagai berikut.

Berkata Yusuf: "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan".(QS. Yusuf (12): 55).¹⁰

Dua ayat diatas menjelaskan tentang kisah Nabi Musa dan Nabi Yusuf. Dua kisah yang diceritakan Al-Qur'an ini mengisyaratkan kaidah tentang orang yang terbaik untuk menduduki

⁹ Kementerian Agama RI, *Al Qur'an dan Tafsirnya (Edisi yang disempurnakan) Juz 19-21 Jilid 7*, (Jakarta: Widya Cahaya, 2011), hal. 279-280

¹⁰ Kementerian Agama RI, *Al Qur'an dan Tafsirnya, (Edisi yang disempurnakan) Juz 13-15 Jilid 5*, (Jakarta: Widya Cahaya, 2011), hal. 5

suatu jabatan. Ada dua kriteria yang menjadi standar penilaian dalam memilih atau mempromosikan pegawai atau karyawan, yaitu *Alquwwah* (kekuatan) dan *Al-amanah*. Kekuatan memiliki arti yang luas, tergantung jenis dan karakter suatu pekerjaan dan profesi. Kekuatan disini meliputi kemampuan intelektual dan ketrampilan tertentu yang dibutuhkan untuk jenis dan karakter pekerjaan tertentu pula.

Kekuatan bagi Nabi Musa mengarah kepada arti fisik, sementara kekuatan pada Nabi Yusuf lebih condong pada kemampuan intelektual (*‘alim*). Karena itu, Ibnu Taimiyah menyatakan bahwa makna kekuatan yang menjadi prasyarat suatu jabatan ditentukan oleh jenis pekerjaannya. Bagi Ibnu Taimiyah bahwa yang terpenting adalah memahami orang yang tepat untuk suatu tugas, dan itu dapat dilakukan melalui kejelasan wewenang dan tugas (tujuan) serta jalan untuk merealisasikannya.

Dalam konsep administrasi modern penetapan orang yang tepat untuk posisi dan jabatan yang tepat biasanya didahului oleh proses deskripsi tentang tugas dan spesifikasi yang diperlukan guna mengisi jabatan itu, kemudian dilakukan proses seleksi terhadap para calon yang akan menempati pos tersebut. Dan biasanya yang tidak memenuhi kriteria ”mampu” akan tereliminasi.

Sesungguhnya yang dikehendaki oleh Islam adalah *The Right Man In The Right Place/Job*. Promosi seseorang untuk jabatan tertentu bukan oleh hubungan personal dan loyalitas, melainkan oleh prestasi

kerja dan keahlian, *amanah* dan *quwwah*, *hafidz* dan „*alim*. Namun, manusia itu makhluk terbatas. Penuh dengan kelemahan dan kekurangan. Tidak ada manusia sempurna. Sangat jarang dijumpai orang yang memiliki sifat *al qawiyy* dan *al amin* (kuat dan amanah) sekaligus. Ada orang kuat tapi tidak amanah, dan ada pula yang amanah (moralis) tapi lemah.¹¹

Islam menetapkan bahwa seseorang yang akan diangkat untuk posisi, jabatan atau tugas tertentu, terlebih lagi bila itu berkaitan dengan kepentingan orang banyak, haruslah orang yang memiliki keahlian dan kecakapan dalam tugas atau jabatan itu. Atas dasar itulah seorang pejabat, pegawai apalagi pemimpin yang akan diangkat haruslah dipilih dari orang yang paling tepat. Islam mengingatkan, tindakan mengangkat orang yang bukan ahlinya atau orang yang tidak tepat dapat dianggap telah melanggar amanat dan berkhianat terhadap Allah Swt, Rasul-Nya dan berkhianat terhadap kaum muslimin.

Untuk masing-masing jabatan itu haruslah dicari dan diangkat orang-orang yang betul-betul cakap (patut) diantara orang-orang Islam yang ada. Rasulullah selalu memilih orang yang terbaik dan yang paling sesuai dengan tugas yang akan diemban. Bahkan beliau menyatakan bahwa kekeliruan dalam memilih pegawai atau

¹¹ Ahmad Djalaludin, *Manajemen Qur'ani (Menerjemahkan Idarah Ilahiyah dalam Kehidupan)*, (Malang: UIN Press, 2007), hal.23-30

karyawan berarti berkhianat kepada Allah, Rasul, dan kaum muslimin.

"Apabila amanah disia-siakan, maka tunggulah kehancuran. Sahabat bertanya: bagaimana menyia-nyiakannya? Rasulullah menjawab: "Apabila sesuatu urusan (pekerjaan) diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya". (HR. Bukhari:57)¹²

Dari hadits diatas dapat diketahui bahwa Islam mementingkan keahlian dan kecakapan seseorang dalam menjalankan setiap urusan, termasuk masalah pekerjaan. Keahlian dan kecakapan umumnya dapat diperoleh atau ditingkatkan melalui pendidikan formal maupun non formal, pelatihan dan pengalaman.

b. Jenis-Jenis Kemampuan Individu

Menurut Robbins Kemampuan adalah suatu kapasitas yang dimiliki seseorang individu yang mengerjakan berbagai tugas suatu pekerjaan. Ada dua kemampuan, yaitu:¹³

1) Kemampuan intelektual

Kemampuan yang diperlukan untuk melakukan atau menjalankan kegiatan mental. Robbins mencatat tujuh dimensi yang membentuk kemampuan intelektual yaitu:

- a) Kecerdasan numerik dalah kemampuan berhitung dengan cepat dan tepat.
- b) Pemahaman verbal yakni kemampuan memahami apa yang dibaca dan didengar.

¹² Hardianto Prihasmoro, *Ringkasan Kitab Shahih Bukhari Jilid 5*, (Jakarta: 2007), hal. 57

¹³ Stephen; A. Judge Timothy Robbins, *Perilaku Organisasi, Edisi Keduabelas*.(Jakarta: Salemba Empat, 2007), hal. 357

- c) Kecepatan perseptual yaitu kemampuan mengenal kemiripan dan perbedaan visual dengan cepat dan tepat.
- d) Penalaran induktif yaitu kemampuan mengenal suatu urusan logis satu masalah dan pemecahannya.
- e) Penalaran deduktif yaitu kemampuan menggunakan logika dan penalaran implikasi dari suatu argumen.
- f) Visualisasi ruang yaitu kemampuan membayangkan bagaimana suatu objek akan tampak seandainya posisi dalam ruang diubah.
- g) Ingatan adalah kemampuan yang menahan dan mengenang kembali masa lalu.

2) Kemampuan fisik

Kemampuan untuk melakukan tugas yang menuntut daya stamina, kecekatan dan keterampilan. Kalau kemampuan intelektual berperan besar dalam pekerjaan yang rumit, kemampuan fisik hanya menguras kemampuan fisik. Kinerja pegawai ditingkatkan apabila terdapat kesesuaian yang cukup signifikan antara kemampuan dan jabatan. Demikian sebaliknya, apabila terdapat kesenjangan antara keduanya maka kinerja akan rendah dan cenderung pegawai tersebut akan gagal.

