

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.¹⁷ Sumber daya manusia merupakan suatu modal dasar yang paling utama dalam setiap organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia, dapat dipastikan roda organisasi tidak akan bergerak.¹⁸

Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai berbagai tujuan.¹⁹ Dalam hal ini serangkaian cara untuk mencapai berbagai tujuan organisasi adalah melalui peningkatan disiplin kerja, kemudian menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi dan juga melalui pengembangan karir terhadap karyawan-karyawan pada organisasi atau perusahaan. Jadi manajemen sumber daya manusia memang sangat diperlukan dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan terutama dalam hal produktivitas kerja karyawan.

¹⁷Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber...*hal. 5

¹⁸ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hal. 25

¹⁹ Edy Sutrisno, *Manajemen...*hal. 27

B. Disiplin Kerja

1. Pengertian Disiplin

Latainer mengartikan disiplin yang dikutip oleh Edy Sutrisno dalam buku manajemen sumber daya manusia adalah sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku²⁰. Disiplin kerja dapat diartikan sebagai suatu alat yang digunakan para manajer untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku.²¹

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah perilaku atau sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Sehingga seseorang yang dikatakan memiliki disiplin kerja bertanggung jawab atas tugas yang diamanahkan kepadanya.

2. Disiplin Kerja dalam Islam

Pada dasarnya sikap disiplin kerja pada karyawan yaitu bekerja dengan menaati aturan-aturan yang ada pada organisasi atau sistem kerja yang telah ditetapkan. Hal ini apabila dilihat dalam pandangan Islam dimana seseorang bekerja secara disiplin berarti sudah dapat melaksanakan amanah yang telah diberikan oleh orang banyak dengan

²⁰ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya...* hal. 87

²¹ Pandi Afandi, *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research*, (Yogyakarta: DEEPUBLISH, 2016), hal. 1

baik. Dimana seseorang yang bekerja secara berorganisasi menghendaki akan perubahan dan mencapai tujuan yang telah direncanakan. Ayat al-Qur'an yang memerintahkan disiplin dalam arti ketaatan pada peraturan yang telah ditetapkan, antara lain (QS. An-Nisa: 59).²²

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنكُمْ فَإِن

تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ

الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: " Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad), dan Ulil Amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu, lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya."

3. Tujuan Disiplin Kerja

Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Selain itu, disiplin mencoba untuk mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, mesin, peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidak hati-hatian, atau pencurian. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas

²² Aljamil, Al-Qur'an Tajwid Warna, *Terjemah Per Kata, Terjemah Inggris*, (Bekasi, Cipta Bagus Segara, 2012), hal. 87

yang diberikan kepadanya. Karena hal ini akan mendorong semangat kerja, dan mendorong terwujudnya tujuan organisasi.

Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi karena tanpa dukungan disiplin personil yang baik, maka organisasi akan sulit dalam mewujudkan tujuannya.²³ Jadi dapat dikatakan bahwa kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan.

4. Fungsi Disiplin Kerja

Disiplin menjadi persyaratan bagi pembentukan sikap, perilaku, dan tata kehidupan berdisiplin yang akan membuat para pegawai mendapat kemudahan dalam bekerja, dengan begitu akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung usaha pencapaian tujuan. Fungsi disiplin dapat dibagi menjadi empat hal yaitu sebagai berikut²⁴:

- a. Menata kehidupan bersama dalam suatu organisasi
- b. Membangun dan melatih kepribadian yang baik
- c. Pemaksaan untuk mengikuti peraturan organisasi
- d. Sanksi atau hukuman bagi yang melanggar disiplin

Disiplin merupakan sarana untuk melatih kepribadian pegawai agar senantiasa menunjukkan kinerja yang baik dalam sikap, perilaku dan pola kehidupan yang baik dan berdisiplin tidak berbentuk dalam waktu yang lama, salah satu proses untuk membentuk kepribadian tersebut dilakukan melalui proses latihan. Latihan tersebut dilaksanakan bersama pegawai, pimpinan dan seluruh personil yang ada dalam organisasi.

²³ *Ibid*, hal. 3

²⁴ *Ibid.*,

5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Singodimedjo yang dikutip oleh Edy Sutrisno²⁵, faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah:

a. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat memengaruhi tegaknya disiplin. Parakaryawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan bagi perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi, bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka ia akan berfikir mendua, dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain di luar, sehingga menyebabkan ia sering mangkir, sering minta izin keluar.

b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memerhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

²⁵ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya...* hal.89

Peranan keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam perusahaan, bahkan sangat dominan dibandingkan dengan semua faktor yang memengaruhi disiplin dalam perusahaan, karena pimpinan dalam suatu perusahaan masih menjadi panutan para karyawan. Para bawahan akan selalu meniru yang dilihatnya setiap hari. Apapun yang dibuat pimpinannya. Oleh sebab itu, bila seorang pemimpin menginginkan tegaknya disiplin dalam perusahaan, maka ia harus lebih dulu mempraktikkan, supaya dapat diikuti dengan baik oleh para karyawan lainnya.

c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

Para karyawan akan mau melakukan disiplin bila ada aturan yang jelas dan diinformasikan kepada mereka. Bila aturan disiplin hanya menurut selera pimpinan saja, atau berlaku untuk orang tertentu saja, jangan diharap bahwa para karyawan akan mematuhi aturan tersebut. Oleh sebab itu, disiplin akan dapat ditegakkan dalam suatu perusahaan, jika ada aturan tertulis yang telah disepakati bersama. Dengan demikian, para karyawan akan mendapat suatu kepastian bahwa siapa saja dan perlu dikenakan sanksi tanpa pandang bulu.

d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa. Dalam situasi demikian, maka semua karyawan akan benar-benar terhindar dari sikap sembrono, asal jadi seenaknya sendiri dalam perusahaan. Sebaliknya, bila pimpinan tidak berani mengambil tindakan, walaupun sudah terang-terangan karyawan tersebut melanggar disiplin, tetapi tidak ditegur/dihukum, maka akan berpengaruh kepada suasana kerja dalam perusahaan.

e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Namun sudah menjadi tabiat manusia pula bahwa mereka selalu ingin bebas, tanpa terikat atau diikat oleh peraturan apa pun juga. Dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak para karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja.

Orang yang paling tepat melaksanakan pengawasan terhadap disiplin ini tentulah atasan langsung para karyawan yang bersangkutan. Hal ini disebabkan para atasan langsung itulah yang

paling tahu dan paling dekat dengan para karyawan yang ada dibawahnya. Pada tingkat mana pun ia berada, maka seorang pemimpin bertanggung jawab melaksanakan pengawasan melekat ini, sehingga tugas-tugas yang dibebankan kepada bawahan tidak menyimpang dari apa yang telah ditetapkan.

f. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinanya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar, dan dicarikan jalan keluarnya, dan sebagainya.

Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Karena ia bukan hanya dekat dalam arti jarak fisik, tetapi juga mempunyai jarak dekat dalam artian jarak batin. Pimpinan demikian akan selalu dihormati dan dihargai oleh para karyawan, sehingga akan selalu dihormati dan dihargai oleh para karyawan, sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja, dan moral kerja karyawan.

g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:

- 1) Saling menghormati, bila ketemu di lingkungan pekerjaan.

