# BAB II

# LANDASAN TEORI

## A. Kerangka Teori

### 1. Motivasi Kerja

#### a. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan, motivasi berawal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakan. Motivasi (motivation) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.[15]

Menurut Sudarmo, motivasi merupakan faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Oleh karena itu, motivasi sering diartikan sebagai faktor pendorong seseorang untuk melakukan aktivitas.[16]

Motivasi menurut Heller dalam Wibowo adalah keinginan untuk bertindak. Ada pendapat bahwa motivasi harus diinjeksi dari luar, tetapi sekarang semakin dipahami bahwa setiap orang termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda, yang mana apabila di perusahaan,

[15] Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), hal 147

[16] Gito Sudarmo, *Perilaku Keorganisasian*, (Yogyakarta: BPFE, 2011), hal. 132

seorang atasan perlu memengaruhi bawahannya untuk menyelaraskan motivasinya dengan kebutuhan perusahaan tersebut.[17]

Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.[18] Motivasi dapat diartikan sebagai bagian integral dari hubungan atau industrial dalam rangka proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan.[19] Motivasi adalah suatu keadaan psikologis tertentu dalam diri seseorang yang muncul oleh karena adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhan.[20]

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.[21] Motivasi dapat didefinisikan kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberi energi yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan.[22]

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai motivasi di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi merupakan sesuatu yang

---

[17] Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), hal. 378

[18] M. Manullang, *Manajemen Personalia*, (Bandung: Ghalia Indonesia, 2006), hal. 44.

[19] Muchdarsyah Sinungan, *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hal. 135.

[20] Bambang Swasto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: Universitas Brawijaya, 2011), hal. 100

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

[22] Sedarmayanti, *Pengembangan Kepribadian Pegawai*, (Bandung: CV Mandar Maju, 2010), hal. 135

mendorong gairah seseorang untuk melakukan pekerjaan yang mewujudkan tujuan perusahaan.

Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tujuan untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang merupakan motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal.[23]

**b. Tujuan dan Faktor Motivasi**

Menurut Hasibuan tujuan motivasi antara lain :

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.
5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
6) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
8) Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan.
9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
10) Mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugasnya.
11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.[24]

---

[23] Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 61

[24] Ibid, hal. 146

Ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu: teknis organisasi. Bentuk susunan organisasi dimana para karyawan bekerja, memberi pengaruh yang sangat besar kepada semangat dan motivasi kerja karyawan; struktur sosial. Struktur sosial suatu kelompok membawa pengaruh yang tidak kecil artinya bagi diri pribadi para anggota. Mereka lebih senang bekerja dalam suatu kelompok dimana terdapat pergaulan yang fleksibel; kemauan untuk menyelesaikan tugas. Produktivitas masing-masing karyawan sangat tergantung kepada kemauan mereka untuk bekerja keras; imbalan yang diterima dari bekerja. Imbalan yang diterima para karyawan baik imbalan intrinsik maupun imbalan ekstirnsik sangat berpengaruh terhadap semangat kerja mereka; dapat diterimanya karyawan sebagai anggota kelompok. Dapat diterimanya karyawan sebagai anggota kelompok, akan membawa pengaruh terhadap ketenangan kerja suatu kelompok atau karyawan itu sendiri.[25]

Adapun hal yang dibutuhkan oleh motivator dalam dunia pekerjaan adalah sebagai berikut: pencapaian penyelesaian tugas yang berhasil berdasarkan tujuan dan sasaran; penghargaan terhadap pencapaian tugas dan sasaran yang telah ditetapkan; sifat dan ruang lingkup pekerjaan itu sendiri (pekerjaan yang menarik dan memberi harapan); adanya peningkatan (kemajuan); adanya tanggungjawab; adanya administrasi dan manajemen serta kebijakan pemerintah; supervisi;

[25] Bambang Swasto, *Manajemen Sumber Daya.....*, hal. 102

hubungan antar perseorangan; kondisi lingkungan kerja; gaji, tunjangan dan kompensasi yang diberikan kepada karyawan; status; keamanan kerja.[26]

Dua pendapat di atas sama-sama menyebutkan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan berasal dari lingkungan kerja baik yang fisik maupun non fisik. Jadi, faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan adalah sesuatu yang terdapat di lingkungan kerja karyawan tersebut.

**c. Aspek Motivasi**

Menurut Hasibuan aspek motivasi ada dua yaitu:

1) Aspek aktif/dinamis adalah motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan sumber daya manusia agar secara produktif berhasil mencapai tujuan yang diinginkan.
2) Aspek pasif/statis adalah motivasi akan tampak sebagai kebutuhan dan juga sekaligus sebagai perangsang untuk dapat mengarhkan dan menggerakkan potensi sumber daya manusia itu ke arah tujuan yang diinginkan.[27]

Keinginan dan kegairahan kerja ini dapat ditingkatkan berdasarkan pertimbangan tentang adanya dua aspek motivasi yang bersifat statis, yaitu:

---

[26] Muchdarsyah Sinungan, *Produktivitas Apa*....., hal. 140

[27] Malayu Hasibuan, *Organisasi & Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014), hal. 96-97

1) Aspek motivasi statis tampak sebagai keinginan dan kebutuhan pokok manusia yang menjadi yang menjadi dasar dan harapan yang akan diperolehnya dengan tercapainya tujuan organisasi.
2) Aspek motivasi statis adalah berupa alat perangsang/insentif yang diharapkan akan dapat memenuhi apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan pokok yang diharapkan tersebut.[28]

**d. Asas-Asas Motivasi**

Asas-asas motivasi terdiri dari:

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 memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.
3) Asas pengakuan artinya memberikan 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 itu dengan baik.

[28] Ibid, hal. 97

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.[29]

**e. Jenis-Jenis Motivasi**

Jenis-jenis motivasi diantaranya adalah:

1) Motivasi positif (insentif positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
2) Motivasi negatif (insentif negatif), manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.[30]

[29] Ibid, hal. 100
[30] Ibid, hal. 99

Dalam praktek kedua jenis motivasi diatas sering digunkan oleh manajer suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

**f. Metode Motivasi**

Metode motivasi ada dua, yaitu:

1) Metode motivasi langsung (*direct motivation*) adalah motivasi yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya
2) Metode motivasi tidak langsung (*indirect motivation*) adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Contoh dari motivasi tidak langsung ini seperti kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruang kerja yang nyaman dan terang, lingkungan pekerjaan yang baik, penempatan karyawan yang tepat, dan lain-lain.[31]

**g. Model-Model Motivasi**

Model-model motivasi ada tiga, model tersebut adalah sebagai berikut:

[31] Suwatno, *Asas-Asas Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Bandung: Suci Press, 2001), hal. 148

1) Model tradisional, mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah bekerjanya meningkat dilakukan dengan sistem insentif yaitu memberikan insentif materiil kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin berprestasi maka semakin banyak balas jasa yang diterimanya. Jadi motivasi bawahan untuk mendapatkan insentif (uang atau barang) saja.
2) Model hubungan manusia, mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah bekerjanya meningkat, dilakukan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna serta penting. Sebagai akibatnya karyawan mendapatkan beberpa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam melakukan pekerjaannya dengan memperhatikan kebutuhan materiil dan nonmateriil karyawan, maka motivasi bekerjanya akan meningkat pula. Jadi motivasi karyawan adalah untuk mendapatkan kebutuhan materiil dan nonmateriil.
3) Model sumber daya manusia, mengemukakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barang atau keinginan akan kepuasan saja, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi kerjanya yang baik. Karyawan bukanlah berprestasi baik karena merasa puas, melainkan termotivasi oleh rasa tanggungjawab yang lebih

luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.[32]

**h. Teori Motivasi**

Teori motivasi dikelompokkan atas dua teori, yaitu:

1) Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Teori ini mendasarkan pendekatannya atas 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 mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang. Hal yang memotivasi semangat bekerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan materiil maupun nonmateriil yang diperolehnya dari hasil pekerjaannya.

Jika kebutuhan dan kepuasannya semakin terpenuhi, maka semangat bekerjanya pun akan semakin baik pula. Jadi pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak (bersemangat bekerja) untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan (*inner needs*) dan kepuasannya. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, maka semakin giat orang itu bekerja. Tinggi rendahnya tinkat kebutuhan dan kepuasan yang

[32] Hani T. Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2001) , hal. 253

ingin dicapai seseorang mencerminkan semangat bekerja orang tersebut.