Menurut Rivai seluruh kemampuan seorang individu pada hakikatnya tersusun dari tiga faktor, yaitu¹⁴:

¹⁴ Rivai, Veitzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia Cet. Ke-I*. (Jakarta: Rajawali Pers. 2009), 232

1) Kemampuan Intelektual

Melalui Tes IQ misalnya, dirancang untuk memastikan kemampuan intelektual umum seseorang. Selain dari kemampuan intelektual yang sering dihubungkan dengan IQ perlu juga dipertimbangkan kematangan EQ (*Emotional Quotient*) untuk keberhasilan tujuan organisasi.

2) Kemampuan Fisik

Sementara kemampuan intelektual memainkan peran yang lebih besar dalam pekerjaan rumit yang menuntut persyaratan untuk pemrosesan informasi, kemampuan fisik memiliki makna penting khusus untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang kurang menuntut keterampilan kemampuan fisik ini dapat dianalogikan dengan kemampuan berkekrativitas (CQ = *Creativity Quotient*). Misalnya, pekerjaan yang keberhasilannya menuntut stamina, kecekatan tangan, kekuatan tungkai atau bakatbakat serupa manajemen untuk mengenali kapabilitas fisik seorang karyawan. Ada Sembilan kemampuan fisik dasar, yaitu kekuatan dinamis, kekuatan tubuh, kekuatan statis, kekuatan, keluwesan extent, keluwesan dinamis, koordinasi tubuh, keseimbangan, dan stamina. Setiap individu berbeda dalam hal sejauh mana mereka mempunyai masing-masing kemampuankemampuan tersebut.

3) Kemampuan Spiritual

Selain kemampuan intelektual (IQ), kemampuan emosional (EQ), dan kemampuan fisik, perlu disertai dengan kemampuan spiritual (SQ)

sehingga semua aktivitas yang dilakukan dapat dilandasi oleh iman yang kuat dan memadai.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kemampuan Individu

Menurut Nitisemito (2005:66) faktor yang mempengaruhi kemampuan individu antara lain:

1) Pendidikan dan pelatihan

Dalam pelatihan sangat penting untuk diketahui setiap tahap yang berkaitan dengan bagaimana menyelesaikan pekerjaan tersebut, kita tidak dapat berasumsi bahwa peserta pelatihan dapat mengerjakan sesuatu tanpa harus diberitahu terlebih dahulu. Salah satu sumber materi pelatihan adalah *job description*, ataupun pengertiannya uraian kegiatan yang dilakukan oleh seseorang pegawai sehingga seluruh pekerjaan pada bidang tersebut dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu.

2) Gizi dan kesehatan

Bagi perusahaan sangat penting untuk memperhatikan gizi dan kesehatan tenaga kerja. Gizi dan kesehatan yang baik memberikan kemampuan serta kesegaran fisik dan mental seseorang dalam melakukan pekerjaan. Semakin baik keadaan gizi dan kesehatan seseorang semakin tinggi pula produktifitas kerjanya. Fasilitas dan pelayanan kesehatan mencakup pengeluaran yang mempengaruhi harapan hidup, kekuatan dan stamina, tenaga serta vitalitas tenaga kerja.

d. Faktor-faktor Pendukung Kemampuan Individu

Menurut Sampurno kemampuan individu saling berkaitan dengan sumber daya, strategi dan keunggulan kompetitif. Kualitas dan kapasitas sumber daya organisasi sangat menentukan kemampuan. Faktor pendukung kemampuan sendiri berupa sumber daya wujud (*tangible*), seperti keuangan, dan fisik (gedung, peralatan dll), sumberdaya nirwujud (*intangible resources*), seperti teknologi, reputasi, budaya dan sumber daya manusia (*human capital*), seperti keterampilan dan motivasi.¹⁵

Menurut Leonard dan Barton (2014:46) dalam Kusumasari ada empat dimensi yang saling berkaitan sebagai penunjang kemampuan individu, yaitu:

1) Dimensi pengetahuan dan keterampilan.

Dimensi ini merupakan dimensi yang paling sering dikaitkan dengan kemampuan yang paling sesuai dengan pengembangan organisasi.

2) Pengetahuan dan keterampilan yang melekat pada sistem teknis.

3) Proses penciptaan pengetahuan dan kontrol yang dipandu oleh sistem manajerial.

4) Nilai dan norma yang berkaitan dengan berbagai jenis pengetahuan yang terwujud dan melekat dengan proses penciptaan dan pengendalian pengetahuan.

e. Indikator Kemampuan

Menurut Winardi, indikator kemampuan yaitu :

¹⁵ Sampurno, *Manajemen strategi*. (Yogyakarta Gadjah Mada: University Press.2011), hal 50

1) Keterampilan (*skill*)

Keterampilan dan kecakapan karyawan sebagai akumulasi dari bakat dan kepribadian yang dimiliki oleh setiap karyawan. Bentuk dari indikator *skill* meliputi mampu menyelesaikan tugas tepat pada waktunya, kreatif, inovatif, dan memiliki kemampuan untuk menguasai bidang tertentu sesuai level jabatan.

2) Pengetahuan (*knowledge*), Pengetahuan (*knowledge*) merupakan pengetahuan yang dimiliki sebagai hasil pendidikan.

3) Pengalaman kerja (*work experience*), pengalaman dan pelatihan di bidang kerjanya.¹⁶

Di sepanjang dasawarsa terakhir, para peneliti telah mulai memperluas makna dari inteligensia melebihi kemampuan-kemampuan mental. Bukti-bukti terbaru mengungkap bahwa inteligensia dapat dipahami secara lebih baik dengan munguraikannya menjadi empat sub-bagian: kognitif, sosial, emosi dan budaya.¹⁷

Kecerdasan kognitif meliputi bakat yang sudah lama ditemukan oleh tes-tes inteligensi tradisional. Kecerdasan sosial adalah kemampuan untuk berhubungan dengan orang lain secara efektif. Kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk mengidentifikasi, memahami, dan mengelola emosi. Dan kecerdasan budaya adalah kesadaran atas keberagaman antar kebudayaan dan kemampuan untuk menialankan fungsi secara sukses dalam situasi lintas-budaya. Walaupun jalur penyelidikan ini ke arah *muti*

¹⁶ Winardi, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Persada, 2002), hal. 110

¹⁷ R.E. Riggio, S. E. Murphy, dan F. J. Pirozzolo (ed.) *Multiple Intelligences and Leadershi*, (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002).

inteligensia masih sangat baru, namun metode tersebut sangat menjanjikan. Misalnya, metode tersebut mampu membantu kita menjelaskan mengapa orang-orang yang disebut cerdas, adalah orang yang punya kecerdasan kognitif yang tinggi tidak bisa beradaptasi dengan baik pada kehidupan sehari-hari, bekerja sama dengan orang lain atau berhasil ketika diberi peran kepemimpinan.

