

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kerangka Teori

1. Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang artinya dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere* dalam bahasa Inggris sering disepadankan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, penimbulan motif, hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan.¹

Seseorang melakukan suatu tindakan pada umumnya mempunyai suatu motif. Seseorang melakukan sesuatu dengan sengaja tentu ada suatu maksud dan tujuan yang mendorongnya melakukan suatu tindakan. Motif dasar dari seseorang tersebut adalah adanya kebutuhan orang tersebut akan kebanggaan dan kehormatan serta limpahan materi.²

Motivasi adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan, dan memberikan kekuatan yang mengarah pada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan atau mengurangi ketidakpuasan.³ Motivasi kerja merupakan hasrat di dalam diri s

¹Suwatno dan Donni, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 171

²*Ibid.*, hml. 171

³Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi 4. (Yogyakarta: BPF, 2000), hlm. 173

Seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan.⁴

Motivasi adalah rangsangan dari luar dalam bentuk benda ataupun bukan dalam bentuk benda yang dapat menumbuhkan dorongan pada orang untuk memiliki, menikmati, menguasai atau mencapai benda atau bukan benda tersebut.⁵ Motivasi menunjuk kepada seluruh proses gerakan, termasuk situasi yang mendorong, dorongan yang timbul dari individu, tingkah laku yang ditimbulkan oleh situasi tersebut, dan tujuan atau akhir daripada gerakan atau perbuatan.⁶

a. Pandangan tentang Motivasi

Motivasi memiliki berbagai macam pandangan, diantaranya:

- 1) Model Tradisional, model ini mengisyaratkan bahwa manajer menentukan bagaimana pekerjaan-pekerjaan harus dilakukan dan menggunakan sistem pengupahan insentif untuk memotivasi para pekerja. Lebih banyak berproduksi, lebih banyak menerima penghasilan. Model ini menganggap bahwa “para pekerja pada dasarnya malas dan hanya dapat dimotivasi dengan penghargaan berwujud uang”.
- 2) Model Hubungan Manusiawi, kontak-kontak sosial pegawai pada pekerjaannya merupakan hal penting, bahwa kebosanan dan

⁴Nines., dkk, *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*, (Semarang :Jurnal, 2011), hlm. 3

⁵Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), hlm.

136

⁶Sarwono, *Pengantar Umum Psikology*, (Jakarta: Bulan Bintang, 1996), hlm. 57

tugas-tugas yang bersifat pengulangan adalah faktor-faktor pengurang motivasi. Manajer dapat memotivasi bawahan melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Semisal, para karyawan diberi berbagai kebebasan untuk membuat keputusan sendiri dalam pekerjaannya.

- 3) Model SDM, model ini menyatakan bahwa para karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti. Karyawan beralasan bahwa kebanyakan orang telah dimotivasi untuk melakukan pekerjaan secara baik dan bahwa karyawan tidak secara otomatis melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak dapat menyenangkan. Karyawan lebih menyukai pemenuhan kepuasan dari suatu prestasi kerja yang baik dan karyawan dapat diberi tanggung jawab yang lebih besar untuk pembuatan keputusan-keputusan dan pelaksanaan tugas-tugas.⁷

Fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi, pengawasan yang efisien dan membawa pengikutnya kepada

⁷Suwatno dan Donni, *Manajemen SDM...*, hlm. 172-173

sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan dan perencanaan.⁸

b. Sumber Motivasi

Sumber motivasi digolongkan menjadi dua, yaitu sumber motivasi dari dalam diri (intrinsik) dan sumber motivasi dari luar (ekstrinsik).

- 1) Motivasi Intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau fungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Motivasi intrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang didalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan suatu dorongan dari dalam diri dan secara mutlak berkaitan dengan aktivitas belajarnya.
- 2) Motivasi Ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsi karena adanya perangsang dari luar. Motivasi ekstrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang didalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak terkait dengan dirinya.⁹

Motivasi mempunyai fungsi sebagai perantara pada organisasi atau manusia untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Perbuatan seseorang dimulai dengan adanya suatu

⁸Ester Manik dan Kamal, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada SMP Negeri 3 Rancaekek*, (Bandung : Jurnal, 2011), hlm. 102

⁹Suwatno dan Donni, *Manajemen SDM...*, hlm. 175-176

keseimbangan dalam diri individu. Tingkah laku terkadang tidak menghasilkan keseimbangan, misalnya karena tujuan tingkah laku untuk memenuhi kebutuhan tidak tercapai dalam hal ini akan timbul kekecewaan atau frustrasi.¹⁰

Bidang-bidang ilmu yang mencakup kajian Islam bertujuan menuntun agar manusia berada di jalan lurus. Motivasi kerja dalam pandangan Islam merupakan tuntutan kehidupan dan merupakan anjuran yang memiliki dimensi ibadah. Firman Allah SWT dalam surat Al-Jumu'ah ayat 10 :

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Artinya :

“Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi dan carilah karunia Allah SWT dan ingatlah Allah SWT banyak-banyak supaya kamu beruntung”.¹¹

Surat Al-Jumu'ah ayat 10 menjelaskan bahwa untuk memperoleh kebahagiaan yang sejati saat berwirausaha, seseorang harus memenuhi kebutuhan dunia dan akhirat serta jasmani dan rohani. Utamakan ibadah dahulu, baru urusan dunia. Manusia

¹⁰Kast dan Rozenzweight, *Organisasi dan Manajemen*, terj. A.Hasyim Ali, (Jakarta: Bumi Aksara, 1990), hlm. 399

¹¹Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta : Mekar Surabaya, 2002) hlm. 809

harus berusaha dan bekerja keras untuk mencari karunia (rahmat dan rezeki dari Allah SWT) agar beruntung di dunia dan akhirat.