Teori kepuasan (*content theory*) ini dikenal beberapa teori antara lain:

a) Teori Motivasi Klasik

Teori motivasi klasik (teori kebutuhan tunggal) ini dikemukakan oleh Frederick Winslow Taylor. Menurut teori ini motivasi para pekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja. Kebutuhan biologis adalah kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang. Kebutuhan dan kepuasan biologis ini akan terpenuhi, jika gaji atau upah (uang atau barang) yang diberikan cukup besar. Jadi jika gaji atau upah karyawan dinaikkan maka semangat bekerja mereka akan meningkat.

b) *Maslow's Need Hierarchy Theory*

Teori mendasar Maslow adalah bahwa keputusan itu tersusun dalam suatu hirarki kebutuhan. Tingkat kebutuhan yang paling rendah yang harus dipenuhi adalah kebutuhan fisiologis dan tingkat kebutuhan tertinggi adalah kebutuhan realisasi diri.[33]

Menurut Abraham Maslow ada lima variabel yang berpengaruh pada produktivitas, yaitu:

[33] M. Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja,* (Yogyakarta: Teras, 2010), hal. 34

i. Kebutuhan fisiologis. Kebutuhan pokok manusia sehari-hari, misalnya kebutuhan akan makan, minum, pakaian, tempat tinggal, dan kebutuhan fisik lainnya. Ini merupakan kebutuhan pokok untuk mempertahankan hidupnya. Manifestasi kebutuhan ini terlihat dalam tiga hal pokok yaitu sandang, pangan, papan. Bagi karyawan yang dimaksud adalah kebutuhan akan gaji, uang lembur, hadiah-hadiah, dan fasilitas lainnya seperti rumah dinas, kendaraan, dan lain-lain. Hal-hal tersebut menjadi motif dasar bagi seseorang mau bekerja efektif dan dapat memberikan produktivitas yang tinggi untuk perusahaan.

ii. Kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan untuk memperoleh keselamatan, keamanan, jaminan atau perlindungan dari sesuatu yang membahayakan kelangsungan hidup dan kehidupan dengan segala aspeknya. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat kedua. Seseorang mempunyai harapan untuk dapat memenuhi standar hidup yang dianggap wajar. Kebutuhan ini mengarah kepada rasa keamanan, jabatannya, wewenangnya dan tanggungjawabnya sebagai karyawan. Dia dapat bekerja dengan antusias dan penuh produktivitas bila dirasakan adanya jaminan formal atas kedudukan dan wewenangnya.

iii. Kebutuhan sosial. Kebutuhan ini mencerminkan kebutuhan akan afiliasi dan memiliki teman. Acara-acara sosial perusahaan (seperti pesta liburan, tim-tim olahraga, menjadi sponsor kegiatan-kegiatan sosial masyarakat) menyediakan peluang-peluang sosialisasi.

iv. Kebutuhan dihargai. Kebutuhan ini meliputi pemerolehan pengakuan dan status, yaitu dengan memberikan penghargaan seperti tropi dan sertifikat.

v. Kebutuhan aktualisasi diri. Aktualisasi diri adalah kebutuhan untuk mencapai potensi total yang bisa dipenuhi melalui pengembangan kecakapan, seperti pertemuan *sharing* ilmu antar karyawan, atau seminar diluar perusahaan.[34]

c) *Herzberg's Two Factors Motivation Theory*

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

i. Kondisi ekstrinsik (konteks pekerjaan) meliputi gaji atau upah, keamanan kerja, kondisi pekerjaan, status, kebijakan

[34] Stephen P. Robins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Indeks, 2003), hal. 167

organisasi, supervisi, dan hubungan interpersonal. Apabila faktor ini tidak ada maka karyawan akan merasa tidak puas.

ii. Kondisi intrinsik yang meliputi prestasi kerja, pengakuan, tanggungjawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan pertumbuhan. Apabila kondissi intrinsik ini dipenuhi organisasi atau perusahaan maka karyawan akan puas.[35]

d) *Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory*

Teori ini dikemukakan oleh David Mc. Clelland, 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 yang terlibat, harapan keberhasilannya, bilai insentif yang terlekat pada tujuan. Mc. Clelland mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja yaitu:

i. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = n.Ach*)
ii. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation = n.Af*)
iii. Kebutuhan akan kekuatan (*need for power = n.Pow*)[36]

[35] Sopiah, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2008), hal. 173
[36] Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008), hal. 235

e) *Alderfer's Existence, Relatedeness and Growth (ERG) Theory*

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

i. Kebutuhan akan keberadaan (*existence needs*), berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk didalamnya *physiological needs* dan *safety needs* dari Maslow.
ii. Kebutuhan akan afiliasi (*relatedness needs*), menekankan akan pentingnya hubungan antar individu (*interpersonal relationship*). Kebutuhan ini berkaitan juga dengan *love needs* dan *esteem meeds* dari Maslow.
iii. Kebutuhan akan kemajuan (*growth needs*), adalah keinginan intrinsik dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya.[37]

f) Teori Motivasi *Human Relations*

Teori ini mengutamakan hubungan seseorang dengan lingkungannya. Menurut teori ini seseorang akan beprestasi baik, jika ia diterima dan diakui dalam pekerjaan serta lingkungannya. Teori ini menekankan peranan aktif pimpinan organisasi dalam memelihara hubungan dan kontak-kontak pribadi dengan bawahannya yang dapat membangkitkan gairah

[37] Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008), hal. 230

kerja. Teori ini menganjurkan bila dalam memotivasi bawahannya yang dapat membangkitkan gairah kerja. Teori ini menganjurkan bila dalam memotivasi bawahan memerlukan kata-kata, hendaknya kata-kata itu mengandung kebijakan, sehingga dapat menimbulkan rasa dihargai dan sikap optimis.[38]

g) Teori Motivasi Claude S. George

Teori ini menyatakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana dilingkungan ia bekerja, yaitu:

i. Upah yang layak
ii. Kesempatan untuk maju
iii. Pengakuan sebagai individu
iv. Keamanan kerja
v. Tempat kerja yang baik
vi. Penerimaan oleh kelompok
vii. Perlakuan yang wajar
viii. Pengakuan atas prestasi[39]

2) Teori Proses (*Process Theory*)

Teori ini pada dasarnya berusaha untuk menjawab pertanyaan "bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu", agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer. Bila diperhatikan secara

[38] Malayu Hasibuan, *Organisasi & Motivasi.....*, hal. 115
[39] Ibid, hal. 115

mendalam, teori ini merupakan proses "sebab dan akibat" bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini, maka hasilnya akan diperoleh baik untuk hari esok. Jadi hasil yang dicapai tercermin dalam bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang, hasil hari ini merupakan kegiatan hari kemarin.[40]

Teori proses (*process theory*) ini dikenal atas:

a) Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang 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 didasarkan atas:

i. Harapan (*expectancy*)
ii. Nilai (*value*)
iii. Pertautan (*instrumentality*)[41]

[40] Ibid, hal. 116
[41] Ibid, hal. 117

b) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukumn terhadap setiap perilaku yang relatif sama. Bagaimana perilaku bawahan dinilai oleh atasan akan mempengaruhi semangat kerja mereka.

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif (baik/salah), bukan atas suka atau tidak suka (*like or dislike*). Pemberian kompensasi atau hukuman harus berdasarkan atas penilaian yang objektif dan adil. Jika prinsip ini diterapkan dengan baik oleh pimpinan maka semangat kerja bawahan cenderung akan meningkat.[42]

c) Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok tergantung pada tingkat produksi kelompok itu. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadan yang mengikuti perilaku itu. Teori pengukuran ini terdiri dari dua jenis, yaitu:

[42] Ibid, hal. 120

i. Pengukuhan positif (*positive reinforcement*), yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi jika pengukuh positif diterapkan secara bersyarat.

ii. Pengukuhan negatif (*negative reinforcement*), yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjdai jika pengukuhan negatif dihilangkan secara bersyarat.[43]

**i. Motivasi dalam Pandangan Islam**

Al-Qur'an memberikan penekanan utama terhadap pekerjaan dan menerangkan dengan jelas bahwa manusia diciptakan di bumi untuk bekerja keras untuk mencari penghidupan masing-masing. Sebagaimana forman Allah SWT dalam surat al-Jumuah ayat 10:

فَإِذَا قُضِيَتِ ٱلصَّلَوٰةُ فَٱنتَشِرُوا۟ فِى ٱلْأَرْضِ وَٱبْتَغُوا۟ مِن فَضْلِ ٱللَّهِ

وَٱذْكُرُوا۟ ٱللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Artinya : "Apabila telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung."[44] (QS. Al-Jumuah: 10)

Berdasakan ayat di atas kita dapat melihat adanya motivasi yang tersirat, yaitu berupa keinginan yang memenuhi kebutuhan dengan

[43] Ibid, hal 121

[44] Mohamad Rais, dkk, *The Noble: Mushaf Al-Qur'an Tafsir Perkata Kode Tajwid dengan Kajian Umum Lengkap*, (Depok: Belja (Grub Insan Media Pustaka), 2012), hal. 554

cara mencari karunia Allah SWT. Mencari karunia Allah tidaklah dengan berdiam diri, tetapi dengan berusaha dan bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup kita, sehingga terjadi keseimbangan dalam hidup kita untuk kehidupan didunia dan akhirat. Gambaran hidup yang bahagia di surga merupakan peringatan kepada manusia bahwa kesenangan dan kegembiraan di dunia bergantung pada usahanya. Kehidupan yang bahagia dijamin untuk merka yang bekerja dan tidak membuang waktu dengan berdiam diri saja. Bagi siapa yang bekerja keras untuk kehidupannya akan menikmati hidup yang aman dan makmur. Sementara bagi siapa yang membuang waktu dengan berdiam diri saja akan menjalani hidup dengan kesengsaraan, kelaparan dan kehinaan.