- 2) Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- 3) Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- 4) Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

6. Prinsip-prinsip Disiplin Kerja

Beberapa prinsip disiplin kerja yaitu sebagai berikut²⁶:

- a. Pendisiplinan dilakukan secara pribadi.
- b. Pendisiplinan harus bersifat membangun.
- c. Pendisiplinan haruslah dilakukan oleh atasan langsung dengan segera
- d. Keadilan dalam pendisiplinan sangat diperlukan.
- e. Pimpinan hendaknya tidak seharusnya memberikan pendisiplinan pada waktu bawahan sedang absen.

7. Pendekatan Disiplin Kerja

Menurut Anwar Prabu dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, pendekatan disiplin kerja dibagi menjadi tiga yaitu:

²⁶ Pandi Afandi, *Concept & Indicator Human...*hal. 5

a. Pendekatan Disiplin Modern

Pendekatan disiplin modern yaitu mempertimbangkan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman. Pendekatan ini berasumsi:

- 1) Disiplin modern merupakan sesuatu menghindari bentuk hukuman secara fisik.
- 2) Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku.
- 3) Keputusan-keputusan yang semuanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
- 4) Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

b. Pendekatan Disiplin dengan Tradisi

Pendekatan disiplin dengan tradisi, yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan ini berasumsi:

- 1) Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
- 2) Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
- 3) Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya.

- 4) Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
- 5) Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberikan hukuman yang lebih berat.

c. Pendekatan Disiplin bertujuan

Pendekatan disiplin bertujuan. Berasumsi bahwa:

- 1) Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
- 2) Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
- 3) Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
- 4) Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

C. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Menurut Bernard dan Steiner yang dikutip oleh Bedjo²⁷. Motivasi didefinisikan sebagai "*All those inner striving conditions variously described as wishises, desires, nedds, drives, and the like*" motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau moves dan mengarah atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi kepuasan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai aktivitas perilaku yang berkerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan.²⁸

Gitosudarmo dan Mulyono berpendapat bahwa motivasi atau dorongan untuk bekerja sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan atau organisasi²⁹. Tanpa adanya motivasi dari karyawan atau pekerja untuk bekerja sama untuk kepentingan organisasi maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang besar dari para pegawai maka hal tersebut merupakan suatu jaminan atas keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (*fisiologis*) sebelum berusaha memenuhi

²⁷ Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*, (Yogyakarta: Teras, 2010), hal. 30-31

²⁸ Irham Fahmi, *Perilaku Konsumen Teori dan Aplikasi*, (Bandung: Alfabeta, 2016), hal.

²⁹ *Ibid*, hal. 31

kebutuhan yang tertinggi yaitu realisasi diri³⁰. Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan lebih tinggi mulai mengendalikan perilaku seseorang. Hal yang penting dalam pemikiran Maslow adalah bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi berhenti daya motivasinya dan jika memutuskan bahwa upahnya yang diterima dari organisasi sudah cukup tinggi maka uang tersebut tidak mempunyai daya motivasi lagi.

Dari beberapa pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi merupakan pendorong bagi seseorang untuk lebih semangat dalam menjalankan aktivitas, salah satunya adalah giat dalam melakukan pekerjaannya, sehingga tujuan organisasi mudah untuk di capai.

2. Motivasi dalam Islam

Motivasi dalam bekerja menurut Islam adalah *fastabiqul-khairat* (berlomba-lomba dalam kebaikan) untuk memenuhi kebutuhan manusia baik kebutuhan fisik, psikologis maupun sosial. Dengan pekerjaan, manusia akan memperoleh kepuasan-kepuasan tertentu karena terpenuhi kebutuhannya. Selain itu kepuasan seseorang terhadap pekerjaan juga dapat diperoleh melalui berbagai bentuk kepuasan yang dapat dinikmati di luar kerja.³¹

Bekerja merupakan aktivitas yang mendapat dukungan sosial dari individu itu sendiri. Dukungan sosial ini dapat berupa penghargaan masyarakat terhadap aktivitas kerja yang ditekuni. Sedangkan dukungan

³⁰ *Ibid*, hal. 34

³¹ Ali Hasan, *Manajemen Bisnis...*, hal. 70

individu dapat berupa kebutuhan-kebutuhan yang melata belakangi aktivitas kerja, seperti kebutuhan untuk memproduksi, berkreasi, dan memperoleh pengakuan dari orang lain, memperoleh prestasi serta kebutuhan-kebutuhan lainnya.

3. Jenis-jenis Motivasi

a. Motivasi ditinjau dari perannya ada dua macam

- 1) Motivasi positif adalah motivasi yang menimbulkan harapan yang sifatnya menguntungkan atau menggembirakan.
- 2) Motivasi negatif adalah motivasi yang menimbulkan rasa takut, misalnya ancaman, tekanan, intimidasi dan sejenisnya.

b. Motivasi ditinjau dari segi perwujudannya ada dua macam

- 1) Motivasi materiil, motivasi ini berupa material biasanya uang, kertas berharga, atau barang dan benda apa saja yang dapat menjadi daya tarik.
- 2) Motivasi non materiil, motivasi ini seringkali mempunyai daya tarik lebih besar daripada jenis motivasi material/fisik, bagi orang-orang tertentu. Motivasi demikian misalnya motivasi atau landasan agama atau keyakinan, sehingga tanpa berpikir keduniaan sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain semata-mata karena dorongan agama atau keyakinan itu.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

a. Faktor Internal

Faktor intern yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

1) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya.³² Misalnya, untuk mempertahankan hidup manusia perlu makan dan untuk memperoleh makan ini, manusia mau mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- a) Memperoleh kompensasi yang memadai
- b) Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai
- c) Kondisi kerja yang aman dan nyaman.

2) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang

³² Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber...hal. 117*

keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk di akui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeki, sebab status untuk diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.

4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Bila diperinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

- a) Adanya penghargaan terhadap prestasi
- b) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
- c) Pimpinan yang adil dan bijaksana
- d) Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

5) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang

dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga. Apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya si pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam unit organisasi/kerja

b. Faktor Eksternal

Faktor ekstern juga tidak kalah perannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern tersebut adalah:

1) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini, meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut. Kondisi lingkungan yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Namun lingkungan kerja yang buruk, kotor, gelap, pengap, lembab, dan sebagainya akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan kreativitas. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan yang mempunyai kreativitas

tinggi akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para karyawan.

2) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang, dari sini jelaslah bahwa besar kecilnya kompensasi sangat memengaruhi motivasi kerja para karyawan.

3) Supervisi yang baik

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

4) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam

melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukannya untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaansaja, tidak usah sering kali pindah. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Sebaliknya, orang-orang akan lari meninggalkan perusahaan bila jaminan karier ini kurang jelas dan kurang diinformasikan kepada mereka.

5) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan.

6) Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Oleh karena itu, biasanya peraturan bersifat

melindungi dan dapat memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik

5. Teori-teori Motivasi

a. *Needs* (Kebutuhan)

Teori motivasi berdasarkan hierarki kebutuhan dikemukakan oleh **Abraham Maslow** yang menyatakan bahwa kebutuhan manusia berjenjang dari *physiological*, *safety*, *social*, *esteem*, dan *self-actualization*.³³ Implikasi dari teori Maslow menunjukkan bahwa kebutuhan yang terpuaskan dapat kehilangan potensi motivasional. Karenanya manajer disarankan memotivasi pekerja dengan memecah program atau pelaksanaan, dimaksudkan untuk memuaskan kebutuhan yang baru muncul atau tidak terpenuhi.