Lingkaran motivasi bersifat dinamis pada manusia, ini disebabkan karena keseimbangan pada manusia seringkali merangsang ketidak seimbangan lainnya yang lebih tingkatannya.

c. Jenis-jenis Motivasi

Motivasi memiliki beberapa jenis, jenis-jenis motivasi itu sendiri ialah:

- 1) Jenis motivasi ditinjau dari perannya ada dua macam yaitu :
 - a) Motivasi positif ialah motivasi yang menimbulkan harapan yang sifatnya menguntungkan atau mengembirakan.
 - b) Motivasi negatif ialah motivasi yang menimbulkan rasa takut (ancaman, tekanan, intimidasi, dan sejenisnya).
- 2) Jenis motivasi ditinjau dari segi perwujudannya ada 2 yaitu :
 - a) Motivasi materiil yaitu motivasi yang berupa materiil (uang, kertas berharga atau barang-barang yang dapat menjadi daya tarik).
 - b) Motivasi non materiil yaitu motivasi ini seringkali mempunyai daya tarik lebih besar daripada motivasi materiil/fisik misalnya motivasi atau landasan agama atau keyakinan sehingga tanpa berpikir keduniaan orang berbuat

sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain semata-mata karena dorongan agama atau keyakinan itu.¹²

Motivasi dapat diartikan sebagai dorongan atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan karyawan untuk memenuhi dan menyalurkan kebutuhan individual tertentu agar dapat memberikan kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Gibson menyatakan sejumlah kesimpulan tentang motivasi, yaitu :

- 1) Motivasi berkaitan dengan perilaku dan kinerja
- 2) Motivasi mencakup pengarahan kearah tujuan
- 3) Motivasi perlu dipertimbangkan dan diperhatikan mengenai faktor-faktor, fisiologikal, psikologikal, dan lingkungan (*Environmental*) sebagai faktor-faktor penting.¹³

2. Budaya Kerja

Seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya dalam kehidupan sehari-hari. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak.¹⁴

¹²Moenir, *Manajemen Pelayanan...*, hlm. 137-139

¹³Ester Manik dan Kamal, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hlm. 102

¹⁴Siti Amnuhai, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hlm. 75

Manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi pada dasarnya berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu, sesuatu yang dimaksud tidak lain adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya.¹⁵

Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, sehingga dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi dapat dikatakan sebagai aturan main yang ada di dalam perusahaan untuk menjadi pegangan dari sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku di dalam organisasi.¹⁶

Nilai-nilai tercermin dalam perilaku dan sikap karyawan sehari-hari selama karyawan berada dalam sebuah organisasi dan sewaktu mewakili organisasi berhadapan dengan pihak luar. Budaya organisasi mencerminkan cara karyawan melakukan sesuatu (membuat keputusan, melayani orang, dan sebagainya) yang dapat dilihat kasat mata dan dirasakan terutama oleh orang di luar sebuah organisasi.¹⁷

Robbins berpendapat bahwa, organisasi yang berbudaya kuat akan mempengaruhi ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Individu dapat berfikir, bertindak

¹⁵*Ibid.*, hlm.76

¹⁶Moenir, *Manajemen Pelayanan...*, hlm. 145-146

¹⁷*Ibid.*, hlm. 146

dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kottler dan Hesket menyatakan, kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong individu untuk bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang.¹⁸

Budaya dapat didefinisikan sebagai totalitas dari keyakinan, sikap, pola perilaku, kelembagaan, seni, tradisi, dan produk pikiran manusia yang menjadi karakteristik dari suatu komunitas di dalam suatu lingkungan sosial. Budaya terbentuk dari berbagai simbol, spritual, dan upacara, tata nilai, keyakinan, gagasan, makna, dan pola perilaku yang banyak digunakan di dalam kehidupan sehari-hari.¹⁹

Susanto memberikan definisi budaya kerja sebagai suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota perusahaan harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana anggota harus bertindak dan berperilaku.²⁰

¹⁸Chairul., dkk, *Pengaruh Karakteristik Individu, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Bank Indonesia Cabang Jember*, (Jember : Jurnal, 2014), hlm. 5

¹⁹Frans Hartanto, *Paradigma Baru Manajemen Indonesia : Menciptakan Nilai Dengan Bertumpu Pada Kebajikan Dan Potensi Insani*, (Bandung: PT Mizan Pustaka, 2009), hlm. 170

²⁰Nines., dkk, *Pengaruh Budaya Organisasi...*, hlm. 3

Robbins menyatakan, budaya kerja adalah nilai-nilai yang bertujuan dalam membentuk norma-norma perilaku sebagai berikut :