Pada hakikatnya, seseorang yang bekerja keras untuk hidupnya senantiasa mengharapkan keridhaan Allah dalam pekerjaan. Rasulullah SAW sendiri bekerja keras untk bertahan hidup. Beliau mengembala kambing dan ikut berdagang dengan pamannya. Dengan begitu beliau sudah memberikan cotoh kepada umatnya untuk bekerja demi mempertahankan hidup selain menggunakan waktunya untuk beribadah kepada Allah SWT.

Berdasarkan uraian di atas dapat kita simpulkan bahwa banyak motivasi yang membuat seseorang bakerja, baik itu motivasi dari dalam (intrinsik) maupun dari luar (ekstrinsik). Dan hal itu tidak bertentangan dengan ajaran Islam yang menyeru agar manusia bekerja

untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka. Pemenuhan kebutuhan inilah yang merupakan salah satu dari motivasi dari dalam.

**2. Budaya Organisasi**

**a. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya berasal dari bahasa Sansekerta "*buddhayah*". Bentuk jamak dari budhi yang artinya akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental.[45] Kultur berkaitan dengan pemahaman dan pemberian makna bagi kehidupan dan pengalaman. Kultur termasuk juga "tahu siapa dirimu" dan "mempunyai identitas", yang secara sosial berarti " tahu siapa kita", karena kultur adalah pembicaraan antar orang mengenai makna yang berjalan terus menerus, atau proses komunikasi tanpa akhir yang bermaksud membantu menguasai hidup dan partisipasi orang dalam hidup itu melalui interprestasinya.[46]

Budaya adalah segala nilai, pemikiran, serta simbol yang mempengaruhi perilaku, sikap, kepercayaan, serta kebiasaan seseorang dan masyarakat.[47] Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatukelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan intregrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota

---

[45] Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, (Jakarta: Gema Insani, 2002), hal. 161

[46] Niels Mulder, *Agama, Hidup Sehari-hari dan Perubahan Budaya*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1999), hal. 203

[47] Ujang Sumarwan, *Perilaku Konsumen. Teori dan Penerapannya dalam Pemasaran*, (Jakarta: Ghalla Indonesia, 2003), hal. 170

baru sebagai cara yang dipersepsikan, berpikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut.[48]

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya merupakan pola kegiatan manusia yang secara sistematis diturunkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya.

Budaya organisasi memiliki makna yang luas. Menurut Luthans budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Budaya organisasi dapat dipandang sebagai sebuah sistem.[49]

Robbins menjelaskan bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.[50]

Menurut Tosi, Rizzo, Carroll menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi

---

[48] Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, (San Francisco: Jossey-Bass, 1997), hal. 12

[49] Fred Luthans and Richard Hodgetts, *Internasional Management: Culture, Strategy, and Behavior*, (United States: McGraw-Hill, 2003), hal. 108

[50] Stephen P. Robins, *Perilaku Organisasi....*, hal. 305

berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.[51]

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.

**b. Mitos Budaya Organisasi**

Dalam budaya organisasi dikenal adanya beberapa mitos. Mitos adalah suatu kepercayaan yang dianut, namun belum tentu mengandung kebenaran. Mitos berkenaan dengan budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1) Budaya merupakan alat yang cepat untuk menetapkan setiap persoalan.
2) Budaya dan strategi tidak ada hubungannya satu sama lain.
3) Budaya menolak semua perubahan.
4) Perubahan budaya dapat dikelola.
5) Kepemimpinan tingkat atas merupakan kunci untuk menanamkan budaya korporasi yang kuat.

[51] Ashar Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi*, (Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia, 2001), hal. 263

6) Orang bergantung pada budaya yang diketahui bahkan ketika sudah tidak relevan lagi.
7) *Strong culture* bersifat monolitis.
8) Budaya tidak untuk setiap orang.[52]

**c. Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki adalah :

1) Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.
2) Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjaannya bangga menjadi bagian daripadanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
3) Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu

[52] Terrence E. Deal dan Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures*, (Massachusetts: Perseus Publishing, 2000), hal. 33

membuat lingkungan dan iteraksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.

4) Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.[53]

Menurut Tika fungsi utama budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1) Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.
2) Sebagai perekat dalam karyawan sebagai satu organisasi.
3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
4) Sebagai mekanisme control dalam memadu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.
5) Sebagai intergrator.[54]

**d. Karakteristik Budaya Organisasi**

Tujuh karakteristik primer berikut yang bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi menurut Robbins, yaitu:

1) Inovasi dan pengambilan risiko, yaitu sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil risiko.
2) Perhatian terhadap detail, yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi atau kecermatan, analisis, dan

[53] Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, (New York: McGraw-Hill Higher Education, 2001), hal. 73

[54] H. Tika dan Moh. Pabundu, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan; cetakan pertama*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hal. 14

perhatian terhadap detail.

3) Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4) Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5) Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu.
6) Keagresifan, yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukannya santai-santai.
7) Stabilitas, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankanya *status quo*, bukannya pertumbuhan.[55]

Sedangkan menurut Luthans terdapat sejumlah karakteristik penting. Beberapa diantaranya adalah:

1) Aturan perilaku yang diamati, yaitu ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
2) Norma, artinya adalah adanya standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi “Jangan melakukan terlalu

[55] Stephen P. Robins, *Perilaku Organisasi....*, hal. 525

banyak; Jangan terlalu sedikit.”

3) Nilai dominan, dimana organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama.
4) Filosofi, terdapatnya kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan/atau pelanggan diperlakukan.
5) Aturan, terdapatnya pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendatang baru harus memelajari teknik dan prosedur yang ada agar dapat diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.
6) Iklim organisasi, merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara anggota berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

**e. Dimensi Budaya Organisasi**

Kajian budaya organisasi Denison, mengemukakan bahwa ada empat prinsip integratif mengenai hubungan timbal balik antara budaya organisasi dan evektivitas kerja organisasi. Keempat prinsip ini diberi nama empat sifat utama (*main cultural traits*) yang menyangkut keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*concistency*),

adaptabilitas (*adaptibility*), dan misi (*mission*).[56] Keempat sifat utama tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Keterlibatan (*Involvement*)

Keterlibatan merupakan faktor kunci dalam budaya organisasi. Keterlibatan yang tinggi dari anggota organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi khususnya menyangkut manajemen, strategi organisasi, struktur organisasi, biaya-biaya transaksi dan sebagainya. Nilai-nilai, norma-norma dan tradisi organisasi bisa merupakan konsensus bagi anggota organisasi untuk melibatkan diri dalam kegiatan-kegiatan organisasi.

Keterlibatan dalam hubungan antara efektivitas bukanlah hal baru karena telah banyak literature yang membahasnya. Gagasan pokoknya adalah efektivitas organisasi merupakan fungsi dari tingkat keterlibatan dan partisipasi para anggota organisasi. Konsep ini mengemukakan bahwa tingkat keterlibatan dan partisipasi yang tinggi menciptakan kesadaran akan kepemilikan (*sense of ownership*) dan tanggungjawab. Dari kesadaran ini timbul komitmen yang lebih besar pada organisasi dan kebutuhan yang lebih sedikit akan sistem control yang ketat. Indikator keterlibatan meliputi:

[56] Denison dan Mishra, *Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Theory and Some Preliminary Empirical Evidence*, (University of Michigan: School of Business Administration, 2000), hal. 168

a) *Empowerment*

Individu memliki kekuasaan, inisiatif dan kemampuan untuk mengatur kerja mereka sendiri. Hal ini menciptakan rasa memiliki dan tanggungjawab terhadap keberlangsungan organisasi.

b) *Team Orientation*

Nilai diterapkan saat bekerja sama dalam mencapai tujuan. Organisasi bergantung pada upaya tim dalam mencapai tujuan tersebut.

c) *Capability Development*

Organisasi secara kontinue melakukan investasi dalam membenrtuk mengembangkan kemampuan karyawan dengan tujuan untuk mempertahankan kompetensi dan memenuhi kebutuhan bisnis.[57]

2) Konsistensi (*Concistency*)

Konsistensi menyangkut keyakinan, nilai-nilai, symbol dan peraturan-peraturan yang mempunyai pengaruh terhdap kinerja organisasi khususnya menyangkut metode melakukan bisnis, perilaku karyawan dan tindakan-tindakan bisnis lainnya.