Pekerjaan-pekerjaan membebankan tuntutan berbeda terhadap seseorang dan bahwa setiap orang memiliki kemampuan berbeda. Oleh karena itu, kinerja karyawan terdongkrak bila terdapat kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan. Kemampuan intelektual atau fisik khusus yang diperlukan untuk kinerja pekerjaan yang memadai pada pekerjaan tertentu, bergantung pada persyaratan kemampuan yang diminta untuk pekerjaan itu. Jadi misalnya, pilot pesawat terbang memerlukan kemampuan visualisasi-ruang yang kuat: penjaga keselamatan pantai memerlukan baik visualisasi-ruang yang kuat maupun koordinasi tubuh: eksekutif senior memerlukan kemampuan verbal pekerja konstruksi bangunan- tinggi memerlukan keseimbangan; dan wartawan yang berkemampuan Penalaran lemah kemungkinan besar akan kesulitan memenuhi standar kinerja pekerjaan minimum.

Mengarahkan perhatian pada hanya kemampuan karyawan atau persyaratan kemampuan dari pekerjaan itu mengabaikan kenyataan bahwa kinerja karyawan bergantung pada interaksi dari keduanya.

Karyawan yang tidak mempunyai kemampuan yang disyaratkan oleh perusahaan, kemungkinan besar mereka akan gagal. Dalam konsep administrasi modern penetapan orang yang tepat untuk posisi dan jabatan yang tepat biasanya didahului oleh proses deskripsi tentang tugas dan spesifikasi yang diperlukan guna mengisi jabatan itu, kemudian dilakukan proses seleksi terhadap para calon yang akan menempati pos tersebut. Dan biasanya yang tidak memenuhi kriteria "mampu" akan tereliminasi.

Sesungguhnya yang dikehendaki oleh Islam adalah *The Right Man In The Right Place/Job*. Promosi seseorang untuk jabatan tertentu bukan oleh hubungan personal dan loyalitas, melainkan oleh prestasi kerja dan keahlian, *amanah* dan *quwwah*, *hafidz* dan *alim*. Namun, manusia itu makhluk terbatas, penuh dengan kelemahan dan kekurangan. Tidak ada manusia sempurna. Sangat jarang dijumpai orang yang memiliki sifat *al qawiyy* dan *al amin* (kuat dan amanah) sekaligus. Ada manusia sempurna. Sangat jarang dijumpai orang yang memiliki sifat *al qawiyy* dan *al amin* (kuat dan amanah) sekaligus. Ada orang kuat tapi tidak amanah, dan ada pula yang amanah (moralis) tapi lemah.¹⁸

2. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi (*Motivation*) kata dasarnya adalah Motif (*Motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu.

¹⁸ Ahmad. Djalaludin, *Manajemen Qur'ani (Menerjemahkan Idarah Ilahiyah dalam Kehidupan)*, (Malang: UIN Press, 2007), hal. 23-30

Untuk mempermudah pemahaman mengenai motivasi kerja, sebelumnya dikemukakan terlebih dahulu pengertian motif dan motivasi.

Motif adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang; setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai¹⁹. “*A motive is an inner state that energizes, activates or moves and that directs or channels behavior toward goals*”, sebuah motif adalah suatu pendorong dari dalam untuk beraktivitas atau bergerak dan secara langsung atau mengarah kepada sasaran akhir.²⁰

Motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu usaha menimbulkan dorongan (motif) pada individu (kelompok) agar bertindak.²¹ Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut.

Motivasi menurut Veithzal Rivai adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.²²

Sedangkan motivasi kerja menurut Edwin B Flippo didefinisikan sebagai suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar

¹⁹Hasibuan, Malayu S.P. *Organisasi dan Motivasi*. (Jakarta: Bumi Aksara 1996), hal. 112

²⁰Strauss, George and Sayles, Leonard.. *Manajemen Personal Segi Manusia dalam Organisasi*, (Jakarta: PT Pustaka binaman Pressindo, 1991), hal.234

²¹Ach Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi*. (Surabaya: UMM Press. 1999), hal.157

²² Veitzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), Cet. Ke-I, hal. 837

mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.²³

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dan motifnya. Sedangkan Motivasi kerja adalah dorongan untuk melakukan dan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan cepat dan bersemangat. Dengan cepat di sini dimaksudkan cepat yang berhati-hati. Motivasi kerja sangat penting bagi karyawan, manajer atau para pemimpin karena dengan motivasi yang tinggi, maka pekerjaan (tugas) dilakukan dengan bersemangat dan bergairah sehingga akan dicapai suatu hasil yang optimal (prestasi tinggi) yang tentunya akan mendukung tercapainya tujuan yang diinginkan dengan efisien dan efektif. Untuk memotivasi bawahannya, seorang manajer harus mengetahui lebih dahulu motif apa yang menyebabkan bawahannya berperilaku tertentu.

Oleh karena itu setiap karyawan bukan saja menunjukkan perbedaan dalam kemampuan, tetapi juga ada perbedaan dalam keinginan untuk melakukan sesuatu atau motivasi. Motivasi pada diri setiap karyawan tergantung pada motif-motif mereka, seperti :

- a) Kebutuhan (*Needs*)
- b) Keinginan (*Wants*)
- c) Dorongan (*Drives*)

²³ Suhendra dn Murdiyah Hayati, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: UIN Jakarta Press, 2006), hal. 9

Sehingga dapat dikatakan faktor-faktor inilah yang menjadi landasan seorang karyawan untuk melakukan sesuatu.²⁴

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.²⁵ Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang “mampu, cakap dan terampil”, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan dan ketrampilan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan, jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan dan ketrampilan yang dimilikinya. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Memotivasi ini sangat sulit, karena pimpinan sulit untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan yang diperlukan bawahan dari hasil pekerjaannya itu. Proses perilaku atau tindakan manusia pada dasarnya berangkat dari adanya tujuan di dalam diri manusia, dalam berusaha memenuhi tujuan tersebut, ada beberapa faktor yang berpengaruh yaitu (stimulan) yang dapat merangsang jiwa manusia

²⁴ J Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Bandung: Kencana Prenada Media Group, 2004), hal. 372

²⁵ Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: CAPS, 2012), hal. 191

untuk mempersepsi dan persepsi ini kemudian diungkapkan dengan perbuatan yang berupa tindakan.²⁶