- a. Inisiatif individu (*individual initiative*) yaitu tingkat kemandirian atau tanggungjawab yang dimiliki tiap anggota.
- b. Toleransi resiko (*risk tolerance*) adalah tingkat resiko yang boleh atau mungkin dipikul oleh anggotanya untuk mendorong mereka menjadi agresif, inovatif dan berani mengambil resiko.
- c. Integrasi (*integration*) adalah tingkat unit-unit kerja dalam organisasi yang mendorong untuk beroperasi dalam koordinasi yang baik.
- d. Dukungan manajemen (*management support*) yaitu tingkat kejelasan komunikasi, bantuan dan dukungan yang disediakan oleh manajemen terhadap unit kerja yang dibawahnya.
- e. Pengawasan (*control*) adalah sejumlah aturan atau pengawasan yang digunakan untuk mengawasi perilaku karyawan.
- f. Identifikasi (*indentify*) adalah tingkat identifikasi diri tiap anggota dalam organisasi serta keseluruhan melebihi kelompok kerja atau bidang profesi masing-masing.
- g. Sistem penghargaan (*reward system*) yaitu tingkat alokasi dan penghargaan berdasarkan kinerja pegawai sebagai lawan dari senioritas.

- h. Toleransi terhadap konflik (*conflict tolerance*) yaitu tingkat toleransi terhadap konflik dan kritik keterbukaan yang muncul dalam organisasi.
- i. Pola komunikasi (*communication pattern*) yaitu tingkat keterbatasan komunikasi dalam organisasi yang sesuai dengan otoritas pada hirarki formal.

Uraian mengenai budaya kerja dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah nilai-nilai, asumsi-asumsi, dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi yang meliputi inisiatif individu, toleransi terhadap resiko, integrasi, dukungan manajemen, pengawasan, indentifikasi, sistem penghargaan, toleransi terhadap konflik dan pola komunikasi.²¹ Firman Allah SWT pada Al-Qur'an surat Az-Zumar ayat 39 yang berbunyi :

قُلْ يَاقَوْمِ أَعْمَلُوا عَلَيَّ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَمِلٌ فَسَوْفَ
تَعْلَمُونَ ﴿٣٩﴾

Artinya :

“Katakanlah: "Hai kaumku, bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, sesungguhnya Aku akan bekerja (pula), maka kelak kamu akan mengetahui”.²²

²¹Mulia Kurniawan, “Pengambilan Keputusan Dalam Budaya Organisasi Berdasarkan Stephen P. Robbins” dalam <http://www.scribd.com/>, diakses 29 Maret 2018.

²²Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta : Mekar Surabaya, 2002) hlm. 664

Surat Az-Zumar ayat 39 menjelaskan bahwa semua jenis ibadah yang mampu dilakukan manusia, hendaklah dilakukan secara ikhlas karena Allah SWT dan untuk mempertahankan kehidupan di dunia, manusia hendaklah bekerja sesuai keahlian masing-masing, sehingga hasilnya maksimal.

Budaya kerja merupakan cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap bidang yang ditekuninya. Prinsip-prinsip moral yang dimiliki dan semangat yang tinggi serta bersungguh-sungguh dapat mewujudkan prestasi terbaik.

a. Fungsi Budaya Kerja

Robbins menyatakan, fungsi budaya organisasi antara lain sebagai berikut :

- 1) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- 2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- 4) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.

- 5) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.²³

Budaya kerja yang terdapat di suatu perusahaan adalah habitat, dimana anggota perusahaan berkiprah. Kualitas dan karakteristik budaya kerja akan menentukan besar kecilnya kemauan, hasrat, dan gairah anggota perusahaan untuk memunculkan dan memanfaatkan potensi karyawan untuk dikontribusikan pada proses penciptaan kinerja perusahaan.²⁴

3. Produktivitas Kinerja Karyawan

a. Produktivitas Kinerja

Perusahaan yang dinamis akan selalu meningkatkan produktivitasnya melalui konsistensi menghasilkan kinerja terbaik serta mempertahankan hal yang menjadi keunggulan kompetitif dalam perusahaan. Sumber daya fisik, keuangan, kemampuan memasarkan, serta sumber daya manusia merupakan beberapa faktor penting yang disyaratkan bagi organisasi untuk tetap kompetitif.²⁵

Produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang). Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif, yaitu suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Hasil

²³Chairul., dkk, *Pengaruh Karakteristik Individu...*, hlm. 5

²⁴Frans Hartanto, *Paradigma Baru...*, hlm. 171

²⁵Suwatno dan Donni, *Manajemen SDM...*, hlm. 195

masukan dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan hasil keluaran diukur dalam kesatuan fisik, bentuk dan nilai.²⁶ Firman Allah SWT pada Al-Qur'an surat Al-Hajj ayat 77 yang berbunyi :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا ارْكَعُوا وَاسْجُدُوا وَعَبُدُوا
رَبَّكُمْ وَأَفْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿٧٧﴾

Artinya :

“Hai orang-orang yang beriman, ruku'lah kamu, sujudlah kamu, sembahlah Tuhanmu dan perbuatlah kebajikan, supaya kamu mendapat kemenangan”.²⁷

Surat Al-Hajj ayat 77 menjelaskan bahwa seseorang diperintahkan untuk menunaikan sholat dan berbuat kebaikan agar mendapat keberuntungan.