Penelitian menunjukkan efektivitas terjadi karena organisasi tersebut konsisten dan terintegrasi secara baik. Sikap perilaku seseorang berakar pada sekumpulan nilai-nilai inti bersama, para

[57] Ibid, hal. 168

pemimpin, dan anggota dilatih pada pencapaian kesepakatan (walaupun mereka mempunyai perbedaan sudut pandang). Organisasi dengan sifat-sifat seperti ini mempunyai budaya yang khusus dan kuat secara signifikan mempengaruhi sikap perilaku anggota pada kemampuan mereka dalam mencapai kesepakatan dan melakukan tindakan-tindakan terkoordinasi.

Teori konsistensi mengatakan bahwa makna bersam memlikik dampak positif karena para anggota organisasi bekerja berdasarkan kerangka kerja bersama mengenai nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan yang membentuk dasar merka berkomunikasi. Indikator konsistensi adalah:

a) *Coordination and Integration*

Departemen dan unti-unit kerja memungkinkan organisasi untuk bekerja secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang sama.

b) *Agreement*

Organisasi mampu mencapai kesepakatan dalam menghadapi sebuah issue kritis meliputi derajat kesepakatan dan kemampuan untuk menyelesaikan perbedaan yang terjadi.

c) *Core Values*

Anggota organisasi membagikan seperangkat nilai yang mereka anut, hal ini menciptakan identitas dan ekspetasi.[58]

[58] Ibid, hal. 168

3) Adaptabilitas (*Adaptibility*)

Ada tiga aspek adaptabilitas yang mempunyai dampak efektifitas organisasi, yaitu kemampuan untuk menyadari dan bereaksi pada lingkungan eksternal, kemampuan untuk bereaksi pada lingkungan internal, dan kemampuan untuk bereaksi pada pelanggan internal maupun eksternal. ketiga aspek tersebut merupakan hasil perkembangan dari asumsi-asumsi, nilai-nilai, dan norma-norma dasar yang memberikan struktur dan arah bagi organisasi.

Orang yang telah terintegrasi dengan baik sering sangat sulit untuk dirubah. Integrasi kedalam dan adaptasi keluar dapat menjadi rintangan. Organisasi yang dapat beradaptasi digerakkan oleh pelanggannya, mengambil resiko dan belajar dari kesalahnnya dan mempunyai kemampuan serta pengalaman untuk menciptakan perubahan.

Mereka terus menerus meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan nilai yang berharga bagi pelanggannya. Organisasi yang memiliki ciri tersebut diaktakan sebagai organisasi yang memiliki adaptabilitas karena indikator adaptabilitas adalah kemampuan menciptakan perubahan, fokus pada pelanggan, dan kemapuan organisasi untuk belajar.

Budaya yang dapt membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, akan diasosiakan

dengan kinerja superior dalam periode waktu yang panjang. Budaya yang demikian disebut budaya adaptif yang membantu organisasi terhadap lingkungan yang berubah dengan memungkinkannya mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang-peluang baru. Para anggota percaya bahwa mereka dapat menata secara efektif masalah baru dan peluang yang mereka temui serta siap menanggung resiko. Indikator adaptabilitas adalah sebagai berikut:

a) *Creating Change*

Organisasi dapat menciptakan perubahan yang *adaptive*. Organisasi mampu membaca lingkungan bisnis, bereaksi secara cepat pada perubahan-perubahan dan mengantisipasi kemungkinan peruabahan masa depan.

b) *Cutomer Focus*

Organisasi memahami dan beraksi pada keinginan konsumen dan mengantisipasi kebutuhan masa deepan dari konsumen. Hal ini merefleksikan derajat semangat organisasi untuk memberikan kepuasan konsumen.

c) *Organizational Learning*

Organisasi menerima, menerjemahkan, menginterprestasi sinyal lingkungan menjadi sebuah kesempatan yang dapt

menumbuhkan inovasi, keinginan untuk menambah wawasan dan mengembangkan kemampuan organisasi.[59]

4) Misi (*Mission*)

Penghayatan misi memberikan dua pengaruh besar pada fungsi organisasi, yaitu:

a) Menentukan manfaat dan makna dengan cara mendefinisikan peran sosial dan sasaran sosial dan sasaran eksternal bagi institusi serta mendefinisikan peran indivisu berkenaan dengan peran institusi.
b) Memberikan kejelasan arah atau aturan. Kesadaran akan misi memberikan arah dan sasaran yang jelas yang berfungsi untuk mendefinisikan serangkaian tindakan yang tepat bagi organisasi dan para anggotanya.

Organisasi yang berhasil mempunyai arah dan tujuan yang jelas didefinisikan dalam tujuan organisasi dan sasaran strategis dan tercermin dalam visi tentang akan bagaimana organisasi dimasa depan. Jika visi menggambarkan aspirasi organisasi dan akan seperti apa, maka misi menggambarkan organisasi dalam melakukan usaha, melayani pelanggan dan keahlian yang perlu dikembangkan untuk mencapai visi organisasi. Indikator misi adalah sebagai berikut:

[59] Ibid, hal. 169

a) *Strategic Direction & Intents*

Rencana yang dimiliki oleh organisasi untuk "*make their mark*". Strategi yang jelas dimaksudkan untuk membawa tujuan organisasi dan menjelaskan bagaimana cara mereka dapat memberi kontribusi guna mencapai tujuan organisasi tersebut.

b) *Goals & Objectives*

Sekumpulan tujuan yang jelas dimana tujuan tersebut memiliki hubungan dengan visi, misi, dan strategi dan menyediakan arahan yang jelas dalam pekerjaan.

c) *Vission*

Organisasi berbagi pandangan tentang keinginan mereka di masa depan. Merupakan wujud dari *core values* dan menjadi gambaran "*heart and mind*" sebuah organisasi juga menyediakan petunjuk dan arahan.

**3. Pengembangan Karyawan**

**a. Pengertian Pengembangan**

Menurut Mathis, pengembangan adalah pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa-apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan. Hal ini mewakili usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan untk menangani berbagai jenis penugasan. Pengembangan ini dilakukan untuk menambah pengetahuan dan keahlian ataupun keterampilan mereka sehingga dapat menunjang adanya kesempatan dalam promosi karyawan. Setiap pimpinan/atasan

perusahaan perlu melakukan pengembangan sumber daya mausia, sebab melalui pengembangan ini perusahaan akan mempunyai tenaga kerja yang terampil dan cakap, dengan demikian tujuan perusahaan dapat terselesaikan dengan baik.[60]

Menurut Rivai, pengembangan adalah proses peningkatan kemampuan kerja individual yang tercapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.[61] Menurut Mangkunegara, pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana karyawan managerial mempengaruhi pengetahuan konseptual dan teoritis huna mencapai tujuan yang umum.[62]

Menurut Gouzali, pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi agar pengetahuan (*knowledge*). Kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kegiatan pengembangan ini, maka diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh organisasi.[63]

---

[60] Robert L. Mathis, John H. Jackson, *Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Salemba Empat, 2002), hal. 44

[61] Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), hal. 290

[62] A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Perusahaan, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), hal. 44

[63] Gouzali Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management): Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab), cetakan kedua*, (Jakarta: Penerbit Djambatan, 2000), hal. 496

Dengan demikian, pengembangan sumber daya manusia merupakan sebuah cara efektif untuk menghadapi tantangan-tantangan, termasuk ketertinggalan sumber daya manusia serta keragaman sumber daya manusia yang ada dalam organisasi, perubahan teknik kegiatan yang disepakati dan perputaran sumber daya manusia. Dalam menghadapi tantangan-tantangan di atas, Unit Kepegawaian/Personalia/Sumber Daya Manusia dapat memelihara para sumber daya manusia yang efektif dengan program pengembangan sumber daya manusia.

Konsekuensi logis untuk membuat organisasi mempunyai daya kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable*) dan lebih sulit untuk ditiru, investasi dalam sumber daya ekonomi yang paling berharga adalah manusia, tidak dapat ditunda-tunda lagi. Semakin disadari bahwa ancaman nyata terbesar terhadap stabilitas perekonomian kita adalah angkatan kerja yang tidak siap untuk menghadapi tantangan-tantangan ke depan.[64]

Heidjrachman, mengemukakan pengembangan karyawan sering diartikan dengan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien.[65]

---

[64] M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013), hal. 6

[65] Heidjarchman R. dan Suad Husnan, *Manajemen Personalia*, (Yogyakarta: BPFE, 1984), hal. 77-78

Berdasarkan pengertian pengembangan tersebut, tentu saja tidak terlepas dari bahasan tentang strategi pengembangan manejemen kualitas karena elemen dalam pengembangan manajemen kualitas tersebut di antaranya mengacu pada pemberdayaan pegawai dan pendidikan serta pelatihannya.