Herzberg mengatakan bahwa kepuasan pekerjaan selalu dihubungkan dengan isi jenis pekerjaan (*job content*), dan ketidakpuasan bekerja selalu disebabkan karena hubungan pekerjaan tersebut dengan aspek-aspek di sekitarnya yang berhubungan dengan pekerjaan. Kepuasan-kepuasan dalam bekerja tersebut oleh Herzberg disebut dengan Faktor Motivator dan ketidakpuasan disebut faktor hygiene. Faktor-Faktor motivator mencakup pertumbuhan, kemajuan, tanggung jawab, pekerjaannya sendiri, penghargaan dan pencapaian prestasi. Sedangkan Faktor Hygiene meliputi: Keamanan, Status, Hubungan dengan bawahan, hubungan dengan teman sebaya, Gaji, Kondisi kerja, hubungan dengan pimpinan dan kebijakan organisasi.²⁷

Dari definisi-definisi di atas, dapat ditarik kesimpulan tentang hubungan antara motivasi, semangat kerja dan kegairahan kerja yaitu : motivasi adalah dorongan, kemauan, keadaan internal, *a forse* yang ada pada diri seseorang sehingga melahirkan kekuatan, tindakan untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan kegairahan dan semangat adalah sifat tindakan yang ditentukan oleh motivasi.

b. Asas-asas Motivasi

Asas-asas motivasi terdiri dari:

²⁶Flippo, Edwin B. Alih Bahasa Moh Masud.. *Manajemen Personalia*. (Jakarta: Erlangga, 1997), 117

²⁷Hezberg, Frederick. *Work and The Nature of Man*. (Cleveland: The Wold Publishing Company, 1969), 432

- 1) Asas mengikutsertakan artinya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.
- 2) Asas komunikasi, artinya pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
- 3) Asas pengakuan, artinya memberika penghargaan, pujian, dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.
- 4) Asas wewenang yang didelegasikan, artinya memberikan kewenangan dan kepercayaan diri pada bawahan bahwa dengan kemampuan dan kreativitasnya ia mampu mengerjakan tugas-tugas dengan baik.
- 5) Asas adil dan layak artinya alat dan jenis motivasi yang diberikan harus berdasarkan atas “keadilan dan kelayakan” terhadap semua karyawan.
- 6) Asas perhatian timbal balik, artinya bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik, maka pimpinan harus bersedia memberikan alat dan jenis motivasi. Tegasnya kerja sama yang saling menguntungkan kedua belah pihak.²⁸

²⁸ Malaya Hasibuan, *Organisasi & Motivasi: Dasar Peningkatan produktivitas*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014), Hal. 100

c. Fungsi Motivasi Kerja

Motivasi merupakan fungsi yang kompleks dan merupakan ruang lingkup yang cukup luas serta sangat berhubungan erat dengan sumber daya manusia yang pada akhirnya motivasi merupakan pusat sekitar aktivitas-aktivitas sumber daya manusia. Pengertian fungsi menurut Kamus Administrasi adalah: sekelompok aktivitas yang tergolong pada jenis yang sama, berdasarkan sifatnya ataupun pelaksanaannya.

Fungsi motivasi berarti “serangkaian kegiatan untuk mengusahakan supaya orang-orang mau bekerja mencapai tujuan dengan senang hati”.²⁹ Fungsi motivasi amat penting bagi seorang pemimpin. Ia hendaknya berada di tengah-tengah bawahannya dengan memberikan suatu bimbingan, pengarahan, ataupun penyuluhan terhadap tugas-tugas yang akan dilaksanakan, sehingga tercapai efisiensi. Fungsi motivasi berhubungan erat dengan sumber daya manusia, oleh karena itu seorang pemimpin dalam membina kerjasama, mengarahkan dan mendorong kegairahan kerja para bawahannya perlu memahami faktor-faktor manusia dan pelakunya.

Pada garis besarnya motivasi mempunyai tiga fungsi dalam kehidupan manusia. Pertama, motivasi berfungsi mendorong manusia untuk berbuat sesuatu. Owens (1981: 106) menyatakan, bahwa motivasi adalah keadaan dalam diri seseorang yang mengaktifkan atau menggerakkan orang tersebut. Dengan motivasi maka seseorang

²⁹ Hamzah Ya'qub, *Menuju keberhasilan Manajemen dan Kepemimpinan*. (Bandung: C.V. Diponegoro, 1984), hal 102

tergerak atau terdorong untuk berbuat sesuatu. Dengan begitu motivasi dapat dipandang sebagai motor yang menimbulkan energi dalam diri seseorang, dan dengan energi tersebut seseorang berbuat sesuatu.

Kedua, motivasi berfungsi menentukan arah perbuatan. Perbuatan seseorang mesti mengarah pada suatu tujuan. Tercapainya tujuan tersebut bergantung pada kuat atau tidaknya motivasi yang mendorongnya. Apabila motivasinya kuat, maka perbuatan tersebut akan bisa sampai pada tujuan, tetapi apabila motivasinya lemah, maka kemungkinan besar perbuatan tersebut tidak akan sampai tujuan.

Ketiga, motivasi berfungsi menyeleksi perbuatan-perbuatan. Dalam waktu yang bersamaan, seseorang bisa mempunyai beberapa tujuan. Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut diperlukan kegiatan-kegiatan atau perbuatan-perbuatan yang harus dilakukan. Perbuatan atau kegiatan-kegiatan apa yang akan dilakukan seseorang bergantung pada motivasi yang mendorong perbuatan-perbuatan tersebut. Contoh, seseorang menginginkan agar studinya segera selesai. Dengan demikian motivasi ke arah penyelesaian studi menjadi lebih kuat. Motivasi penyelesaian studi yang kuat ini akan mengalahkan motivasi-motivasi lain yang mengarah pada tujuan-tujuan lain, misalnya keinginan menonton film, bermain video game, ataupun darmawisata. Dengan demikian perbuatan-perbuatan yang banyak dilaksanakan ialah perbuatan-perbuatan yang mengarah pada penyelesaian studi tersebut.

d. Konsep – konsep Motivasi Kerja

Motivasi dalam pembahasan ini adalah motivasi kerja ialah reaksi atau perasaan yang muncul pada diri seseorang terhadap pekerjaan dalam rangka memenuhi kebutuhan. Adapun unsur-unsur yang menimbulkan motivasi dalam diri seseorang dalam penelitian ini berdasarkan teori dua faktor dari Herzberg. Frederick Herzberg memisahkan secara tajam unsur-unsur yang menimbulkan motivasi ke dalam dua kelompok yaitu faktor pendorong yang selanjutnya disebut dengan penyebab kepuasan, atau *satisfiers* (Stoner, 1986: 93). Menurut teori ini motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah “peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan.”