Produktivitas mempunyai arti ukuran yang relatif nilai atau ukuran yang ditampilkan oleh daya produksi pada bidang industri.

Webster memberikan batasan tentang produktivitas yaitu :

- 1) Keseluruhan fisik dibagi unit dari usaha produksi.
- 2) Tingkat keefektifan dari manajer industri di dalam penggunaan aktivitas untuk produksi.
- 3) Keefektifan dalam menggunakan tenaga kerja dan peralatan.

²⁶Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Kencana, 2017), hlm. 99

²⁷Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta : Mekar Surabaya, 2002) hlm. 474

Sumber daya mempunyai peran yang menentukan tingkat produktivitas dalam setiap kegiatan produksi, maka sumber daya perlu dikelola dan diatur dengan baik.²⁸

Ravianto berpendapat, produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.²⁹ Sikap mental akan mendorong seseorang untuk tidak cepat merasa puas, akan tetapi harus mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan kerja dengan cara selalu mencari perbaikan-perbaikan dan peningkatan.

Kusrianto mengemukakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu. Peran serta tenaga kerja adalah penggunaan sumber daya serta efisien dan efektif.³⁰

1) Faktor-faktor yang mempengaruhi produktifitas kerja

Simanjuntak menyatakan, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu :

- a) Pelatihan, latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan ketrampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja.
- b) Mental dan kemampuan fisik karyawan, keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting

²⁸Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Kencana, 2017), hlm. 99

²⁹*Ibid.*, hlm. 100

³⁰*Ibid.*, hlm. 102

untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan.

- c) Hubungan antara atasan dan bawahan, hubungan atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan dengan sikap yang saling jalin-menjalin telah mampu meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja.³¹

Produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada di perusahaan. Produktivitas kerja diharapkan dapat membentuk pekerjaan yang akan terlaksana secara efisien dan efektif, sehingga ini semua akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan.

2) Indikator produktivitas

Produktivitas kerja dapat diukur dalam suatu indikator, sebagai berikut :

- a) Kemampuan, mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas.
- b) Meningkatkan hasil yang dicapai, berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai.

³¹*Ibid.*, hlm. 102

- c) Semangat kerja, merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin.
- d) Pengembangan diri, senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja.
- e) Mutu, selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu.
- f) Efisiensi, perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan.³²

3) Usaha peningkatan produktivitas

Produktivitas dapat ditingkatkan jika semua yang menghambat harus dihilangkan. Pemahaman yang tepat tentang faktor-faktor penentu keberhasilan meningkatkan produktivitas kerja dapat mengatasi hal itu, sebagian di antaranya berupa etos kerja yang harus dipegang teguh oleh semua karyawan dalam organisasi. Faktor-faktor penentu peningkatan produktivitas kerja menurut Siagian adalah :

- a) Setiap karyawan merasa terlibat dan berkepentingan.
- b) Pimpinan puncak memberikan dukungan sepenuhnya.
- c) Pimpinan lain (tidak terkecuali) secara aktif terlibat dalam usaha peningkatan produktivitas.
- d) Usaha peningkatan produktivitas dilakukan secara terus-menerus.

³²*Ibid.*, hlm. 104-105

- e) Dilakukan pemantauan, evaluasi, tindak lanjut, dan apresiasi kepada mereka yang berhasil memberikan kontribusi.³³

Usaha-usaha peningkatan produktivitas perlu dilakukan secara konsisten dan konsekuen, karena produktivitas adalah konsekuensi ketaatan terhadap akad kerja yang telah dibuat.³⁴

b. Kinerja

Tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut dengan level kinerja. Karyawan yang memiliki level kinerja yang tinggi merupakan karyawan yang produktivitas kinerjanya tinggi, sebaliknya karyawan yang memiliki level kinerja tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan, maka karyawan tersebut merupakan karyawan yang tidak produktif.³⁵

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.³⁶

Kinerja merefleksikan kesuksesan sebuah organisasi, pernyataan tersebut diungkapkan oleh Milkovich dan Boudreau sebagai berikut:

“Performance reflects the organization’s success”. Employee performance is degree to which employees accomplish work

³³Sindu, Eko, Karebet, *Panduan Lengkap Supervisi Diperkaya Perspektif Syariah*, (Jakarta : PT Elex Media Komputindo, 2006), hlm. 196

³⁴*Ibid.*, hlm. 196

³⁵Suwatno dan Donni, *Manajemen SDM...*, hlm. 196

³⁶Nines., dkk, *Pengaruh Budaya Organisasi...*, hlm. 3

requirements”. Kinerja pegawai adalah tingkat dimana pegawai menyelesaikan pekerjaan yang ditetapkan.³⁷

Penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting bagi perusahaan untuk mengetahui level kinerja karyawan yang dimilikinya. Perusahaan harus memperoleh informasi yang memadai terkait dengan kinerja karyawannya sebagai bahan pertimbangan bagi keputusan-keputusan strategis perusahaan, baik terkait dengan kebijakan umum perusahaan, maupun terkait dengan kebijakan pengembangan sumber daya manusia.³⁸

Istilah kinerja atau prestasi kerja berasal dari bahasa Inggris “*performance*”. Kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. Ivancevich, Konopaske dan Matteson mendefinisikan sebagai, “*performance the desired result of behavior*”. Kinerja merupakan hasil yang diinginkan dari perilaku.³⁹ Aguinis mendefinisikan kinerja adalah :