Berkaitan dengan memberdayakan pegawai (*empowering the worker*) tersebut, berarti memungkinkan pegawai untuk mencapai kemampuan prestasi tertinggi. Proses pemberdayaan pegawai dilakukan dengan memberikan kewenangan kepada pegawai untuk membuat lebih banyak keputusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawabnya. Pemberdayaan pegawai dapat dilakukan melalui perekrutan terhadap orang-orang terbaik yang berkualifikasi dan memedulikan apa yang mereka kerjakan. Memperlakukan pegawai hanya dengan cara bagaimana pegawai tersebut diperlakukan berkaitan dengan aspek-aspek kejujuran (*honesty*), kepedulian (*care*), rasa hormat (*respect*), kesamaan (*equality*), kerja sama (*teamwork*), pengakuan (*recognition*), dan kepercayaan (*empowered employes*). Kemudian yang terakhir adalah mengakui bahwa pegawai yang sedang melakukan pekerjaan mengetahui lebih baik daripada orang lain.[66]

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karyawan adalah untuk kepentingan jangka panjang

[66] M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan*....., hal. 15

dan merupakan bagian penting dalam suatu organisasi. Melalui pengembangan karyawan/pegawai yang ada, akan mengurangi ketergantungan orgnisasi pada penggunaan tenaga-tenaga ahli dari luar organisasi. Jika pegawai dikembangkan dengan baik, pekerjaan-pekerjaan yang strategis sangat mungkin diisi dari dalam organisasi sendiri. Promosi dan pengalihan posisi karyawan juga menunjukkan bahwa mereka memiliki peluang karier, tidak hanya berhenti pada sebuah posisi pekerjaan. Organisasi memperoleh manfaat dari kelanjutan operasional dengan kinerja yang meningkat, sementara para pegawai merasa memiliki komitmen lebih besar kepada organisasi.

**b. Ruang Lingkup Pengembangan**

Thomson mengemukakan bahwa pengembangan dapat dilihat dalam lingkup pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa-apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan, hal ini mewakili usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk menangani berbagai jenis penugasan.[67]

Menurut Edwin, pengmbangan pegawai melingkupi baik pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu maupun pendidikan untuk meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman atas keseluruhan lingkungan.[68]

---

[67] M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan....*, hal. 37
[68] Edwin B. Flippo, *Manajemen Personalia*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1984), hal. 215

Ruang lingkup pengembangan menurut Hani adalah pengembangan mempunyai ruang lingkup lebih luas (dibandingkan dengan latihan) dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan sifat-sifat kepribadian. Kegiatan pengembangan biasanya merupakan tanggungjawab unit personalia dan penyelia langsung.[69]

Sedangkan Sedarmayanti mengemukakan ruang lingkup pengembangan sumber daya manusia ditinjau dari masa pelaksanaannya, pelatihan sebagai bagian dari tugas pengembangan dapat dibedakan menjadi tiga tugas yaitu:

1) *Pre service training* (pelatihan pra-tugas) adalah pelaatihan yang diberikan kepada calon karyawan yang akan mulai bekerja, atau karyawan baru yang bersifat pembekalan, agar mereka dapat melaksanakan tugas yang nantinya dibebankan kepada mereka.
2) *In service training* (pelatihan dalam tugas) adalah pelatihan dalam tugas yang dilakukan untuk karyawan yang sedang bertugas dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan kemampuan dalam melaksankan pekerjaan.
3) *Post service training* (pelatihan purna/pasca tugas) adalah pelatihan yang dilaksanakn organisasi untuk membantu dan mempersiapkan

[69] Hani T. Handoko, *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2001), hal. 104

karyawan dalam menghadapi pensiun, misalnya pelatihan wirausaha.[70]

**c. Tujuan Pengembangan**

Tujuan dari pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja mereka dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program-program kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja karyawan dapat dicapai dengan meningkatkan:

1) Pengetahuan karyawan
2) Keterampilan karyawan
3) Sikap karyawan terhadap tugas-tugasnya[71]

Sikula menyebut delapan tujuan pengembangan pegawai, yaitu sebagai berikut:

1) *Productivity* (dicapainya produktivitas pegawai dan organisasi)
2) *Quality* (meningkatkan kualitass produk)
3) *Human resources planning* (melaksanakan perencanaan SDM)
4) *Moral* (meningkatkan semangat dan tanggungjawab pegawai)
5) *Indirect compensation* (meningkatkan kompensasi secara tidak langsung)
6) *Health and safety* (memelihara kesehatan mental dan fisik)
7) *Obsolescence* (mencegah menurunnya kemampuan pegawai)

---

[70] Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Penerbit PT Refika Aditama, 2008), hal. 167

[71] Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi 4)*, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2000), hal. 52

8) *Personal growth* (pertumbuhan kemampuan personel secara individual pegawai)[72]

Pendidikan dan latihan bertujuan pula agar para pengikut latihan dapat cepat berkembang. Sukar bagi seseorang untuk mengembangkan dirinya tanpa adanya pendidikan khusus. Pengembangan diri dengan hanya melalui pengalaman lebih lambat jika dibandingkan dengan melalui pendidikan. Berapa banyaknya orang yang dapat berkembang dengan hanya melalui pengalaman saja. Ini membuktikan bahwa pengembangan diri seseorang akan lebih cepat melalui pendidikan. Itulah sebabnya mengapa pendidikan bertujuan pula untuk mempercepat perkembangan para pegawai.[73]

Akhirnya pendidikan atau latihan ditunjukkan pula untuk menstabilisasi pegawai atau untuk mengurangi *labour turn over*. Para pegawai yang mendapatkan pendidikan secara berencana dan yang memberikan kemungkinan untuk mengembangkan diri sendiri dan memangku jabatan yang lebih tinggi, pada umumnya cenderung lebih lama bekerja dalam perusahaan yang memberikan kesempatan demikian, jika dibanding dengan pegawai pada perusahaan yang tidak memberikan kesempatan seperti itu.

---

[72] M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan....*, hal. 57
[73] M. Manullang, *Managemen Personalia,* (Jakarta Timur: Yudistira, 1984), hal. 85

**d. Prinsip-Prinsip Pengembangan**

Prinsip-prinsip pengembangan karyawan yang akan digunakan sebagai pedoman dalam mengembangkan karyawan agar berjalan dengan baik menurut Soeprihanto antara lain:

1) Adanya dorongan motivasi dari *trainer*, misalnya persiapan transfer atau promosi.
2) Adanya laporan kemajuan (*program report*)
3) Adanya penguatan (*reinforcement*)
4) Adanya partisipasi aktif dari *trainer* (*active participation*)
5) Latihan diberikan sebagian demi sebagian (*participle of learning*)
6) Latihan harus mengingat adanya perbedaan individual (*individual differents*)
7) *Trainer* yang selektif (mau dan mampu)
8) Diusahakan *training method* yang sesuai.[74]

**e. Tahapan Pengembangan**

Banyak perusahaan yang melihat pengembangan karir sebagai salah satu cara untuk mempertahankan tenaga kerja yang handal, memperbaiki kinerja karyawan, dan mencapai tujuan perusahaan. Suatu program pengembangan karir yang dirancang dengan tepat menyangkut tiga unsur utama sebagai berikut:

1) Membantu para karyawan dalam menilai kebutuhan-kebutuhan karir internal mereka sendiri.

[74] John Soeprihanto, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, (Yogyakarta: BPFE, 2001), hal. 88

2) Mengembangkan dan menyiarkan kesempatan-kesempatan karir yang tersedia dalam organisasi itu.
3) Menghubungkan kebutuhan-kebutuhan dan kemampuan-kemampuan karyawan dengan kesempatan-kesempatan karir.[75]

Terdapat tiga fase atau tahapan dalam pengembangan karir yaitu[76]:

1) *The Assessment Phase* (Fase Perencanaan)
   a) *Self Assessment* (Penilaian Individu)

      *Self assessment* pada dasarnya dipandang sebagai suatu tanggungjawab perseorangan tetapi dalam proses ini organisasi dapat membantu dengan memberikan alat-alat dan kesempatan-kesempatan kepada pegawai untuk penjelajahan sendiri dan analisis.[77] *Self assessment* dapat diselenggarakan oleh organisasi maupun menggunakan pihak ketiga yaitu konsultan.

   b) *Succession Planning* (Perencanaan Suksesi)

      Perencanaan suksesi (*succession planning*) adalah proses pengidentifikasian rencana jangka lebih panjang untuk penggantian karyawan-karyawan kunci sesuai urutan. Kebutuhan untuk mengganti karyawan kunci berasal dari

---

[75] Edwin B. Flippo, *Manajemen Personalia*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1984), hal. 278

[76] Luis R. Gomez, Meija, et al, *Managing Human Resources 3rd Edition*, (New Jersey: Prentice Hall, 2001), hal. 300

[77] Moekijat, *Perencanaan dan Pengembangan Karir Pegawai, cetakan ketiga*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1995), hal. 49

promosi, pemindahan, pensiun, kematian, cacat jasmani, pengunduran diri, atau alasan-alasan lain.[78]

c) *Performance Appraisal* (Penilaian Kinerja)

Penilaian kinerja bertujuan untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya. Dengan adanya kegiatan ini karyawan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan dalam rangka meningkatkan produktivitas dan pengembangan karir-karinya.