Sedangkan teori kebutuhan McClelland menunjukkan adanya tiga kebutuhan, yaitu *the need for achievement* (kebutuhan untuk berprestasi), *the need for affiliation* (kebutuhan akan afiliasi), dan *the need for power* (kebutuhan akan kekuasaan).³⁴ Implikasi yang perlu diperhatikan manajer adalah memberikan pelatihan yang dapat meningkatkan motivasi berprestasi mereka. Selain itu, kebutuhan akan prestasi, afiliasi, dan kekuasaan dapat dipertimbangkan dalam proses seleksi, untuk penempatan yang lebih baik.

³³ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), hal. 331

³⁴ *Ibid*, hal 332

b. *Job Design* (Desain Pekerjaan)

Job design adalah mengubah konten dan atau proses pekerjaan spesifik untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Metode yang dipergunakan untuk desain kerja adalah *scientific management* (manajemen saintifik), *job enlargement* (perluasan kerja), dan *job rotation* (rotasi kerja), *job enrichment* (pengkayaan kerja).

Scientific management dikembangkan Frederick Taylor dengan menggunakan *time and task study* untuk mempertimbangkan cara yang paling efisien dan aman untuk melakukan pekerjaan. Sebagai konsekuensinya pekerjaan menjadi spesialisasi dan terstandar.

Job enlargement berkaitan dengan membuat lebih banyak variasi dalam pekerjaan dengan mengombinasikan tugas terspesialisasi dengan tingkat kesulitan berimbang. *Job rotation* merupakan memindahkan pekerja dari satu pekerjaan spesialisasi ke lainnya. Daripada hanya mengerjakan satu pekerjaan, pekerja dilatih dan diberi kesempatan mengerjakan dua atau lebih pekerjaan berbeda atas dasar rotasi. Dengan melakukan rotasi dari pekerjaan satu ke pekerjaan lain, manajer berkeyakinan dapat menstimulasi minat dan motivasi, sambil memberi pekerja perspektif organisasi yang lebih luas.

Job enrichment merupakan aplikasi praktis dari teori motivator-hygiene Frederick Herzberg tentang kepuasan kerja. *Motivators* merupakan karakteristik pekerjaan dihubungkan dengan kepuasan

kerja. Sedang *hygiene factors* merupakan karakteristik pekerjaan dihubungkan dengan ketidakpuasan kerja. *Job enrichment* adalah membangun prestasi, rekognisi, menstimulasi pekerjaan, tanggung jawab dan kemajuan dalam pekerjaan.

c. *Satisfaction* (Kepuasan)

Motivasi kerja individual berhubungan dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah respons bersifat memengaruhi terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Terdapat lima model utama kepuasan kerja yang menunjukkan penyebab kepuasan kerja, yaitu *need fulfilment* (pemenuhan kebutuhan), *discrepancies* (ketidaksesuaian), *value attainment* (pencapaian nilai), *equity* (keadilan), dan *dispositional/genetic components* (komponen watak/genetik).

d. *Equity* (Keadilan)

Equity theory adalah model motivasi yang menjelaskan bagaimana orang mengejar kejujuran dan keadilan dalam pertukaran sosial, atau hubungan memberi dan menerima. Komponen utama terkait dalam pertukaran antara *employee-employer* adalah *inputs* dan *outcomes*. Sebagai *inputs* adalah pekerja, untuk mana mereka mengharapkan hasil, termasuk pendidikan, pengalaman, keterampilan, dan usaha. Di sisi *outcomes* dari pertukaran, organisasi mengusahakan pembayaran, tunjangan tambahan, dan rekognisi.

Terdapat beberapa pelajaran yang dapat diperoleh dari *Equity theory* yaitu:

- 1) Teori keadilan memberikan pelajaran kepada manajer tentang bagaimana keyakinan dan sikap mempengaruhi kinerja.
- 2) Menekankan perlunya bagi manajer memberikan perhatian pada persepsi pekerja tentang apa yang jujur dan adil.
- 3) Manajer mendapatkan manfaat dengan memberikan kesempatan kepada pekerja berpartisipasi dalam membuat keputusan tentang manfaat pekerjaan penting.
- 4) Pekerja harus diberi peluang mempertimbangkan keputusan meningkatkan keyakinan bahwa manajemen memperlakukan pekerja secara jujur.
- 5) Pekerja lebih mungkin menerima dan mendukung perubahan apabila mereka percaya diimplementasikan secara jujur dan menghasilkan manfaat yang adil.
- 6) Manajer dapat meningkatkan kerja sama dan *teamwork* di antara anggota kelompok dengan memperlakukan mereka secara jujur.
- 7) Memperlakukan pekerja secara tidak adil dapat mengarah pada proses pengadilan dan biaya sidang yang mahal.
- 8) Manajer perlu memberi perhatian pada iklim organisasi untuk keadilan

e. *Expectation* (Harapan)

Expectancy theory berpandangan bahwa orang berperilaku termotivasi dengan cara yang menghasilkan manfaat yang dihargai. Dalam *expectancy theory*, persepsi memegang peran sentral karena menekankan kemampuan kognitif untuk mengantisipasi kemungkinan konsekuensi perilaku. *Expectancy theory* dapat digunakan untuk memprediksi perilaku dalam situasi di mana pilihan antara dua alternatif atau lebih harus dilakukan.

Victor Vroom mengemukakan adanya tiga konsep kunci, yaitu *expectancy*, *instrumentality*, dan *valence*. *Expectancy* adalah keyakinan individu bahwa tingkat usaha tertentu akan diikuti oleh tingkat kinerja tertentu. *Instrumentality* merupakan keyakinan orang bahwa hasil tertentu adalah tergantung pada tingkat kinerja spesifik.

Implikasi *expectancy theory* bagi manajer:

- 1) Mempertimbangkan nilai hasil pekerja.
- 2) Mengidentifikasi kinerja baik sehingga perilaku yang sesuai dapat diberi penghargaan.
- 3) Memastikan bahwa pekerja dapat mencapai tingkat kinerja yang ditargetkan.
- 4) Menghubungkan hasil yang diharapkan pada tingkat kinerja yang ditargetkan.
- 5) Memastikan bahwa perubahan dalam hasil cukup besar untuk memotivasi usaha besar.

6) Memonitor ketidakadilan dalam sistem penghargaan.

Sedangkan implikasi bagi organisasi adalah:

- 1) Menghargai orang untuk kinerja yang diharapkan dan tidak membuat keputusan pengupahan sebagai rahasia.
- 2) Merancang pekerjaan yang menantang.
- 3) Mengikat beberapa penghargaan pada penyelesaian kelompok untuk membangun *teamwork* dan mendorong kerja sama.
- 4) Memberi penghargaan pada manajer atas penciptaan, monitoring, dan memelihara harapan, instrumentalitas, dan hasil yang mengarah pada usaha besar dan pencapaian tujuan.
- 5) Memonitor motivasi pekerja melalui wawancara atau kuesioner tanpa nama
- 6) Mengakomodasi perbedaan individual dengan membangun fleksibilitas ke dalam program motivasi.³⁵

f. *Goal Setting* (Penetapan Tujuan)

Tujuan adalah apa yang diusahakan untuk dicapai individu, merupakan objek atau tujuan dari suatu tindakan. *Frederick Taylor* yang secara ilmiah menciptakan berapa banyak pekerjaan dengan kualitas tertentu seorang individu harus ditugaskan setiap hari. Ia mengusulkan bahwa bonus didasarkan pada penyelesaian standar output. Kemudian *goal setting* berkembang menjadi *management by*

³⁵ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), hal. 337

objectives, suatu sistem manajemen yang menghubungkan partisipasi dalam pengambilan keputusan, penetapan tujuan, dan umpan balik.

Menurut Locke, *goal setting* mempunyai empat mekanisme motivasional, yaitu:

- 1) *Goals direct attention*. Tujuan yang secara pribadi bermakna cenderung memfokus pada satu perhatian pada apa yang relevan dan penting.
- 2) *Goals regulate effort*. Tidak hanya tujuan membuat kita mengerti secara selektif, mereka juga memotivasi kita untuk bertindak.
- 3) *Goals increase persistence*. Ketekunan merupakan usaha yang dikeluarkan pada tugas selama perpanjangan periode waktu.
- 4) *Goals foster strategies and action plans*. Tujuan dapat membantu karena tujuan mendorong orang mengembangkan strategi dan rencana aksi yang memungkinkan mencapai tujuan mereka.³⁶

6. Membangun Motivasi

a. Menilai sikap

Kekuatan yang mendorong manajer secara kuat memengaruhi perilaku motivasional. Karena itu penting untuk memahami asumsi dan prioritas, memberi perhatian terutama pada ambisi pribadi dan organisasi, sehingga dapat memotivasi orang lain dengan efektif.³⁷

³⁶ *Ibid*, hal. 338

³⁷ *Ibid*, hal. 324

b. Menjadi manajer yang baik

Manajer sering mengikuti kursus-kursus mempelajari kepemimpinan, tetapi *good leaders* (pemimpin yang baik), tidak perlu menjadi *good managers* (manajer yang baik). Kepemimpinan hanya satu bagian untuk menjadi manajer, dan manajer sukses memerlukan keterampilan kepemimpinan, sedangkan kemampuan lainnya sama pentingnya. Seorang manajer yang baik mempunyai karakteristik (a) mempunyai komitmen untuk bekerja, (b) melakukan kolaborasi dengan bawahan, (c) mempercayai orang, (d) loyal pada teman sekerja, (e) menghindari "politik kantor".

c. Memperbaiki komunikasi

Komunikasi antara manajer dengan bawahan dilakukan dengan menyediakan informasi secara akurat dan detail secepat mungkin. Informasi menyangkut apa yang ingin diberitahukan manajer maupun apa yang ingin mereka ketahui. Beberapa alat komunikasi dapat dipergunakan seperti elektronik, pertemuan jurnalisme internal, papan pengumuman dan telepon. Sistem manajemen terbuka memfasilitasi pertukaran informasi dan pandangan di antara anggota tim, memungkinkan manajer dan bawahan bekerja bersama secara efektif.

d. Menciptakan budaya tidak menyalahkan

Setiap orang yang mempunyai tanggung jawab harus dapat menerima kegagalan. Tetapi untuk memotivasi secara efektif diperlukan "budaya tidak menyalahkan". Kesalahan harus dikenal, dan

kemudian menggunakannya untuk memperbaiki kesempatan keberhasilan di masa yang akan datang. Pelajaran dari kegagalan adalah sangat berharga, tidak hanya bagi individu yang terlibat, tetapi juga bagi organisasi. Mengambil sikap konstruktif dan simpatik pada kegagalan akan memotivasi dan mendorong bawahan. Menghukum kegagalan atau memotivasi berdasar kekuatan, tidak akan menciptakan keberhasilan jangka panjang.

e. Memenangkan kerja sama

Komponen dasar dari lingkungan motivasional adalah kerja sama, yang harus diberikan manajer kepada bawahan dan sebaliknya diharapkan dari mereka. Penting mengawasi dan mendukung bawahan, namun perlu dipastikan tidak merusak motivasi di tempat pekerjaan.

f. Mendorong inisiatif

Tanda yang pasti untuk motivasi tinggi adalah banyaknya inisiatif. Kemampuan mengambil inisiatif tergantung pada pemberdayaan dan lingkungan yang mengenal kontribusi.³⁸ Semakin banyak kita mengharapkan orang, semakin banyak mereka memberi, selama kita mendukungnya. Untuk itu orang perlu diberi kesempatan menggunakan inisiatifnya sendiri apabila mungkin. Semua bawahan perlu diberi dorongan untuk mencapainya dengan menetapkan target tinggi tetapi realistik

³⁸ *Ibid*, hal. 327

D. Pengembangan Karir

1. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir. Pengembangan karir juga dapat diartikan sebagai proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.³⁹ Dalam manajemen sumber daya manusia, perencanaan karier termasuk sebagai program pembinaan tenaga kerja. Proses pengembangan karir sangat diperlukan dalam organisasi, sebab menggali potensi-potensi yang ada pada masing-masing karyawan itu sangat membantu para manajer untuk menempatkan posisi mereka sesuai dengan potensi yang mereka miliki.

2. Pengembangan Karir dalam Islam

Pemikiran manajemen modern mengakui adanya hubungan kemanusiaan dalam proses produksi pada awal abad ke-20, di mana manusia merupakan salah satu faktor produksi. Akan tetapi, tidak mengindahkan sisi kejiwaan mereka. Manusia tidak diposisikan layaknya manusia yang memiliki kemuliaan dan kehormatan, ia hanya bersifat materi semata sama halnya dengan faktor produksi lainnya.

Berbeda dengan pandangan Islam terhadap manusia. Manusia dipandang sebagai makhluk mulia yang memiliki kehormatan dan berbeda dengan makhluk lain. Islam mendorong umatnya untuk memperlakukan manusia lain dengan baik, membina hubungan dengan

³⁹ Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hal. 212

semangat kekeluargaan dan saling tolong menolong. Allah swt berfirman dalam QS. al-Taubah : 71.⁴⁰

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ

الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ

سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴿٧١﴾

Artinya: "Dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebahagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebahagian yang lain. mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma'ruf, mencegah dari yang munkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat dan mereka taat pada Allah dan Rasul-Nya. mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah; Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana."

Rasulullah saw juga bersabda: "Sesama muslim adalah saudara, tidak saling menzalimi dan menghina." Dalam al-Qur'an dijelaskan bahwa seseorang memberikan pekerjaan kepada orang lain adalah atas dasar kepercayaan. Dengan dasar kepercayaan maka kedua belah pihak akan memperoleh manfaat dan kebaikan yang besar, penerima pekerjaan akan merasa dapat melakukan tugasnya dengan baik untuk menjaga kepercayaan yang diberikan, sedangkan pemberi pekerja akan mendapatkan hasil maksimal dari terselesaikannya tugas tersebut.

⁴⁰ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, (Malang: UIN-Malang Press, 2009), hal. 285

3. Tujuan Pengembangan Karir

- a. Memberikan kepastian arah karir jabatan karyawan dalam kiprahnya di lingkup organisasi.
- b. Meningkatkan daya tarik organisasi atau institusi bagi para karyawan yang berkualitas.
- c. Memudahkan manajemen dalam menyelenggarakan program-program pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam rangka mengambil keputusan di bidang karir serta perencanaan sumber daya manusia organisasi atau perusahaan yang selaras dengan rencana pengembangan organisasi.
- d. Memudahkan administrasi kepegawaian, khususnya dalam melakukan administrasi pergerakan karyawan dalam arah karir promosi, rotasi, ataupun demosi jabatan.⁴¹

4. Faktor-faktor Penentu Karir

Beberapa faktor penentu Karir adalah sebagai berikut:⁴²

- a. Sikap atasan dan rekan sekerja

Apabila karir ingin berjalan dengan baik, seseorang harus menjaga diri, menjaga hubungan baik kepada semua orang yang ada diorganisasi atau perusahaan tersebut, baik terhadap atasan maupun terhadap teman sekerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa, bila seorang karyawan ingin meniti kariernya dengan baik, maka

⁴¹ Edy Sutrisno, *Manajemen...* hal. 166

⁴² *Ibid.*,

selain membenahi diri dengan meningkatkan prestasi, juga perlu mem-*backup* diri dengan tingkah laku atau moral yang baik.

b. Pengalaman

Pengalaman dalam konteks ini dapat berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) seorang karyawan, walaupun hal ini sampai sekarang masih tetap diperdebatkan. Akan tetapi, beberapa pengamat menilai bahwa dalam mempromosikan para senior bukan hanya mempertimbangkan pengalaman saja tetapi juga mempertimbangkan pengalaman saja tetapi juga mempertimbangkan pada kemampuan dan keahliannya.

c. Pendidikan

Faktor pendidikan biasanya menjadi syarat untuk duduk di sebuah jabatan, misalnya syarat untuk menjadi dosen, maka minimal harus berpendidikan sarjana.

d. Prestasi

Prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi dari pengalaman, pendidikan, dan lingkungan kerja yang baik. Namun prestasi yang baik tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang, walaupun karena keterbatasan pendidikan, pengalaman, dan dukungan rekan-rekan sekerja. Pengaruh prestasi dalam menentukan jenjang karier akan sangat jelas terlihat standar untuk menduduki jabatan tertentu dominan berdasarkan prestasi.

e. Faktor nasib

Faktor nasib juga turut menentukan walaupun diyakini porsinya sangat kecil, bahkan para ahli mengatakan faktor nasib berpengaruh terhadap keberhasilan hanya 10% saja. Adanya faktor nasib yang turut memengaruhi harus kita yakini ada, karena dalam kenyataan ada yang berprestasi tetapi tidak pernah mendapat peluang untuk di promosikan

5. Pengembangan Karir Secara Individual dan Organisasional

a. Pengembangan Karir Secara Individual

Kegiatan pengembangan karir secara individual dapat dilakukan antara lain melalui:⁴³

1) Prestasi Kerja

Kegiatan paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang baik karena mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya. Kemajuan karir sangat bergantung pada prestasi kerja (*performance*).

2) *Exposure*

Kemajuan karir juga ditentukan oleh *exporsure*, yang berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer, dan kesempatan karir lainnya.

3) Permintaan Berhenti

Hal ini merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran karir di tempat lain. Dengan permintaan berhenti tersebut, yang

⁴³ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 183

bersangkutan berpindah tempat kerja. Berpindah-pindah tempat kerja bagi sementara manajer profesional merupakan bagian strategi karir mereka.

4) Kesetiaan pada Organisasi

Kesetiaan pada organisasi turut menentukan kemajuan karir yang bersangkutan. Kesetiaan organisasional yang rendah umumnya ditemui pada para sarjana baru, yang mempunyai harapan tinggi, tetapi sering kecewa dengan tempat tugas pertama mereka, dan para profesional.

5) Mentor dan Sponsor

Apabila para mentor berhasil membimbing karir karyawan atau pengembangan karirnya lebih lanjut, para mentor tersebut dapat menjadi sponsor mereka. Seorang sponsor adalah orang-orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan pengembangan karir bagi orang lain.

6) Kesempatan untuk Tumbuh dan Berkembang

Hal ini terjadi apabila karyawan meningkatkan kemampuan, misalnya melalui program pelatihan, pengambilan kursus atau penambahan gelar.

b. Pengembangan karir secara organisasional

Pengembangan karir seharusnya memang tidak bergantung pada usaha individual saja karena sering tidak sesuai dengan kepentingan organisasi atau perusahaan. Agar sesuai dengan kepentingan

organisasi, maka pihak bagian organisasi yang berwenang untuk itu, yakni departemen personalia, dapat mengatur pengembangan karir

6. Peranan Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Pengembangan Karir

a. Perubahan Teknologi

Perubahan teknologi yang cepat mensyaratkan perusahaan-perusahaan untuk menggunakannya dalam pembangunan yang berkesinambung. Peningkatan kebutuhan untuk menilai syarat-syarat pengembangan para manajer yang ada dan untuk yang masa depan, para profesional, dan teknisi. Dengan kata lain, perubahan teknologi secara tidak langsung dan langsung membuka kesempatan pengembangan karir para karyawan.

b. Perputaran Karyawan

Perputaran karyawan menciptakan tantangan khusus untuk departemen SDM. Karena kepergian karyawan merupakan hal yang sulit diprediksi, kegiatan-kegiatan pengembangan harus diarahkan pada penyiapan para karyawan tersebut agar mereka dapat berhasil di tempat yang baru. Oleh karena itu, bisa jadi beberapa perusahaan ragu-ragu untuk menginvestasikan waktu dan uangnya yang kemudian dapat menciptakan pengetahuan dan keterampilan baru, tetapi setelah itu karyawannya "pergi" ke perusahaan lain yang tingkat gaji atau upahnya lebih tinggi.

c. Umpan Balik

Tanpa umpan balik tentang upaya-upaya pengembangan karir karyawan, sangat sukar bagi para karyawan mempertahankan posisinya di perusahaan walaupun mereka telah bertahun-tahun melakukan persiapan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan karirnya. Departemen SDM dapat menyediakan umpan balik dalam beberapa cara. Salah satunya adalah memberi para karyawan informasi tentang keputusan penempatan pekerjaan.

Umpan balik memiliki tiga tujuan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Meyakinkan para karyawan yang tidak lulus bahwa mereka masih bernilai dan akan mempertimbangkan untuk promosi akan datang jika mereka berkualifikasi.
- 2) Menjelaskan mengapa mereka tidak diseleksi.
- 3) Mengidentifikasi apa kegiatan pengembangan karir spesifik yang seharusnya mereka lakukan

7. Fase-fase Pengembangan Karir

Donald Super dalam buku karya Wirawan mengemukakan pengembangan karir orang melalui lima fase.⁴⁴ Fase-fase tersebut adalah sebagai berikut:

a. Fase Pertumbuhan (*growth*).

Pada fase ini orang membentuk sikap dan perilaku yang sangat penting bagi perkembangan dari konsep dirinya dan mempelajari

⁴⁴ Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia: Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian: Aplikasi dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan dan Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hal. 443

mengenai sifat umum dunia kerja. Donald mengatakan interaksi-interaksi dengan lingkungan sosial memengaruhi ekspektasi personal dan tujuan. Pengalaman yang dimiliki dengan orang lain dan pekerjaan yang diekspose sepanjang kehidupan secara langsung memengaruhi perkembangan sikap yang terkait dengan karir dan kepercayaan mengenai dunia kerja.

b. Eksplorasi (*exploration*).

Fase eksplorasi merupakan jantung dari proses perkembangan karir. Fase eksplorasi ini terbagi menjadi tiga yaitu:

1) Mengkristalisasi (*criztallizing*)

Pada fase mengkristalisasi tugas-tugas, terjadi impian karir. Pembuatan keputusan karir memerlukan pengimpian mengenai berbagai jenis karir di masa yang akan datang. Salah satu impian karir mungkin merupakan pilihan yang tidak realistik. Tetapi mungkin saja terjadi beberapa karir yang tidak realistik menjadi karir yang realistik.

2) Menspesifikasi (*specifying*)

Pada fase ini eksplorasi karir meliputi mempersempit aspirasi karir menjadi beberapa opsi yang bernilai menjadi eksplorasi lebih rinci.

3) Mengimplementasikan (*implementing*)

Pada fase ini orang mengimplementasikan pilihan karir. Ketika ia mempersempit pilihan karir dan bekerja kearah

membuat suatu pilihan karir yang belum pasti, ia perlu melangkah meningkatkan pemahaman konsep karirnya. Mempertimbangkan kepribadian, interes, kemampuan, pengalaman, dan nilai-nilai, dikaitkan dengan keadaan dunia kerja.

c. Fase Kemapanan (*establishment*).

Pada fase ini seseorang akan memperoleh pengalaman kerja yang terkait pilihan karirnya. Ini merupakan waktu untuk mencoba pilihannya untuk menentukan apakah pilihan tersebut merupakan karir yang baik.

d. Fase Pemeliharaan (*maintenance*).

Tujuan dari fase pemeliharaan ini adalah stabilitas dari suatu jenis karir yang dipilih. Pada fase ini orang terus memperbaiki kondisi kerja dan mengalami pertumbuhan dan perkembangan dengan karir yang dipilih.

e. Menjauhkan Diri (*disengagement*).

Pada fase terakhir dari pengembangan karir terjadi reduksi dalam peran dari aktivitas-aktivitas kerja dalam kehidupan seseorang. Bagi seseorang fase ini dapat berupa meninggalkan pekerjaan karena pensiun, akan tetapi bagi orang lainnya mungkin merupakan transisi dari suatu karir ke karir lainnya.

E. Produktivitas Kerja

1. Pengertian produktivitas kerja

Menurut Ravianto produktivitas mempunyai arti ukuran yang relatif nilai atau ukuran yang ditampilkan oleh daya produksi, yaitu sebagai campuran dari produksi dan aktivitas, sebagai ukuran yaitu seberapa baik kita menggunakan sumber daya dalam mencapai hasil yang diinginkan⁴⁵. Produktivitas merupakan ukuran efisiensi produktif dimana merupakan perbandingan antara keluaran dan masukan.

Pendapat Webster yang dikutip oleh Yadman dan Abidin, memberikan batasan tentang produktivitas, yaitu: (a) keseluruhan fisik dibagi unit dari usaha produksi; (b) tingkat keefektifan dari manajer industri di dalam penggunaan aktivitas untuk produksi; dan (c) keefektifan dalam menggunakan tenaga kerja dan peralatan.

2. Produktivitas Kerja dalam Islam

Islam menganjurkan pada umatnya untuk berproduksi dan berperan dalam berbagai bentuk aktivitas ekonomi. Dengan bekerja, individu bisa memenuhi kebutuhan hidupnya, mencukupi kebutuhan keluarganya dan berbuat baik terhadap sesamanya. Allah swt berfirman dalam QS. Al-Isra: 70.⁴⁶

⁴⁵ Edy Sutrisno, *Manajemen...* hal. 99

⁴⁶ Aljamil, *Al-Qur'an Tajwid Warna...*, hal. 289

﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِّنَ الطَّيِّبَاتِ

﴿وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾

Artinya: "Dan sungguh, kami telah memuliakan anak cucu Adam, dan kami angkut mereka di darat dan di laut, dan Kami beri mereka rezeki dari yang baik-baik dan Kami lebihkan mereka di atas banyak makhluk yang Kami ciptakan dengan kelebihan yang sempurna."

Ayat diatas menerangkan kepada kaum beriman untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja guna memperoleh pendapatan yang dapat memperbaiki keadaan ekonominya. Produktif dalam bekerja tidak sekedar mengejar target yang telah menjadi tuntutan, apalagi dengan menghalalkan segala cara. Dalam prosesnya harus melakukan kebaikan-kebaikan dalam rangka ibadah dan mengharapkan ridlo dari Allah SWT.

3. Faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja dapat dibagi menjadi empat yaitu:⁴⁷

a. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan dan keterampilan sesungguhnya yang mendasari pencapaian produktivitas kerja. Konsep pengetahuan lebih berorientasi pada inteligensi, daya pikir, dan penguasaan ilmu serta luas atau sempitnya wawasan yang dimiliki seseorang. Pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh

⁴⁷ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 283

secara formal maupun non-formal yang memberikan kontribusi pada seseorang di dalam pemecahan masalah, daya cipta, termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan, sehingga seorang karyawan diharapkan mampu melakukan pekerjaan secara produktif.

b. Keterampilan (*skills*)

Keterampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu yang bersifat kekayaan. Keterampilan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih. Dengan keterampilan yang dimiliki seorang karyawan diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif.

c. Kemampuan (*abilities*)

Kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan. Dengan demikian, jika seseorang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tinggi, diharapkan ia akan memiliki kemampuan yang tinggi pula.

d. Sikap (*attitude*) dan perilaku (*behaviors*)

Sikap merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan. Jika sikap yang terpolakan tersebut bersifat positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang, maka juga akan bersifat positif. Dengan demikian, perilaku manusia ditentukan oleh sikap-sikap yang telah tertanam dalam diri karyawan sehingga dapat mendukung kerja yang efektif.

4. Indikator Produktivitas

Produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada di perusahaan. Untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator, sebagai berikut:

a. Kemampuan

Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas.

Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja.

b. Meningkatkan hasil yang dicapai

Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

c. Semangat kerja

Hal ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

d. Pengembangan diri

Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Sebab semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat

berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.

e. Mutu

Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

f. Efisiensi

Perbandingan antar hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.⁴⁸

5. Upaya Peningkatan Produktivitas

Peningkatan produktivitas kerja dapat dilihat sebagai masalah berperilaku, tetapi juga dapat mengandung aspek-aspek teknis. Menurut Siagian yang dikutip oleh Edy Sutrisno dalam buku yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* adalah:⁴⁹

a. Perbaikan Terus-menerus

Dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja, salah satu implikasinya adalah bahwa seluruh komponen organisasi harus melakukan perbaikan secara terus-menerus. Hal tersebut merupakan salah satu etos kerja yang penting. Pentingnya etos kerja dapat dilihat

⁴⁸ Edy Sutrisno, *Manajemen...* hal. 104-105

⁴⁹ *Ibid.*,

dari kondisi organisasi yang selalu dihadapkan kepada tuntutan yang terus-menerus berubah, baik secara internal maupun eksternal. Secara internal, perubahan yang terjadi adalah perubahan strategi organisasi, perubahan pemanfaatan teknologi, perubahan kebijaksanaan. Kemudian perubahan eksternal adalah perubahan yang terjadi dengan cepat karena dampak tindakan suatu organisasi yang dominan perannya di masyarakat.

b. Peningkatan Mutu Hasil Pekerjaan

Mutu menyangkut semua jenis kegiatan yang diselenggarakan oleh semua satuan kerja, baik pelaksanaan tugas pokok maupun pelaksana tugas penunjang, dalam organisasi. Peningkatan mutu tersebut tidak hanya penting secara internal, akan tetapi juga secara eksternal karena akan tercermin dalam interaksi organisasi dengan lingkungannya yang pada gilirannya turut membentuk citra organisasi di mata berbagai pihak di luar organisasi.

c. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah unsur yang paling strategis dalam organisasi. Memberdayakan sumber daya manusia mengandung berbagai kiat seperti mengakui harkat dan martabat manusia, meningkatkan mutu dalam berkarya dan penerapan gaya manajemen yang partisipatif melalui proses demokratisasi dalam kehidupan berorganisasi.

F. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan kumpulan dari beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu yang ada kaitannya terhadap penelitian yang akan dilakukan ini. Hasil-hasil dari penelitian terdahulu ini dapat dijadikan bahan referensi untuk penelitian yang akan dilakukan ini.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Aldila⁵⁰ dengan judul "Pengaruh Disiplin Kerja, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Tengah di Kabupaten Semarang " dengan tujuan untuk menguji pengaruh Disiplin Kerja (X_1), Pelatihan (X_2) dan Pengembangan Karir (X_3) pada Kantor Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Tengah di Kabupaten Semarang. Obyek penelitian ini adalah Kantor Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Tengah yang merupakan kantor dinas bergerak dibidang perkebunan. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Uji hipotesis menggunakan F statistik untuk menguji koefisien regresi simultan serta T statistik untuk menguji koefisien regresi parsial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua variabel lolos uji asumsi klasik dan layak sebagai data penelitian. Hasil uji t statistik menunjukkan bahwa variabel Disiplin Kerja (X_1) Pelatihan (X_2) dan Pengembangan Karir (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai

⁵⁰ Aldila Putri Nugrahaning Prasa, *Pengaruh Disiplin Kerja, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Tengah Di Kabupaten Semarang*, Skripsi (Semarang: Universitas Dian Nuswantoro, 2015).

(Y), hasil F statistik menyatakan bahwa semua variabel dalam penelitian ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Aldila adalah sama-sama menggunakan variabel bebas yang terdiri dari disiplin kerja, dan pengembangan karir. Sedangkan perbedaan antara keduanya terletak pada penggantian variabel bebas yaitu dari pelatihan diganti dengan motivasi dan pada variabel terikat diganti dengan produktivitas kerja karyawan. Selain itu perbedaan juga terletak pada uji yang digunakan. Pada penelitian ini menggunakan uji validitas, reliabilitas, analisis regresi berganda, uji normalitas, uji hipotesis (uji F dan uji T), uji asumsi klasik (uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas) dan uji koefisien determinasi.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Retno⁵¹ dengan judul "Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bukit Semarang Jaya Metro". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Lokasi penelitian dilaksanakan di PT. Bukit Semarang Jaya Metro yang bergerak dibidang properti perumahan. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, regresi linier berganda, dan pengujian hipotesis uji -F dan uji -t. Untuk menganalisis data tersebut menggunakan program SPSS versi 16.0. Hasil analisis menunjukkan bahwa

⁵¹ Retno Rahayu, *Pengaruh Pengembangan Karier, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bukit Semarang Jaya Metro*, (Jurnal: 2015), hal. 10

pengembangan karir mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Retno Rahayu adalah sama-sama menggunakan variabel bebas yang terdiri dari pengembangan karir dan motivasi. Sedangkan perbedaan antara keduanya terletak pada penggantian variabel bebas yaitu dari kepuasan kerja diganti dengan disiplin kerja dan pada variabel terikat diganti dengan produktivitas kerja karyawan. Kemudian kesamaan dengan penelitian ini juga terletak pada analisis data yang digunakan yaitu menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, dan regresi berganda, pengujian hipotesis uji F dan uji T serta uji asumsi klasik, untuk perbedaannya dalam penelitian ini ditambahkan uji koefisien determinasi pada proses pengujian.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Zella⁵² dengan judul "Analisis Pengaruh Disiplin, Motivasi, Pengembangan Karir Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan RSUD Di Banjarnegara". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin, motivasi, pengembangan karier dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Teknik yang digunakan dalam penelitian adalah purposive sampling yaitu teknik pengambilan sampel anggota populasi yang informasinya diperoleh dengan menggunakan pertimbangan tertentu. Dari penelitian yang dilakukan diperoleh hasil uji

⁵² Zella Rifqi Fathurrahman, *Analisis Pengaruh Disiplin, Motivasi, Pengembangan Karier dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan RSUD di Banjarnegara*, (Jurnal, 2013), hal.

t sebagai berikut: H 1 untuk variabel disiplin adalah sebesar $0,000 < 0,05$ jadi H 1 diterima, disiplin berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. H 2 untuk variabel motivasi adalah sebesar $0,001 < 0,05$ jadi H 2 diterima, motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. H 3 untuk variabel pengembangan karier adalah sebesar $0,889 > 0,05$ jadi H 3 ditolak, pengembangan karier tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. H 4 untuk variabel kepemimpinan adalah sebesar $0,000 < 0,05$ jadi H 4 diterima, kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Zella Rifqi Fathurrahman adalah sama-sama menggunakan variabel bebas antara lain disiplin, motivasi, pengembangan karir. Sedangkan perbedaan antara keduanya terletak pada pengurangan variabel bebas yaitu kepemimpinan dan juga penggantian variabel terikat menjadi produktivitas kerja karyawan. Kemudian perbedaan lain terdapat pada analisis data yang digunakan. Pada penelitian ini menggunakan uji validitas, reliabilitas, analisis regresi berganda, uji normalitas, uji hipotesis (uji F dan uji T), uji asumsi klasik (uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas) dan uji koefisien determinasi.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad⁵³ dengan judul "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Ros In Yogyakarta". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) tingkat disiplin kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan Hotel Ros In Yogyakarta, (2) pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Hotel Ros In Yogyakarta, (3) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Hotel Ros In Yogyakarta, dan (4) pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Hotel Ros In Yogyakarta. Penelitian ini termasuk penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Data dikumpulkan dengan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi berganda. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Taufiek Rio Sanjaya adalah sama-sama menggunakan variabel bebas yang terdiri dari disiplin kerja dan motivasi. Sedangkan perbedaannya terletak pada penambahan variabel bebas yaitu pengembangan karir dan juga pada variabel terikat diganti dengan produktivitas kerja karyawan. Kemudian kesamaan lain pada penelitian ini terletak pada analisis data yang digunakan yaitu menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, dan regresi berganda. Tetapi dalam penelitian ini ada perbedaan yaitu ada penambahan uji normalitas, uji hipotesis (uji F dan uji T), uji asumsi klasik (uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas) dan uji koefisien determinasi.

⁵³ Muhammad Taufiek Rio Sanjaya, *Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Ros In Yogyakarta*, Skripsi (Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta, 2015)

5. Penelitian yang dilakukan oleh Romkye⁵⁴ dengan judul "Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNSRAT di Manado". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh (1) Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsrat, (2) Pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsrat, (3) Disiplin kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsrat. Penelitian ini termasuk penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Dari hasil analisis regresi linear berganda diperoleh $Y=5.011 + 0.470 + 0.291$. Sehingga variabel disiplin kerja dan pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Romkye adalah sama-sama menggunakan variabel bebas yang terdiri dari disiplin kerja dan pengembangan karir. Sedangkan perbedaan terletak pada penambahan variabel bebas yaitu motivasi dan variabel terikat diganti dengan produktivitas kerja karyawan.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Yuli⁵⁵ dengan judul "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh (1) Kompensasi terhadap kinerja karyawan (2) Motivasi kerja

⁵⁴ Romkye, et.al, *Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNSRAT di Manado*, Jurnal Berkala Efisiensi Vol. 16 No. 01 Tahun 2016

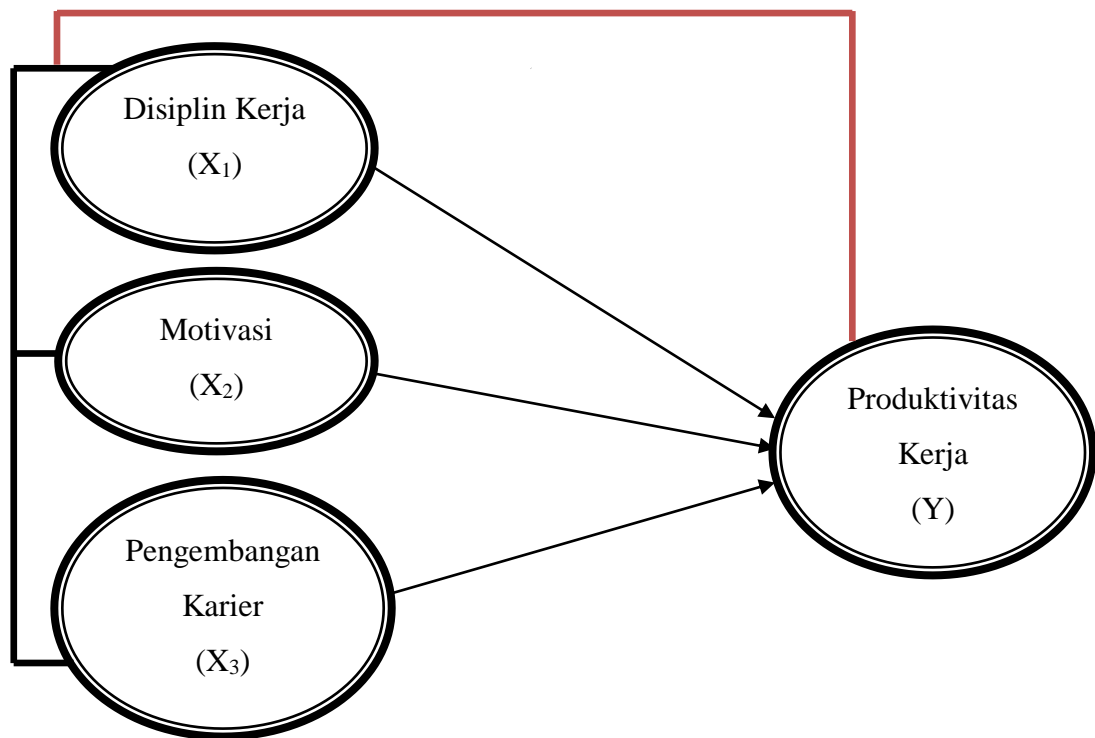
⁵⁵ Yuli Suwati, *Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda*, eJournal Ilmu Administrasi Bisnis Vol. 1 No. 1 Tahun 2013

terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian diperoleh t_{tabel} dan t_{hitung} sebesar $3,133 > 1,672$ H_0 ditolak dan H_1 diterima artinya variabel kompensasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Tunas Hijau Samarinda. Sedangkan pada variabel motivasi diperoleh t_{tabel} dan t_{hitung} $0,722 < 1,672$ H_1 ditolak dan H_0 diterima, artinya variabel motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Tunas Hijau Samarinda.



G. Kerangka Konseptual

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu mengenai hubungan antara variabel dependen (disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karir) dengan variabel independen (produktivitas kerja karyawan) diatas, maka dapat dikembangkan dengan kerangka konseptual sebagai berikut ini.

Gambar 2.1



Keterangan:

-  : Pengaruh secara parsial (uji t)
-  : Pengaruh secara silmultan (uji F)

Dalam penelitian ini faktor yang dianggap berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan adalah disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karir. Faktor disiplin kerja menjadikan seseorang mampu memanfaatkan waktu secara efektif dan efisien. Motivasi dibutuhkan oleh seorang karyawan untuk memacu kinerja agar lebih produktif. Pengembangan karir diperlukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan dan dapat menghasilkan produk yang berkualitas.

H. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian diartikan sebagai proporsisi atau hubungan antar dua atau lebih konsep atau variabel yang harus diuji kebenarannya melalui penelitian empiris.⁵⁶ Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H1: Pengaruh faktor disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada Usaha Dagang Batik Satrio Manah Tulungagung (Ditinjau dari Perspektif Ekonomi Syariah)⁵⁷
2. H2: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada Usaha Dagang Batik Satrio Manah Tulungagung (Ditinjau dari Perspektif Ekonomi Syariah)⁵⁸

⁵⁶ Puguh Suharsono, *Metode Penelitian Kuantitatif untuk Bisnis: Pendekatan Filosofi dan Praktis*, (Jakarta: PT. Indeks, 2009), hal. 46

⁵⁷ Aldila Putri Nugrahaning Prasa, *Pengaruh Disiplin Kerja, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Tengah Di Kabupaten Semarang*, Skripsi (Semarang: Universitas Dian Nuswantoro, 2015).

⁵⁸ Retno Rahayu, *Pengaruh Pengembangan Karier, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bukit Semarang Jaya Metro*, (Jurnal: 2015), hal. 10

3. H3: Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada Usaha Dagang Batik Satrio Manah Tulungagung (Ditinjau dari Perspektif Ekonomi Syariah)⁵⁹
4. H4: Faktor disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada Usaha Dagang Batik Satrio Manah Tulungagung (Ditinjau dari Perspektif Ekonomi Syariah)⁶⁰

⁵⁹ Zella Rifqi Fathurrahman, *Analisis Pengaruh Disiplin, Motivasi, Pengembangan Karier dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan RSU di Banjarnegara*, (Jurnal, 2013), hal. 6

⁶⁰ Aldila Putri Nugrahaning Prasa, *Pengaruh Disiplin Kerja, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Tengah Di Kabupaten Semarang*, Skripsi (Semarang: Universitas Dian Nuswantoro, 2015).