Performance is about behavior or what employees do, not about what employees produce or the outcomes of their work. Maksudnya, kinerja adalah tentang perilaku atau apa yang dilakukan oleh karyawan, bukan tentang apa yang diproduksi atau yang dihasilkan oleh pekerjaan mereka.⁴⁰

August W. Smith menyatakan bahwa “*Performance is output derives from processes, human otherwise,*” Kinerja merupakan hasil

³⁷Boy Suzanto dan Agus, *Pengaruh Budaya Organisasi...*, hlm. 24

³⁸Suwatno dan Donni, *Manajemen SDM...*, hlm. 196

³⁹Hussein Fattah, *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai*, (Yogyakarta : Elmatara (Anggota IKAPI), 2017), hlm. 8

⁴⁰*Ibid.*, hlm. 10

dari suatu proses yang dilakukan manusia.⁴¹ Definisi kinerja atau prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya. Firman Allah SWT pada Al-Qur'an surat Ar-Ra'd ayat 11 yang berbunyi :

لَهُر مُعَقَّبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ ۖ يَحْفَظُونَهُ مِّنْ أَمْرِ
 اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا
 أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُم مِّنْ دُونِهِ ۗ

وَالِ

Artinya :

“Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah SWT. Sesungguhnya Allah SWT tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah SWT menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia”.⁴²

Surat Ar-Ra'd ayat 11 menjelaskan bahwa Allah SWT tidak akan merubah nasib suatu kaum apabila kaum tersebut tidak berusaha untuk merubah nasibnya sendiri. Selain itu, perubahan kearah positif

⁴¹Suwatno dan Donni, *Manajemen SDM...*, hlm. 196

⁴²Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta : Mekar Surabaya, 2002) hlm. 337

atau negatif, seseorang sendiri yang menentukan (dilihat dari usaha seseorang).

1) Penilaian kinerja

Werther dan Davis menyatakan, penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai, antara lain :

a) *Performance Improvement* (Peningkatan kinerja).

Peningkatan kinerja yaitu karyawan dan manajer dapat mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

b) *Compensation Adjustment* (Penyesuaian gaji). Penyesuaian gaji merupakan pengambilan keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

c) *Placement Decision* (Keputusan penempatan). Keputusan penempatan yaitu menentukan promosi, transfer dan demotion.

d) *Training and Development Needs* (Kebutuhan pelatihan dan pengembangan). Kebutuhan pelatihan dan pengembangan merupakan evaluasi bagi karyawan agar kinerja karyawan lebih optimal.

e) *Carrer Planning and Development* (Perencanaan dan pengembangan karir). Perencanaan dan pengembangan karir

merupakan pemandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.

- f) *Staffing Process Deficiencies* (Proses perekrutan kepegawaian). Proses perekrutan kepegawaian merupakan prosedur perekrutan karyawan.
- g) *Informational Inaccuracies Job-design Errors* (Informasi kesalahan pekerjaan). Informasi kesalahan pekerjaan dapat membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
- h) *Equal Employment Opportunity* (Kesempatan kerja yang setara). Kesempatan kerja yang setara menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif.
- i) *External Challenges* (Tantangan eksternal). Tantangan eksternal merupakan kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lain.
- j) *Feedback* (Umpan balik). Umpan balik yaitu memberikan tanggapan urusan kepegawaian maupun bagi karyawan itu sendiri.⁴³

⁴³Suwatno dan Donni, *Manajemen SDM...*, hlm. 197-198

Tujuan dilaksanakannya penilaian kinerja menurut Milkovich ialah untuk mengenali kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga proses umpan balik sebagai motivator dapat berjalan dengan baik untuk memperbaiki kesalahan karyawan dalam bekerja dan penentuan penghargaan yang tepat sesuai dengan prestasi kerja masing-masing karyawan. Umpan balik bagi karyawan merupakan informasi untuk mendapatkan bimbingan dan pembinaan agar terbentuk tingkat kemampuan kerja dan usaha kerja karyawan.⁴⁴

2) Syarat efektifnya penilaian kinerja

Sistem penilaian kinerja yang efektif harus mampu merespon berbagai tantangan internal dan eksternal yang dihadapi oleh karyawan. Cascio mengemukakan terdapat enam syarat yang dapat digunakan sebagai alat ukur dalam mengukur efektif atau tidaknya sistem penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut :

- a) Penilai (*Supervisor*). Penilai dapat mengukur kemampuan dan motivasi dalam melakukan penilaian secara terus menerus, merumuskan kinerja karyawan secara objektif, memberikan umpan balik kepada karyawan.

⁴⁴*Ibid.*, hlm. 198

- b) Keterkaitan (*Relevance*). Atasan dapat mengukur keterkaitan langsung unsur-unsur penilaian kinerja dengan uraian pekerjaan.
- c) Kepekaan (*Sensitivity*). Kepekaan dapat diukur dalam keakuratan atau kecermatan sistem penilaian kinerja yang dapat membedakan karyawan yang berprestasi dan yang tidak berprestasi, serta sistem harus dapat digunakan untuk tujuan administrasi kepegawaian.
- d) Keterandalan (*Reliability*). Atasan dapat mengukur keandalan dan konsistensi alat ukur yang digunakan.
- e) Kepraktisan (*Practicality*). Kepraktisan merupakan alat pengukur penilaian kinerja yang mudah digunakan dan dimengerti oleh penilai dan bawahannya.
- f) Dapat diterima (*Acceptability*). Kemampuan penilai dalam melakukan penilaian sesuai dengan kemampuan tugas dan tanggung jawab bawahannya.⁴⁵

Penilaian kinerja yang baik harus mampu menciptakan gambaran yang tepat mengenai kinerja karyawan yang dinilai. Penilaian tidak hanya ditujukan untuk menilai dan memperbaiki kinerja yang buruk, namun juga untuk mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik lagi.⁴⁶

⁴⁵Suwatno dan Donni, *Manajemen SDM...*, hlm. 198-199

⁴⁶*Ibid.*, hlm. 199

4. Karyawan

Perusahaan memiliki elemen yang cukup penting dalam menjalankan bisnisnya ialah sumber daya manusia atau karyawan dalam perusahaan. Karyawan merupakan kekayaan utama dalam suatu perusahaan, karena tanpa adanya keikutsertaan mereka, aktifitas perusahaan tidak akan terlaksana.

Hasibuan mengemukakan definisi karyawan yaitu orang penjual jasa “pikiran atau tenaga” dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Subri menyatakan bahwa :

Karyawan merupakan penduduk dalam usia kerja “berusia 15-64 tahun” atau jumlah seluruh penduduk dalam suatu negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan terhadap tenaga karyawan dan jika karyawan mau berpartisipasi dalam sebuah aktivitas.⁴⁷

Firman Allah SWT pada Al-Qur’an surat An-Nisa’ ayat 58 yang berbunyi :

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ
النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ
سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya :

“Sesungguhnya Allah SWT menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah SWT memberi pengajaran yang sebaik-

⁴⁷Hisam Sam, “7 Pengertian Karyawan Menurut Para Ahli Lengkap” dalam <http://www.dosenpendidikan.com/>, diakses 1 April 2018

baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah SWT adalah Maha mendengar lagi Maha melihat”.⁴⁸

Surat An-Nisa’ ayat 58 menjelaskan bahwa, Allah SWT memberitakan bahwasannya Ia memerintahkan untuk menunaikan amanah-amanah kepada ahlinya.

a. Tugas karyawan

Karyawan bertugas sesuai yang telah ditentukan oleh pimpinan atau atasannya. Umumnya karyawan bekerja tinggal melaksanakan tugas-tugas yang sudah diinstruksikan atau bisa juga mengekspresikan kreatifitasnya sesuai yang memberi instruksi saat bekerja.

Kegesitan, ketepatan, ketelitian maupun kerapihan dalam bekerja merupakan hal-hal yang perlu diperhatikan oleh setiap karyawan, karena umumnya hal seperti itu dapat menentukan penilaian karyawan oleh seorang pimpinan dan yang sering menjadi perhatian adalah ketepatan waktu atau kedisiplinan dalam bekerja.

b. Ciri-Ciri Karyawan yang Baik dan Berkualitas

Karyawan pasti tidak akan pernah lepas dari kinerja, maka setiap pimpinan perusahaan akan selalu melakukan penilaian terhadap kinerja para karyawannya. Sikap dan ciri-ciri karyawan yang baik, diantaranya :

⁴⁸Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur’an dan Terjemahnya*, (Jakarta : Mekar Surabaya, 2002) hlm. 113

- 1) Jujur. Orang yang jujur pasti banyak di sukai oleh orang lain dan selalu mendapatkan kepercayaan yang lebih terhadap pekerjaannya.
- 2) Sopan santun. Seorang karyawan yang bersikap sopan santun akan dihargai oleh pimpinan maupun rekan kerja dan memiliki nilai tambah.
- 3) Disiplin. Setiap pimpinan atau atasan selalu menyukai karyawan yang disiplin baik itu dalam melakukan pekerjaan maupun dalam ketepatan waktu.
- 4) Komunikasi yang baik. Karyawan yang memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik umumnya selalu di sukai oleh pimpinan dalam bekerja, baik itu dari cara berkomunikasi secara lisan maupun tulisan.
- 5) Kerja keras. Karyawan yang baik adalah selalu bekerja keras, dengan kerja keras maka seorang karyawan akan selalu diandalkan oleh perusahaan dalam melakukan suatu pekerjaannya.
- 6) Bekerja dengan tim. Setiap perusahaan selalu membutuhkan suatu tim untuk memecahkan suatu permasalahan.
- 7) Mampu beradaptasi dan belajar hal-hal baru. Menerima untuk mempelajari hal-hal baru dan selalu memberikan yang terbaik

dalam setiap pekerjaannya merupakan ciri karyawan yang di sukai dan diperlukan oleh setiap perusahaan atau lembaga.⁴⁹

c. Jenis-Jenis Karyawan

Karyawan pada suatu tempat kerja umumnya di bagi menjadi dua macam, diantaranya :