2) *The Direction Phase* (Fase Pengarahan)

a) *Job Posting* (Informasi Karir)

*Job posting* digunakan oleh perusahaan untuk menginformasikan lowongan pekerjaan yang ada didalam organisasi kepada karyawan internal sebelum mempublikasikannya kepada masyarakat, dengan menggunakan papan pengumuman, email, website perusahaan dan alat publikasi perusahaan lainnya.[79]

3) *The Development Phase* (Fase Pengembangan)

a) *Formal Education* (Pendidikan Formal)

Program pendidikan ini meliputi pemberian beasiswa pendidikan, seminar, pelatihan dan loka karya. Banyak perusahaan yang mempertimbangkan tujuan utama program

---

[78] Robert L. Mathis, John H. Jackson, *Human Resources Management, 10th ed,* (Jakarta: Salemba Empat, 2006), hal. 358

[79] Randy L. Desimone, *Human Resources Development, 3rd edition*, (USA: Harcourt, 2002) Hal. 484

pendidikan ini adalah untuk membekali karyawan dengan keahlian kerja khusus yang dibutuhkan.[80]

b) *Job Experiences* (Pengalaman Kerja)

i. *Job Rotation* (rotasi jabatan) adalah pemindahan seorang karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lain.[81]

ii. Mutasi dan promosi bertujuan untuk pengembangan karyawan. Suatu motivasi yang menonjol yang mendorong seseorang untuk berpartisipasi aktif dalam suatu organisasi antara lain adalah kesempatan untuk maju. Kesempatan untuk maju itulah di dalam suatu organisasi disebut sebagian promosi (penaikan jabatan).[82]

c) *Mentoring*

Sistem *mentoring* adalah cara pengembangan dengan menyelenggarakan hubungan antara pekerja senior dan junior sebagai kolega (rekan kerja) atau pasangan kerja. Pekrja senior bertindak sebagai mentor (pembimbing) bertugas membrikan masukan, arahan, keteladanan, membantu dan mengatur dalam menghubungi pejabat untuk mendapatkan informasi, dan

---

[80] Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1998), hal. 310

[81] Robert L. Mathis, John H. Jackson, *Human Resources Management, 10th ed*, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), hal. 362

[82] Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 4*, (Yogyakarta: BPFE, 2000), hal. 71

memberikan dukungan secara umum, dalam usaha pekerja junior mengembangkan karirnya.[83]

**4. Produktivitas Kerja**

**a. Pengertian Produktivitas Kerja**

Menurut OECO (*Organization for Economic Cooperation and Development*), produktivitas adalah output dibagi dengan elemen produksi yang dimanfaatkan.[84] Menurut Joseph M. Putti, produktivitas adalah seberapa baik berbagai sumberdaya (masukan-masukan) itu diolah dan digunakan untuk mencapai suatu tingkat hasil ataupun sasaran yang spesifik.[85] Menurut Griffin, produktivitas dapat diartikan sebagai ukuran efisiensi eekonomi yang mengikhtisarkan nilai dari output relatif terhadap nilai dari input yang dipakai untuk menciptakannya.[86]

Produktivitas kerja merupakan suatu istilah yang sering digunakan dalam perencanaan pengembangan industri pada khususnya dan perencanaan pengembangan ekonomi nasional pada umumnya. Pengertian produktivitas pada umumnya lebih dikaitkan denan pandangan produksi dan ekonomi, sering pula dikaitkan dengan apapun yang dihasilkan melalui kegiatan organisasi dimaksudkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat termasuk di dalamnya

---

[83] Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia ...*, hal. 310

[84] Yossi Indrawati Syuhardi, *Analisis Pengaruh Pengembangan Karyawan terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja pada Industri Kecil Tenun Songket Tradisional*, Jurnal, (Jakarta: Universitas Indraprasta PGRI, 2016), hal. 318

[85] Joseph M. Putti, *Memahami Produktivitas*, (Tanggerang:Binarupa Aksara, 2010), hal. 10

[86] Griffin, *Manajemen Jilid 2*, (Jakarta: Erlangga, 2004), hal. 213

tenaga kerja itu sendiri. Dikutip oleh Rusli Syarif mengatakan bahwa "definisi produktivtas secara sederhana adalah hubungan antara kualitas yang dihasilkan dengan jumlah kerja yang dilakukan untuk mencapai hasil itu".[87]

Menurut Sondang P Siagian, produktivitas kerja adalah kemampuan memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal, kalau mungkin yang maksimal.[88]

Peningkatan produktivitas merupakan dambaan setiap perusahaan, produktivitas mengandung pengertian berkenaan dengan konsep ekonomis, filosofis, produktivitas berkenaan dengan usaha atau kegiatan manusia untuk menghasilkan barang atau jasa yang berguna untuk pemenuhan kebutuhan hidup manusia dan masyarakat pada umumnya.

Kusnedi mengemukakan bahwa produktivitas adalah sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.[89]

Pengertian tersebut menjelaskan bahwa di dalam meningkatkan produktivitas kerja memerlukan sikap mental yang baik dari pegawai, disamping itu peningkatan produktivitas kerja dapat dilihat melalui

---

[87] Rusli Syarif, *Produktivitas*, (Jakarta: Depdikbud, 1991), hal. 1

[88] Sondang P Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hal 15

[89] Kusnedi, *Ekonomi Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PPUT, 2003), hal. 84

cara kerja yang digunakan dalam melaksanakan kegiatan dan hasil kerja yang diperoleh Sehingga dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa di dalam produktivitas kerja terdapat unsur pokok yang merupakan kriteria untuk menilainya. Ketiga unsur tersebut adalah unsur-unsur semangat kerja, cara kerja, dan hasil kerja.

**b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja**

Kenyataannya, kelambanan pertumbuhan produktivitas merupakan suatu kegagalan dari semangat organisasi dan merupakan cerminan bagaimana para manajer dan pekerja menilai organisasinya.[90]

Banyak hasil penelitian yang memperlihatkan bahwa produktivitas sangat dipengaruhi oleh faktor:

1) *Knowledge*
2) *Skills*
3) *Abilities*
4) *Attitudes*
5) *Behaviors*

Dari para pekerja yang ada di dalam organisasi sehingga banyak program perbaikan produktivitas meletakkan hal-hal tersebut sebagai asumsi-asumsi dasarnya.

Menurut Sukarna produktivitas kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

1) Kemampuan dan ketangkasan karyawan

[90] A. Dale Timpe, *Produktivitas*, (Jakarta: PT. Elek Komputindo, Kelompok Gramedia Anggota IKAPI, 2000), hal. 4

2) *Managerial skill* atau kemampuan pimpinan perusahaan.
3) Lingkungan kerja yang baik.
4) Lingkungan masyarakat yang baik.
5) Upah kerja.
6) Motivasi pekerja untuk meraih prestasi kerja.
7) Disiplin kerja karyawan.
8) Kondisi politik atau keamanan, dan ketertiban negara.
9) Kesatuan dan persatuan antara kelompok pekerja.
10) Kebudayaan suatu negara.
11) Pendidikan dan pengalaman kerja.
12) Kesehatan dan keselamatan pekerja karyawan.
13) Fasilitas kerja.
14) Kebijakan dan sistem administrasi perusahaan.[91]

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja suatu organisasi sangat dipengaruhi oleeh produktivitas kerja karyawannya. Sedangkan produktivitas kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor motivasi, budaya kerja, juga faktor-faktor lain seperti kepemimpinan, tingkat pendidikan, etos kerja dan sebagainya.[92]

**c. Pengukuran Produktivitas Kerja**

Pengukuran produktivitas kerja pada dasarnya digunakan untuk mengetahui sejauh mana tingkat efektivitas dan efisiensi kerja

[91] Sukarna, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Bandung: Mandar Maju, 1993), hal. 41
[92] Bambang Tri Cahyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Badan Penerbit IPWI, 1996), hal. 282

karyawan dalam menghasilkan suatu hasil. Dalam usaha untuk dapat mengukur tingkat kemampuan karyawan dalam mencapai sesuatu hasil yang lebih baik dan ketentuan yang berlaku (kesuksesan kerja). Tingkat produktivitas kerja karyawan yang dapat diukur adalah :

1) Penggunaan Waktu

   Penggunaan waktu kerja sebagai alat ukur produktivitas kerja karyawan meliputi :

   a) Kecepatan waktu kerja
   b) Penghematan waktu kerja
   c) Kedisiplinan
   d) Tingkat absensi

2) *Output* yaitu hasil produksi karyawan yang diperoleh sesuai produk yang diinginkan perusahaan.