Faktor pendorong oleh Herzberg diistilahkan dengan *motivation factors*, meliputi lima unsur. Kelima unsur itu mengarahkan kepada motivasi kerja seseorang meliputi *achievement* atau prestasi, *recognition* atau pengakuan, *work itself* atau pekerjaan, *responsibility* atau tanggung jawab, serta *advancement* atau kenaikan pangkat. Kelima unsur ini juga merupakan sumber kepuasan kerja. Unsur berikutnya yang menimbulkan motivasi adalah unsur penyehat hygiene yang merupakan sumber ketidakpuasan (*dissatisfiers*), meliputi sebelas unsur yaitu gaji penghasilan (*salary*), peluang untuk tumbuh (*possibility of growth*), hubungan dengan rekan sekerja (*interpersonal relation-peers*), hubungan dengan bawahan (*interpersonal relation-subordinates*),

kedudukan (*status*), kebijakan dan administrasi (*policy and administration*), supervisi teknik (*supervision-technical*), kondisi kerja (*working conditions*), kehidupan pribadi (*personal life*) dan keamanan kerja (*job security*).

e. Teori Motivasi

Pembahasan teori-teori motivasi didasarkan atas faktor-faktor penyebab adanya motivasi. Teori motivasi yang dapat dipakai untuk mengetahui motivasi kerja diantaranya adalah :

1) Teori Motivasi Kepuasan

Pendekatan yang dipakai dalam teori ini adalah faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang memotivasi individu bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu.³⁰ Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila kebutuhannya tidak terpenuhi maka karyawan akan menunjukkan perilaku kecewa, akan tetapi apabila kebutuhannya itu terpenuhi maka semangat bekerjanya pun semakin baik. Yang termasuk dalam jenis teori ini adalah sebagai berikut:³¹

a) Teori Motivasi Maslow

Teori mendasar Maslow adalah bahwa keputusan itu tersusun dalam suatu hirarki kebutuhan. Tingkat kebutuhan yang paling

³⁰ Suhendra dan Murdiyah Hayati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: UIN Jakarta Press, 2006), hal.94

³¹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011), hal. 94-98

rendah yang harus dipenuhi adalah kebutuhan fisiologis dan tingkat kebutuhan tertinggi adalah kebutuhan realisasi diri.³²

b) Teori Dua Faktor Herzberg

Teori motivasi dua faktor dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Teori ini memandang kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bahwa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik. Herzberg menyimpulkan sebagai berikut :

- (1) Kondisi ekstrinsik (konteks pekerjaan) meliputi gaji atau upah, keamanan kerja, kondisi pekerjaan, status, kebijakan organisasi, supervisi, dan hubungan interpersonal. Apabila faktor ini tidak ada maka karyawan akan merasa tidak puas.
- (2) Kondisi intrinsik yang meliputi prestasi kerja, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan pertumbuhan. Apabila kondisi intrinsik ini dipenuhi organisasi atau perusahaan maka karyawan akan puas.³³

c) Teori David McClelland

Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi ini akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh kekuatan motif dan kebutuhan dasar

³² M Arifin, *Kepemimpinan dan motivasi kerja*, (Yogyakarta: Teras, 2010), hal.34

³³ Sopiah, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2008), hal. 173

yang terlibat, harapan keberhasilannya, bila insentif yang terlekat pada tujuan. Mc Clelland mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja, yaitu:³⁴

- (1) Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*)
- (2) Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*)
- (3) Kebutuhan akan kekuatan (*need for power*)

d) Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) dari Alderfer

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer yang merupakan penyempurna dari teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow. Alderfer mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yang utama, yaitu:

- (1) Kebutuhan akan keberadaan (*existence needs*), berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk di dalamnya *physiological needs* dan *safety needs* dari Maslow.
- (2) Kebutuhan akan afiliasi (*relatedness needs*), menekankan akan pentingnya hubungan antar individu (*interpersonal relationship*). Kebutuhan ini berkaitan juga dengan *love needs* dan *esteem needs* dari Maslow.
- (3) Kebutuhan akan kemajuan (*growth needs*), adalah keinginan intrinsik dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya.³⁵

³⁴ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT. Rja Grafindo Persada, 2008), hal. 235

³⁵ *Ibid*, hal.230

2) Teori Motivasi Proses

Pendekatan yang dipakai dalam teori ini adalah pendekatan kausalitas (sebab-akibat). Yang termasuk dalam teori ini adalah:

a. Teori Harapan Victor H. Vroom

Teori ini menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu. Bila keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya, maka ia akan bekerja keras pula dan sebaliknya. Teori harapan ini didasarkan atas:

- (1) Harapan (*expectancy*)
- (2) Nilai (*value*)
- (3) Pertautan (*instrumentality*)

b. Teori Keadilan

Teori ini menjelaskan bahwa keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap bawahannya serta objektif. Jika hal ini

dilakukan dengan baik maka semangat kerja karyawan cenderung meningkat.³⁶

c. Teori Motivasi Pengukuhan

Pendekatan teori ini berhubungan dengan sebab akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Contoh adanya kebijakan promosi didapat karena seorang karyawan berhasil mempertahankan kinerja dengan baik dari waktu ke waktu atau bonus kelompok ditentukan oleh tingkat produksi kelompok. Dan hal ini pun dapat berupa teguran apabila ia melakukan kesalahan dalam bekerja, ataupun keterlambatan seorang karyawan menyebabkan ia kehilangan salah satu komponen dalam upahnya.³⁷

f. Tujuan Pemberian Motivasi Kerja

Tujuan pemberian motivasi menurut Hasibuan adalah sebagai berikut:³⁸

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan

³⁶ Suhendra dan Mardiyah Hayati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: UIN Jakarta press, 2006), hal. 100

³⁷ *Ibid*

³⁸ Malaya Hasibuan, *Organisasi & Motivasi.....*, hal. 221

- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 8) Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- 11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

g. Motivasi dalam Pandangan Islam

Dalam Islam, teori kebutuhan telah dijelaskan oleh cendikiawan-cendikiawan muslim seperti Al-Ghazali dan Imam Syatibi yang menjelaskan tentang konsep masalah. Keduanya menjelaskan mengenai konsep masalah adalah meningkatkan kesejahteraan seluruh manusia. Kemaslahatan disini dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang menyangkut rezeki manusia, pemenuhan hidup manusia, dan perolehan apa-apa yang dituntut oleh manusia baik secara emosional maupun intelektualnya.³⁹

Kemaslahatan manusia dapat terealisasi apabila lima unsur pokok dapat diwujudkan dan dipelihara, yaitu (*hiz ad-din*), jiwa (*An-nafs*), akal (*al-aql*), keturunan (*an-nasl*), dan kekayaan (*al-amal*). Berdasarkan skala prioritasnya masalah dibagi ke dalam tiga bagian, yaitu:⁴⁰

- a. *Dharuriyah* (kebutuhan primer), yaitu kebutuhan yang harus dipenuhi oleh setiap muslim karena bila tidak terpenuhi maka akan sia-sia

³⁹ Euis Amalia, *Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam*, (Depok: Gramata Publishing, 2010), hal. 254

⁴⁰ *Ibid*, hal. 166

kehidupan di dunia ini dan kesemua masalah di atas termasuk dalam kategori ini.

- b. *Hajiyyah* (kebutuhan sekunder), yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempermudah melaksanakan kebutuhan dharuri dan menghilangkan kesulitan yang dihadapi dalam melaksanakannya.
- c. *Tahsiniyyah* (kebutuhan tersier), kebutuhan yang pemenuhannya bertujuan untuk memperindah seseorang dalam melaksanakan sesuatu.

Sesungguhnya kebutuhan dan keinginan manusia telah Allah SWT sediakan dengan berbagai sumber daya yang diciptakan di bumi. Kebutuhan dan keinginan itu dapat dipenuhi jika manusia bekerja keras untuk mencari penghidupan masing-masing. Sebagaimana firman Allah dalam surat ar-Ra'd ayat 11:

لَهُ مُعَقَّبَاتٌ □ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ
 اللَّهُ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ
 سُوءًا □ أَفَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ۝ ۱۱

Artinya: “Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia”.

Berdasarkan ayat di atas kita dapat melihat adanya motivasi kerja yang dikedepankan oleh Islam dengan cara berusaha dan berdo'a. Seseorang yang bekerja berarti telah berusaha untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Hal ini dapat disebut sebagai motivasi yang

mempengaruhi seorang karyawan untuk bekerja. Pada hakikatnya, seseorang yang bekerja keras untuk hidupnya senantiasa mengharapkan keridhaan Allah SWT.

3. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tidak hanya berupa material, tetapi juga nonmaterial, seperti kebanggaan dan kepuasan kerja. Setiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal yang mungkin tidak terduga sebelumnya di dalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Seseorang dapat dilihat bagaimana kinerjanya adalah dalam proses bekerja tersebut. Kinerja merupakan suatu hasil kerja konkret yang dapat diamati dan dapat diukur, yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau individu. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan individu. Oleh karena itu kinerja merupakan sasaran penentu dalam mencapai tujuan individu.⁴¹

Menurut Mangkunegara, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam

⁴¹Rivai Veithzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2009), hal. 89

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁴²

Menurut Susilo kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.⁴³

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Secara definitife kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Sedangkan kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan. Pengertian kinerja disini tidak bermaksud menilai karakteristik individu tetapi mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh selama periode waktu tertentu.⁴⁴ Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu setelah disepakati bersama.

⁴² A.A Mangkunegara Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2010), hal. 67

⁴³ Martoyo Susilo, *Manajemen Sumber Daya Manusi*, (Jakarta : Erlangga 2012), hal.89

⁴⁴ Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah, *Manajemen Sumber Manusia*, (Jakarta: Badan Penerbit IPWI, 2011), hal.35

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan dan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan standar yang telah ditentukan oleh perusahaan pada periode tertentu.

Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik. Efisiensi dan efektifitas merupakan dua aspek penting dalam menilai suatu kinerja. Efisiensi adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan usaha yang dikeluarkan, sedangkan efektifitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan.⁴⁵

Dalam Al-Qur'an juga dijelaskan mengenai imbalan bagi seseorang yang bekerja dengan baik seperti dalam surat An-Nahl ayat 97 berikut:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا □ ا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ اُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ □ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ
حَيٰوةً □ طَيِّبَةً □ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ٩٧

⁴⁵ Malayu Hasibuan S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Gunung Agung, 2001), hal. 326

Artinya: “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 mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.”

Ayat di atas menjelaskan bahwa balasan atau imbalan bagi mereka yang beramal saleh adalah imbalan dunia dan imbalan akhirat. Amala saleh sendiri oleh Syeikh Muhammad Abduh didefinisikan sebagai segala perbuatan yang berguna bagi pribadi, keluarga, kelompok, dan manusia secara keseluruhan. Sementara menurut Syeikh Az-Zamakhsari, amal saleh adalah segala perbuatan yang sesuai dengan dalil akal, al-Qur;an dan sunnah Nabi Muhammad Saw.

b. Unsur-Unsur dalam Kinerja Karyawan

Ada beberapa unsur yang dapat dilihat dari kinerja seorang karyawan. Menurut Cokroaminoto, seorang karyawan dapat dikelompokkan ke dalam tingkatan kinerja tertentu berdasarkan beberapa penilaian, antara lain:

1) Tingkat Efektivitas

Tingkat efektivitas ini dapat dilihat dari sejauhmana seorang karyawan dapat memanfaatkan sumber-sumber daya untuk melaksanakan tugas-tugasnya yang telah direncanakan serta cakupan sasaran yang bisa dilayani. Misalnya : mengerjakan tugas sesuai dengan *standart operating procedure* perusahaan , mengerjakan tugas sesuai dengan skala prioritas.

2) Tingkat Efisiensi

Tingkat efisiensi ini untuk mengukur seberapa tingkat penggunaan sumber-sumber secara minimal dalam pelaksanaan pekerjaan. Sekaligus pula dapat diukur besarnya sumber-sumber daya yang terbuang. Semakin besar sumber daya yang terbuang, maka hal ini menunjukkan semakin rendah tingkat efisiennya.

3) Unsur Keamanan, Kenyamanan dalam Pelaksanaan Pekerjaan

Unsur ini mengandung 2 aspek, baik dari aspek keamanan-keamanan bagi karyawan maupun bagi pihak yang dilayani. Dalam hal ini, penilaian aspek keamanan, kenyamanan merujuk pada keberadaan dan kepatuhan pada standar pelayanan maupun prosedur kerja. Adanya standar pelayanan maupun prosedur kerja yang dijadikan pedoman kerja akan dapat menjamin seorang karyawan bekerja secara sistematis, terkontrol dan bebas dari rasa was-was akan complain. Sementara itu, pihak yang dilayani mengetahui dan memperoleh paket pelayanan penuh.

4) Kepuasan Pelanggan atau Pihak yang dilayani

Fungsi ideal dari pelaksanaan tugas karyawan dalam unit kerja adalah fungsi pelayanan dan unsur penting dalam penilaian kinerja karyawan adalah kepuasan pelanggan tersebut. Untuk mengukur kepuasan pelanggan, merupakan persoalan yang cukup pelik, karena pengukuran kepuasan pelanggan harus memperhatikan

validitas pengukuran, sehingga harus memperhatikan metode dan instrument yang tepat.

c. Prinsip Dasar Kinerja

Prinsip dasar yang dapat dijadikan acuan bersama agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Prinsip dasar menjadi pondasi yang kuat bagi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan. Berikut adalah prinsip dasar kinerja.

1) Strategis

Arti dari strategis adalah membahas kinerja secara lebih luas, lebih urgen dan dengan tujuan jangka panjang, perumusan visi, dan misi organisasi akan menjadi inspirasi dalam penetapan tujuan.

2) Holistik

Manajemen kinerja bersifat menyeluruh mencakup seluruh aspek dalam ruang lingkup sejak perumusan tujuan perencanaan, pelaksanaan umpan balik, pengukuran, penilaian, review, evaluasi dan perbaikan kerja.

3) Terintegrasi

Manajemen kerja merupakan suatu proses yang merupakan sebuah sistem sehingga menunjukkan hubungan antara masukan, proses dan hasil dan manfaat. Dengan demikian aspek terkandung di dalamnya saling berkaitan sehingga merupakan hubungan terintegrasi.

4) Perumusan Tujuan

Manajemen kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasikan terlebih dahulu tujuan yang hendak dicapai organisasi.

5) Perencanaan

Perencanaan kinerja menyangkut pendefinisian tujuan dan sasaran organisasi, membangun strategi menyeluruh untuk mencapai tujuan tersebut dan mengembangkan perencanaan secara komprehensif.

6) Pengukuran

Setiap organisasi berkeinginan mencapai tingkat kinerja tinggi. Untuk itu perlu mengetahui perkembangan pencapaian standart target dan waktu yang tersedia. Pengukuran perlu dilakukan untuk mengetahui apakah pelaksanaan dapat berjalan sesuai rencana.

7) Perbaikan Kerja

Kinerja individu, tim atau organisasi mungkin dapat mencapai tujuan dan sasaran seperti diharapkan, namun dapat pula tidak mencapai harapan. Perbaikan kinerja harus dilakukan karena prestasi kerja yang dilakukan tidak seperti yang diharapkan. Dengan melakukan perbaikan kinerja diharapkan tujuan organisasi dimasa depan dapat dicapai dengan baik.

8) Pengembangan

Kinerja suatu organisasi tergantung pada kompetensi sumber daya manusia didalamnya, baik sebagai individu maupun sebagai tim. Sumber daya manusia adalah sebagai asset bagi organisasi.

9) Kejujuran

Kejujuran menampakkan diri dalam komunikasi umpan balik yang jujur diantara manajer, pekerja, dan rekan kerja. Kejujuran termasuk dalam mengekspresikan pendapat, penyampaian fakta, memberikan pertimbangan dan perasaan. Kejujuran mempunyai beberapa segi dan tingkatan dan mereka menggunakan proses penilaian untuk menggali kebenaran secara luas dan akan memperoleh manfaat terbesar.⁴⁶

d. Aspek-Aspek Kinerja

Menurut Mitchell mengemukakan bahwa kinerja itu meliputi beberapa aspek antara lain:

1) Kualitas Kerja

Kinerja dapat dilihat dari kualitas kerja yang dihasilkan oleh seseorang. Kualitas yang baik menunjukkan bahwa orang tersebut mempunyai kinerja yang baik pula. Begitu pula sebaliknya, kalau kualitas kinerjanya jelek, maka kinerjanya pun juga jelek. Oleh

⁴⁶ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Depok: PT Raja Grafindo Persada, 2014), hal 22

karena itu meningkatkan kinerja seseorang, maka kualitas kerja seseorang dalam bekerja harus ditingkatkan.

2) Ketepatan

Seseorang yang bisa bekerja dengan tepat sesuai dengan petunjuk yang seharusnya didukung dengan kecepatan seseorang dalam bekerja akan menandakan bahwa seseorang tersebut mempunyai kinerja yang baik. Mereka akan mampu bekerja dengan tepat, cepat dan rapi. Inisiatif juga menjadikan tolak ukur bahwa seseorang mempunyai tingkat kinerja yang tinggi, karena ia akan memanfaatkan potensi fikiranya untuk senantiasa menemukan kreatifitas-kreatifitas baru yang dapat meningkatkan hasil kerjanya dan mempunyai banyak ide inovatif.

3) Kapabilitas

Tingkat kinerja yang baik juga dapat diamati dari kapabilitasnya. Seseorang yang mempunyai kemampuan baik akan dapat menyelesaikan semua permasalahan yang muncul dalam pekerjaannya dengan baik dan suka tantangan, tidak mudah menyerah dan segala kemampuannya akan dioptimalkan untuk menyelesaikan tugasnya.

4) Komunikasi

Seseorang yang kerjanya baik, mereka mampu berkomunikasi dengan baik, supel dengan siapa saja, baik dengan atasan, bawahan maupun dengan teman sejawat. Jika segala hal

dikomunikasikan dengan baik, maka segala kondisi yang dihadapi akan dapat diatasi dengan baik pula.

Jadi dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek kinerja meliputi, antara lain: Kualitas kerja, Kuantitas, Kerjasama, Pengetahuan tentang pekerjaan, Keterandalan, Kehadiran dan Ketepatan waktu, Pengetahuan tentang Kebijakan dan tujuan organisasi, Prakasa dan Pertimbangan.

e. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Amstrong & Baron mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

- 1) *Personal Factors*, ditunjukkan oleh tingkat ketrampilan kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- 2) *Leadership Factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan pembimbing dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
- 3) *Team Factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- 4) *System Factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- 5) *Contextual / Situational Factor*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.⁴⁷

⁴⁷Sondang Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia cetakan 15*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hal. 98

Selanjutnya menurut Mangkunegara, faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*), sebagai berikut:

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge dan skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang mendorong diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).⁴⁸

f. Penilaian Kerja

Penilaian kinerja adalah proses penilaian hasil kerja yang akan digunakan oleh pihak manajemen untuk member informasi kepada para karyawan secara individual, tentang mutu hasil pekerjaannya dipandang dari sudut kepentingan perusahaan (Suyadi, 1999). Menurut Veithzal & Ella (2009) penilaian kinerja merupakan sebuah mekanisme yang baik untuk mengendalikan karyawan.

⁴⁸A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya*..... hal. 70

Penilaian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja (*performance*) merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Penilaian kinerja sering kali diartikan sebagai pencapaian tugas, dimana dalam pengukuran kinerja sangat diperlukan untuk menunjukkan tingkat keberhasilan ataupun kegagalan organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi, sehingga dapat mengetahui hasil yang telah diraih dalam rangka proses ke arah sasaran yang telah ditetapkan.⁴⁹

g. Instrumen Pengukuran kinerja

Mengacu pada penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Muchamad Arif Ludfi yang mengutip dari buku bapak Robbins.⁵⁰ Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi:

- 1) Kuantitas kerja, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.
- 2) Kualitas kerja, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 3) Pengetahuan tentang pekerjaan, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan.

⁴⁹Mathis, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: PT. Ghalia Indonesia, 2005), hal. 89

⁵⁰Robbins. S.P, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications 7th ed*, Prentice Hall inc, 1996. Dikutip dari skripsi bapak Muchamad Arif Ludfi tentang pengaruh kinerja karyawan terhadap kepercayaan anggota BMT Asy-syifa Weleri Kendal pada tahun 2015.

- 4) Pendapat atau pernyataan yang disampaikan, yaitu keaktifan menyampaikan pendapat di dalam rapat.
- 5) Perencanaan kerja, yaitu kegiatan yang dirancang sebelum melaksanakan aktifitas pekerjaannya.

B. Penelitian Terdahulu

Sebelumnya penelitian-penelitian yang berkaitan dengan apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan sudah banyak di bahas dalam skripsi maupun jurnal penelitian, diantaranya :

1. Skripsi yang berjudul “Pengaruh Kemampuan Individu Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT.PG Rajawali Unit 1 Pg. Kreet Baru Malang” yang ditulis oleh Siti Masfufah (UIN Malang) tahun 2010. Perbedaan dan persamaan yaitu mengangkat 1 variabel bebas, dan lokasi penelitian berada di sebuah perusahaan industri serta metode pengumpulan data penelitian melalui kuosioner dan observasi. Variabel kemampuan independen yaitu kemampuan intelektual berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan.⁵¹
2. Skripsi yang berjudul “Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus pada Mts Negeri Tangerang II Pamulang)” yang ditulis oleh Latif Nurrohmedi (Universitas Negeri Islam Jakarta) tahun 2011. Perbedaan dan persamaan yaitu mengangkat variabel motivasi, namun pada penelitian ini variabel yang ditentukan adalah motivasi dan kepuasan

⁵¹ Siti Masfufah, *Pengaruh Kemampuan Individu Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT.PG Rajawali Unit 1 Pg. Kreet Baru Malang*, (Malang: Skripsi tidak diterbitkan, 2010)

kerja dan lokasi penelitian berada di sekolah sedangkan pada penelitian saya berada di sebuah perusahaan industri. Metode penelitian kuantitatif, jenis penelitian survey dengan menggunakan kuosioner sebagai alat pengumpul data pokok sedangkan metode pengumpulan data penelitian melalui kuesioner dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan motivasi dan kepuasan kerja membawa pengaruh signifikan terhadap kinerja guru.⁵²

3. “Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Summit Oto Finance Di Cabang Lampung” (Tesis) yang ditulis oleh Inayah Rokhim (Universitas Negeri Lampung) tahun 2007. Perbedaan dan persamaan yaitu mengangkat variabel kemampuan, tapi pada penelitian ini variabel yang ditentukan adalah kemampuan intelektual dan lokasi penelitian berada di sebuah perusahaan finance sedangkan pada penelitian saya berada di sebuah perusahaan industri. Metode pengumpulan data penelitian melalui kuosioner dan observasi. Metodologi penelitian menerapkan metode deskriptif, metode historis, metode komparatif, dan metode dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan Motivasi kerja yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.⁵³
4. Jurnal yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan Kompartemen Pabrik II PT. Petrokimia Gresik)” yang ditulis oleh Enggar

⁵² Latif Nurrohmani, *Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru Studi Kasus pada Mts Negeri Tangerang II Pamulang*, (Tangerang: Skripsi tidak diterbitkan, 2011)

⁵³Inayah Rokhim, 2007. Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Summit Oto Finance Di Cabang Lampung dalam http://journal.unnes.ac.id/artikel_nju/DP/445 diakses 10 Februari 2016

Dwi Jatmiko dkk (Universitas Brawijaya Malang) tahun 2015. Perbedaan dan persamaan yaitu metode analisis menggunakan kuantitatif, sedangkan variabel bebas yang memiliki kesamaan pada variabel motivasi kerja, lokasi penelitian berada di industri . Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja dan Komitmen organisasional sama-sama berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.⁵⁴

5. Hikmawati, Sawiji, dan Subarno (2012) “Pengaruh Pembagian Kerja, Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerjasama terhadap Efektivitas Kerja Pegawai”, Teknik analisis data yang digunakan adalah uji normalitas, linearitas, heteroskedastisitas dan analisis regresi berganda menggunakan SPSS 17. Hasil penelitian yang telah dilakukan menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung pembagian kerja, motivasi kerja dan kemampuan kerjasama terhadap efektivitas kerja pegawai pada PT Pos Indonesia (Persero) Surakarta Tahun 2012.⁵⁵

E. Kerangka Konseptual

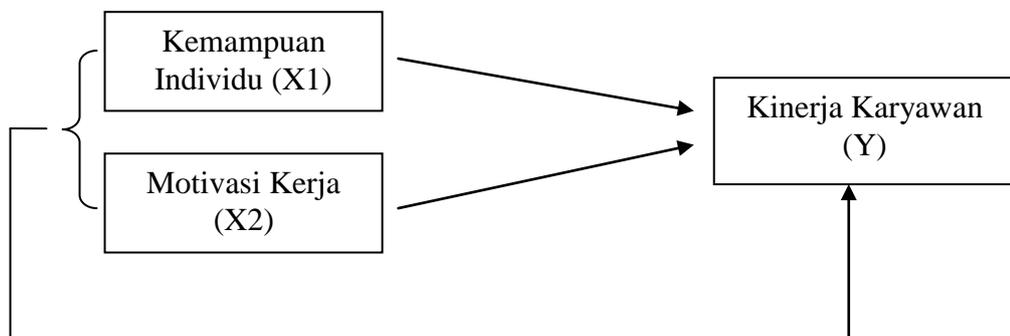
Sukses tidaknya suatu perusahaan tergantung dari kreativitas sumber daya manusia. Untuk itu hal utama yang harus diperhatikan oleh suatu perusahaan adalah sumber daya manusia yaitu karyawan sebagai faktor yang mempengaruhi maju tidaknya suatu perusahaan. Maka perusahaan yang ingin meningkatkan prestasi kerja guna memajukan perusahaan harus mempunyai

⁵⁴Enggar Dwi Jatmiko dkk, *Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan Kompartemen Pabrik II PT. Petrokimia Gresik)*, Universitas Brawijaya Malang, Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 21 No 1, 2015

⁵⁵Hikmawati, Sawiji, dan Subarno (2012) (jurnal.fkip.uns.ac.id/index.php/pap/83)

komitmen terhadap perkembangan kualitas sumber daya manusia. Berdasarkan uraian di atas patut diduga bahwa terdapat hubungan antara kemampuan individu dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi kemampuan individu dan motivasi kerja, maka semakin tinggi prestasinya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hubungan kemampuan kerja dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan adalah positif.

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



F. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang kebenarannya harusnya harus diuji secara empiris. Hipotesis menyatakan hubungan apa yang kita cari atau yang kita pelajari. Hipotesis adalah pernyataan yang diterima secara sementara sebagai suatu kebenaran sebagaimana adanya, pada saat fenomena dikenal dan merupakan dasar kerja serta panduan dalam verifikasi. Berdasarkan latar belakang dan landasan teori, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. H1 = Diduga ada pengaruh yang signifikan antara faktor kemampuan individu (X1) terhadap kinerja (Y)

2. H2 = Diduga ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja (X2) terhadap kinerja (Y)
3. H3 = Diduga secara bersama-sama faktor kemampuan individu (X1) dan motivasi kerja (X2) berpengaruh terhadap kinerja (Y)