- 1) Karyawan tetap. Karyawan yang berstatus tetap merupakan karyawan yang mempunyai perjanjian atau kontrak dengan perusahaan tempat dia bekerja dengan jangka waktu yang tidak di tetapkan, dapat dikatakan juga permanen.
- 2) Karyawan tidak tetap. Karyawan yang berstatus tidak tetap merupakan karyawan yang mempunyai perjanjian atau kontrak yang waktunya sudah ditentukan, biasanya karyawan jenis ini di pekerjakan perusahaan hanya ketika dibutuhkan saja.⁵⁰

B. Penelitian Terdahulu

Budi Tetuko, dengan tujuan penelitian ini adalah menganalisa pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru SMA swasta di kabupaten grobogan. Metode yang digunakan adalah analisis path, hasil penelitian yang dilakukan oleh Budi Tetuko menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja, budaya organisasi, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil dari uji selanjutnya yaitu kepuasan kerja memediasi hubungan antara motivasi kerja, budaya

⁴⁹Sora N “Pengertian Karyawan Dan Jenisnya Secara Umum” dalam <http://www.pengertianku.net/>, diakses 1 April 2018

⁵⁰*Ibid.*, diakses 1 April 2018

organisasi, kepemimpinan dengan kinerja guru. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Dapat diprediksikan bahwa motivasi kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja akan mendorong peningkatan kinerja guru.⁵¹ Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti yaitu pada variabel dan objek yang digunakan, dimana peneliti hanya membahas variabel motivasi, budaya kerja dan produktivitas kinerja serta objek penelitian pada karyawan industri dan dilakukan di usaha kecil menengah kerupuk rambak Sembung Tulungagung. Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti yaitu tujuan penelitian sama-sama menggunakan variabel motivasi kerja, budaya kerja dan kinerja.

Boy Suzanto dan Agus, dengan tujuan penelitian ini adalah menganalisa pengaruh budaya organisasional, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja aparat Kecamatan Batujajar Kabupaten Bandung. Metode yang digunakan adalah analisis path, hasil penelitian yang dilakukan oleh Boy Suzanto dan Agus menunjukkan bahwa variabel budaya organisasional, disiplin kerja, dan motivasi kerja secara parsial memberikan kontribusi terhadap kinerja aparat Kecamatan Batujajar, masing-masing sebesar 12,9 % ; 11,4 % ; dan 37,8 %. Secara simultan budaya organisasional, disiplin kerja, dan motivasi kerja memberikan kontribusi sebesar 62,1 %. Pengaruh budaya organisasional, disiplin kerja,

⁵¹Budi Tetuko, *Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru SMA Swasta Di Kabupaten Grobogan.*

dan motivasi kerja terhadap kinerja aparat Kecamatan Batujajar menunjukkan bahwa berada pada katagori kuat.⁵² Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti yaitu variabel dan objek yang digunakan, dimana peneliti hanya membahas variabel motivasi, budaya kerja dan produktivitas kinerja serta objek penelitian pada karyawan industri dan dilakukan di usaha kecil menengah kerupuk rambak Sembung Tulungagung. Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti yaitu tujuan penelitian sama-sama menggunakan variabel motivasi kerja, budaya kerja dan kinerja.

Ester Manik dan Kamal, dengan tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru pada SMP Negeri 3 Rancaekek. Metode yang digunakan adalah analisis path, hasil penelitian yang dilakukan oleh Ester Manik dan Kamal menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru di SMP Negeri 3 Rancaekek dengan besarnya pengaruh 87,00 %.⁵³ Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti yaitu variabel dan objek yang digunakan, dimana peneliti hanya membahas variabel motivasi, budaya kerja dan produktivitas kinerja serta objek penelitian pada karyawan industri dan dilakukan di usaha kecil menengah kerupuk

⁵²Boy Suzanto dan Agus, *Pengaruh Budaya Organisasional, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparat Kecamatan Batujajar Kabupaten Bandung*.

⁵³Ester Manik dan Kamal, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada SMP Negeri 3 Rancaekek*.

rambak Sembung Tulungagung. Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti yaitu tujuan penelitian sama-sama menggunakan variabel motivasi kerja, budaya kerja dan kinerja.

Nines Intan, Naili dan Widiartanto dengan tujuan penelitian untuk menganalisa pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*, yang mengambil objek pada PT. BPR Artha Mukti Santosa. Metode yang digunakan adalah analisis path, hasil penelitian yang dilakukan oleh Nines Intan, Naili dan Widiartanto diperoleh hasil bahwa motivasi kerja dan budaya kerja baik secara simultan maupun parsial mempengaruhi kinerja karyawan.⁵⁴ Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti yaitu variabel dan objek yang digunakan, dimana peneliti hanya membahas variabel motivasi, budaya kerja dan produktivitas kinerja tanpa variabel *intervening* serta objek penelitian dilakukan di usaha kecil menengah kerupuk rambak Sembung Tulungagung. Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti yaitu tujuan penelitian sama-sama menggunakan variabel motivasi kerja, budaya kerja dan kinerja karyawan.

Chairul Anwar, Purnamie dan Ema dengan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh karakteristik individu, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Bank Indonesia cabang Jember. Metode yang digunakan adalah analisis path,

⁵⁴Nines., dkk, *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*.

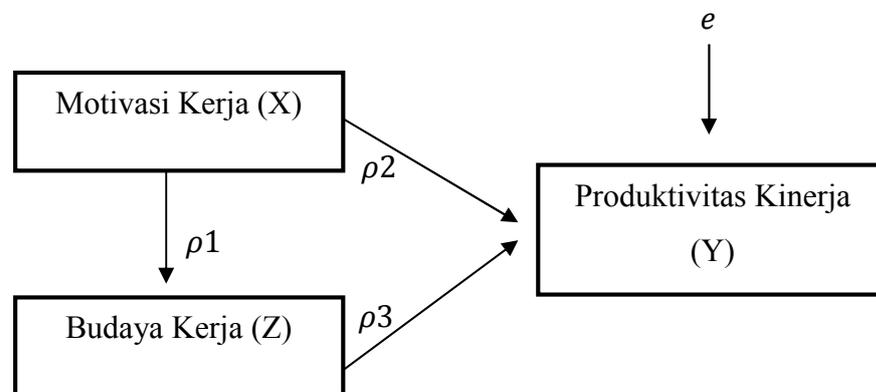
hasil penelitian yang dilakukan oleh Chairul Anwar, Purnamie dan Ema diperoleh hasil bahwa karakteristik individu dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB pada Bank Indonesia cabang Jember, budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB pada Bank Indonesia cabang Jember.⁵⁵ Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti yaitu variabel dan objek yang digunakan, dimana peneliti hanya membahas variabel motivasi, budaya kerja dan produktivitas kinerja tanpa variabel *intervening* serta objek penelitian dilakukan di usaha kecil menengah kerupuk rambak Sembung Tulungagung. Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti yaitu tujuan penelitian sama-sama menggunakan variabel motivasi kerja, budaya kerja dan kinerja karyawan.

C. Kerangka Konseptual

Kerangka konsep merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.⁵⁶ Kerangka konseptual dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berkenaan dua variabel atau lebih, dalam penelitian ini dapat dibuat suatu kerangka pemikiran yang dapat menjadi landasan dalam penelitian ini yang pada akhirnya dapat diketahui variabel mana yang paling dominan dan mempengaruhi.

⁵⁵Chairul., dkk, *Pengaruh Karakteristik Individu, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Bank Indonesia Cabang Jember*.

⁵⁶Sugiyono, "*Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi cet-7*", (Bandung : Alfabeta, 2015), hlm. 93

Gambar 2.1Kerangka Konseptual⁵⁷

Sumber : Data primer diolah, 2018.

Kerangka konseptual di atas di dasarkan dengan adanya kajian teori dan penelitian terdahulu, sebagai berikut :

1. Pengaruh Motivasi kerja (X) terhadap Budaya kerja karyawan (Z) didasarkan oleh teori Sarwono⁵⁸ serta dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Manik⁵⁹
2. Pengaruh Motivasi kerja (X) terhadap Produktivitas kinerja karyawan (Y) didasarkan oleh teori Martoyo⁶⁰ serta dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Manik.⁶¹

⁵⁷Ratlan Pardede dan Renhard Manurung, “Analisis Jalur Path Analysis Teori dan Aplikasi dalam Riset Bisnis”, (Jakarta : PT Rineka Cipta, 2014), hlm. 40

⁵⁸Sarwono, *Pengantar Umum Psikology*, (Jakarta: Bulan Bintang, 1996), hlm. 57

⁵⁹Ester Manik dan Kamal, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada SMP Negeri 3 Rancaekek*, (Bandung : Jurnal, 2011).

⁶⁰Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Day...*, hlm. 173

⁶¹Ester Manik dan Kamal, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada SMP Negeri 3 Rancaekek*, (Bandung : Jurnal, 2011).

3. Pengaruh Budaya kerja (Z) terhadap Produktivitas kinerja karyawan (Y) didasarkan oleh teori Hartanto⁶² serta dalam kajian penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nines Intan.⁶³
4. Pengaruh secara tidak langsung Motivasi kerja (X) dengan mediasi Budaya kerja (Z) terhadap Produktivitas kinerja karyawan (Y) didasarkan oleh teori Ravianto⁶⁴ serta dalam kajian penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nines Intan.⁶⁵

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu pernyataan yang kedudukannya belum sekuat proposisi yang berfungsi sebagai jawaban sementara yang masih harus dibuktikan kebenarannya di dalam kenyataan, percobaan atau praktik, dari kerangka pemikiran teoritis serta mengacu pada latar belakang, rumusan masalah dan telah pustaka yang telah dijabarkan, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Motivasi berpengaruh secara langsung terhadap budaya kerja karyawan di usaha kecil menengah kerupuk rambak Sembung Tulungagung.
2. Motivasi berpengaruh secara langsung terhadap produktifitas kinerja karyawan di usaha kecil menengah kerupuk rambak Sembung Tulungagung.

⁶²Frans Hartanto, *Paradigma Baru...*, hlm. 171

⁶³Nines., dkk, *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.*

⁶⁴Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Kencana, 2017), hlm. 99

⁶⁵Nines., dkk, *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.*

3. Budaya kerja berpengaruh secara langsung terhadap produktifitas kinerja karyawan di usaha kecil menengah kerupuk rambak Sembung Tulungagung.
4. Motivasi dengan mediasi budaya kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap produktifitas kinerja karyawan di usaha kecil menengah kerupuk rambak.