Pengukuran produktivitas digunakan sebagai sarana untuk menganalisa dan mendorong dan efisiensi produksi. Manfaat lain adalah untuk menentukan target dan kegunaan praktisnya sebagai patokan dalam pembayaran upah karyawan. Tujuan pengukuran produktivitas adalah membandingkan hasil hal-hal berikut :

1) Pertambahan produksi dari waktu ke waktu.
2) Pertambahan pendapatan dari waktu ke waktu.
3) Pertambahan kesempatan kerja dari waktu ke waktu.
4) Jumlah hasil sendiri dengan orang lain.
5) Komponen prestasi utama sendiri dengan komponen prestasi utama

orang lain.[93]

Alat pengukuran produktivitas karyawan perusahaan dibedakan menjadi dua macam, yaitu :

1) *Physical Productivity*

*Physical productivity* adalah produktivitas secara kuantitatif seperti ukuran (*size*) panjang, berat, banyaknya unit, waktu dan banyaknya tenaga kerja.

2) *Value Productivity*

*Value productivity* adalah ukuran produktivitas dengan menggunakan nilai uang yang dinyatakan dalam rupiah, yen, won, dollar.[94]

Pengukuran produktivitas ini mempunyai peranan yang sangat penting untuk mengetahui produktivitas kerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Dalam penelitian ini yang menjadi pengukuran produktivitas kerja yaitu penggunaan waktu dan hasil kerja atau *out put*.

Berdasarkan pendapat di atas maka pengukuran produktivitas dapat dilihat dari dua komponen yaitu:

1) Efisiensi kerja

Efisiensi kerja karyawan dapat dilihat dari ketercapaian terget, ketepatan waktu, ketepatan masuk kerja.

---

[93] Rusli Syarif, *Produktivitas*, (Jakarta: Depdikbud, 1991), hal. 7
[94] J. Ravianto, *Pengukuran Produktivitas*, (Yogyakarta: Kanisius, 1986), hal. 21

2) Produksi

Produksi kerja yang dihasilkan karyawan dapat dilihat dari kualitas, peningkatan setiap bulan dan persentase kesesuaian dengan harapan perusahaan.

**5. Hubungan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja**

Menurut A. Dale Timpe dalam buku yang berjudul "Produktivitas" tahun 2000 menyatakan bahwa produktivitas merupakan fungsi perkalian dari usaha pegawai (*effort*), yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan pegawai (*ability*), yang diperoleh melalui latihan-latihan. Produktivitas yang meningkat, berarti performans yang baik, akan menjadi *fedback* bagi usaha atau motivasi pekerja pada tahap berikutnya.[95]

Menurut Alaik Allama dalam skripsi yang berjudul "Pengaruh Motivasi Kerja Islami dan Budaya Kerja Islami terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Baitul Mal Wat Tamwil (BMT) di Kudus" tahun 2012 menyatakan hasil variabel motivasi kerja Islami mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada BMT di Kabupaten Kudus. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien regresi sebesar 0,104.[96]

**6. Hubungan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja**

Menurut Ahmad Tohardi dalam buku yang berjudul "Pemahaman

---

[95] A. Dale Timpe, *Produktivitas*....., hal. 4

[96] Alaik Allama, *Pengaruh Motivasi Kerja Islami dan Budaya Kerja Islami terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Baitul Mal Wat Tamwil (BMT) di Kudus*, Skripsi, (Semarang: Fakultas Syariah IAIN Walisongo Semarang, 2012), hal. 83

Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia" tahun 2002 menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja diantaranya adalah pendidikan, keterampilan, disiplin kerja, budaya dan etika kerja, manajemen, tingkat penghasilan, kesempatan beprestasi, beban pekerjaan, lingkungan kerja, dan teknologi.[97]

Menurut I Gusti Agung Aries Indrajaya dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani dalam jurnal yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV. Hitakara Denpasar" tahun 2013 menyatakan berdasarkan perhitungan analisis *standardized coefficients beta* diketahui variabel budaya organisasi memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,507, variabel lingkungan kerja sebesar 0,409 dan variabel komunikasi sebesar 0,310. Diantara ketiga variabel bebas tersebut, budaya organisasi memiliki nilai *standardized coeffisients beta* terbesar yaitu sebesar 0,507 sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh dominan terhadap produktivitas karyawan pada CV. Hitakara Denpasar.[98]

**7. Hubungan Pengembangan terhadap Produktivitas Kerja**

Menurut Hasibuan dalam buku yang berjudul "Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas" tahun 2000 menyatakan dengan pelatihan dan pengembangan, maka produktivitas karyawan, yakni pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan membentuk dan

---

[97] Ahmad Tohardi, *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*,(Bandung: Mandar Maju, 2002), hal. 452

[98] I Gusti Agung Aries Indrajaya dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani, *Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV. Hitakara Denpasar*, Jurnal, (Bali: Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, 2013), hal. 419

meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan, sehingga diharapkan dengan semakin sering program pelatihan dan pengembangan dilaksanakan semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya.[99]

Menurut Yossi Indrawati Syuhardi dalam jurnal yang berjudul "Analisis Pengaruh Pengembangan Karyawan terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja pada Industri Kecil Tenun Songket Tradisional" tahun 2016 menyatakan bahwa terdapat hubungan antara variabel pengembangan karyawan (X) terhadap variabel produktivitas kerja (Y) dengan hasil r sebebsar 0,977 dan $r^2$ sebesar 0,95 berarti 95,00% produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh pendidikan dan latihan dan 4,90% dipengaruhi oleh faktor lain.[100]

## B. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelusuran peneliti mengenai koleksi skripsi dan jurnal yang telah ada, penulis tidak menemukan judul penelitian yang sama dengan judul "Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Pengembangan Karyawan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada KSPS BMT UGT Sidogiri Blitar", sebagaimana yang dijadikan riset oleh penulis. Namun penulis menemukan skripsi yang masih berkaitan tapi berbeda dengan judul penelitian ini, yaitu:

Runtuwene, 2015, dalam penelitiannya yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian

---

[99] Malayu Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi; Dasar Peningkatan Produktivitas, Cetakan ke empat,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), hal. 77

[100] Yossi Indrawati Syuhardi, *Analisis Pengaruh Pengembangan Karyawan terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja pada Industri Kecil Tenun Songket Tradisional,* Jurnal, (Jakarta: Fakultas Teknik, Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, 2016), hal. 321

Daerah Kabupaten Minahasa Selatan. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif deskriptif melalui penyebaran angket, observasi dan dokumentasi. Hasil dari penelitian menyimpulkan bahwa berdasarkan uji korelasi antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai terbukti ada hubungan yang kurang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai.[101] Perbedaan penelitian ini dengan peneliti terletak pada variabelnya yaitu untuk $X_1$ : motivasi kerja dan variabel Y : kinerja pegawai. Sedangkan peneliti mencantumkan untuk variabel $X_1$ : motivasi kerja, $X_2$ : budaya organisasi, $X_3$ : pengembangan karyawan dan Y : produktivitas kerja karyawan.

Amaliyah, 2012, dalam penelitiannya yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank BNI Cab. Ahmad Yani Bekasi. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian penjelasan (*explanatory research*) melalui penyebaran angket. Hasil dari penelitian ini adalah berdasarkan hasil pengujian secara statistik dapat terlihat jelas bahwa secara simultan dan parsial semua variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat.[102] Perbedaan penelitian ini dengan peneliti terletak pada variabelnya yaitu untuk $X_1$ : motivasi, $X_2$ : kepemimpinan, $X_3$ : budaya organisasi dan variabel Y : kinerja karyawan. Sedangkan peneliti

---

[101] Fricilia Runtuwene, *Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa Selatan*, Jurnal, (Manado: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi, 2015), hal. 13

[102] Amaliyah, *Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bank BNI Cab. Ahmad Yani Bekasi*, Jurnal, (Depok: Universitas Gunadarma, 2012), tanpa halaman

mencantumkan untuk variabel $X_1$ : motivasi kerja, $X_2$ : budaya organisasi, $X_3$ : pengembangan karyawan dan Y : produktivitas kerja karyawan.

Gunawan, 2012, dalam penelitiannya yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pengembangan karyawan dan motivasi kerja islami terhadap produktivitas kerja karyawan di Bank Muamalat Indonesia Cab. Semarang. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian lapangan (*field research*) melalui wawancara, penyebaran angket dan dokumentasi. Hasil dari penelitian menyimpulkan bahwa pengembangan dan motivasi kerja islam secara bersama-sama berpengaruh positif secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.[103] Perbedaan penelitian ini dengan peneliti terletak pada variabelnya yaitu untuk $X_1$ : pengembangan karyawan, $X_2$ : motivasi kerja islami dan variabel Y : produktivitas kerja karyawan. Sedangkan peneliti mencantumkan untuk variabel $X_1$ : motivasi kerja, $X_2$ : budaya organisasi, $X_3$ : pengembangan karyawan dan Y : produktivitas kerja karyawan.

Sari, 2011, dalam penelitiannya yang bertujuan untuk mengetahui dan mengkaji pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bagian marketing Koperasi Jasa Keuangan Syariah pada Baitul Maal Wat Tamwill Tumang. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif melalui penyebaran angket, observasi dan dokumentasi. Hasil dari penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara pembentukan budaya organisasi dan motivasi

[103] Dedy Gunawan, *Pengaruh Pengembangan Karyawan dan Motivasi Kerja Islami terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Bank Mu'amalat Indonesia Cabang Semarang*, Skripsi, (Semarang: Fakultas Syari'ah IAIN Walisongo Semarang, 2012), tanpa halaman

kerja terhadap kinerja karyawan bagian marketing KJKS BMT Tumang.[104] Perbedaan penelitian ini dengan peneliti terletak pada variabelnya yaitu untuk $X_1$ : budaya organisasi, $X_2$ : motivasi kerja dan variabel Y : kinerja karyawan. Sedangkan peneliti mencantumkan untuk variabel $X_1$ : motivasi kerja, $X_2$ : budaya organisasi, $X_3$ : pengembangan karyawan dan Y : produktivitas kerja karyawan.

Sari, 2009, dalam penelitiannya yang bertujuan untuk menganalisis pengembangan karyawan dalam meningkatkan kualitas kerja pada PT Bank Muamalat Indonesia Tbk. Cabang Medan. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian analisis deskriptif dan analisis kuantitatif melalui wawancara, penyebaran angket dan dokumentasi. Hasil dari penelitian menyimpulkan bahwa secara serentak terdapat pengaruh secara terdapat pengaruh secara positif dan signifikan dari variabel-variabel pengembangan karyawan terhadap variabel kualitas kerja, hal ini berarti pengembangan karyawan pada PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Medan akan meningkatkan kualitas kerja karyawan.[105] Perbedaan penelitian ini dengan peneliti terletak pada variabelnya yaitu untuk $X_1$ : pengembangan karyawan dan variabel Y : kualitas kerja karyawan. Sedangkan peneliti mencantumkan untuk variabel $X_1$ : motivasi kerja, $X_2$ : budaya organisasi, $X_3$ : pengembangan karyawan dan Y : produktivitas kerja karyawan.

---

[104] Dyan Rhavita Sari, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Marketing Koperasi Jasa Keuangan Syariah Baitul Maal Wat Tamwill Tumang*, Skripsi, (Surakarta: Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta, 2011), hal. 69

[105] Juwita Sari, *Analisis Pengembangan Karyawan dalam Meningkatkan Kualitas Kerja pada PT. Bank Mu'amalat Indonesia, Tbk. Cabang Medan,* Skripsi, (Medan: Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara, 2009), tanpa halaman

## C. Kerangka Konseptual

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun suatu kerangka konseptual dalam penelitian. Hal ini dimaksudkan agar dalam pembahasannya tersebut mempunyai arah yang pasti dalam penyelesaiannya. Dalam penelitian ini, diketahui ada tiga variabel independen dan satu variabel dependen. Tiga variabel independen adalah motivasi kerja, budaya organisasi, dan pengembangan karyawan. Sedangkan variabel dependen adalah produktivitas kerja karyawan. Penjelasan teori yang dapat dijadikan kerangka teori dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

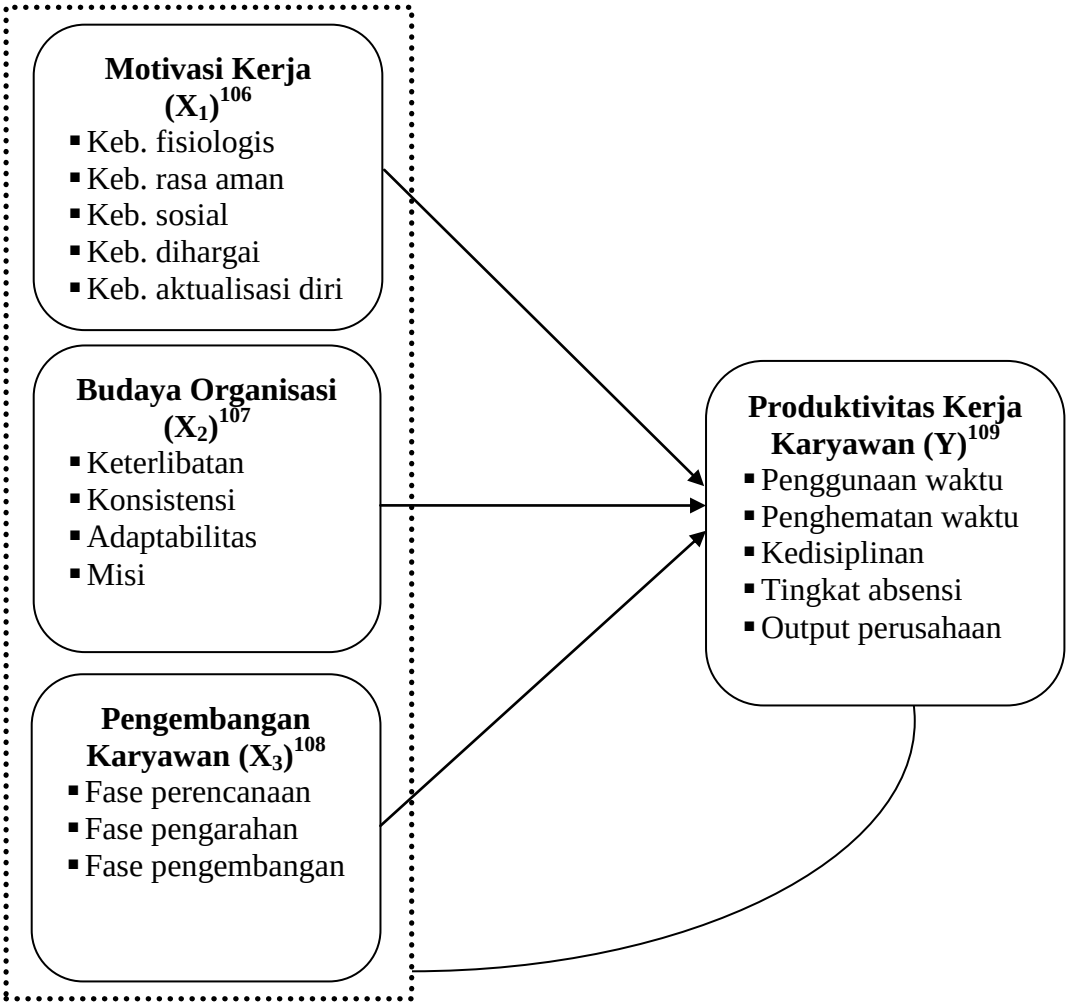
1. Teori mendasar Maslow adalah bahwa keputusan itu tersusun dalam suatu hirarki kebutuhan. Tingkat kebutuhan yang paling rendah yang harus dipenuhi adalah kebutuhan fisiologis dan tingkat kebutuhan tertinggi adalah kebutuhan realisasi diri. Tingkat kebutuhan menurut Maslow ada lima tingkatan kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan dihargai, dan kebutuhan aktualisasi diri.
2. Kajian budaya organisasi Denison, mengemukakan bahwa ada empat prinsip integratif mengenai hubungan timbal balik antara budaya organisasi dan evektivitas kerja organisasi. Keempat prinsip ini diberi nama empat sifat utama (*main cultural traits*) yang menyangkut keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*concistency*), adaptabilitas (*adaptibility*), dan misi (*mission*).
3. Menurut Luis R Gomez, Meija et al, terdapat tiga fase atau tahapan dalam pengembangan karir yaitu *the assessment phase* (fase perencanaan), *the*

*direction phase* (fase pengarahan), *the development phase* (fase pengembangan).

4. Tingkat produktivitas kerja karyawan yang dapat diukur adalah penggunaan waktu, kecepatan waktu kerja, penghematan waktu kerja, kedisiplinan, tingkat absensi dan *output* perusahaan.

**Gambar 2.1**

**Kerangka Konseptual**




[106] M. Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*, (Yogyakarta: Teras, 2010), hal. 34
[107] Denison dan Mishra, *Organizational Culture and Organizational* ...., hal. 168
[108] Luis R. Gomez, Meija, et al, *Managing Human Resources 3rd Edition*..., hal. 300
[109] Rusli Syarif, *Produktivitas*, (Jakarta: Depdikbud, 1991), hal. 7

## D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada kajian teori dan perumusan di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

$H_1$: Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

$H_2$: Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

$H_3$: Pengembangan Karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

$H_4$: Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Pengembangan Karyawan berpengaruh secara simultan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan