

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Motivasi**

##### **1. Pengertian Motivasi**

Menurut kamus bahasa Indonesia, motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu.<sup>1</sup> Motivasi juga diartikan sebagai suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Oleh karena itu, faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut. Apabila ia membutuhkan serta menginginkan sesuatu, maka ia terdorong

---

<sup>1</sup> Muhammad Firdaus, *Kamus Bahasa Indonesia*, (Jakarta:Badan Pengembangan Dan Pembina Bahasa, Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan, 2011), h.332

untuk melakukan aktivitas tertentu untuk memperoleh apa yang dibutuhkannya.

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Jadi motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para karyawan, maka hal ini merupakan suatu jaminan atau keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.<sup>2</sup>

Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini

---

<sup>2</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta :Kencana, 2009), H.117

akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Sumber motivasi ada tiga, yakni:

- a. kemungkinan untuk berkembang;
- b. jenis pekerjaan ; dan
- c. apakah mereka dapat merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja.<sup>3</sup>

Pemberian motivasi kepada para karyawan merupakan kewajiban para pimpinan agar para karyawan tersebut dapat lebih meningkatkan volume dan mutu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab.

## **2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi**

Motivasi seseorang dapat dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Yang termasuk faktor internal yaitu:

- a. Keinginan untuk hidup;
- b. Keinginan untuk dapat memiliki;
- c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan;

---

<sup>3</sup>Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (Depok:PT.Rajagrafindo Persada,2013) , H.838

- d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan; dan
- e. Keinginan untuk berkuasa.

“1) Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi yang meliputi kebutuhan untuk memperoleh kompensasi yang memadai, pekerjaan yang tetap dan kondisi kerja yang aman dan nyaman. 2) keinginan untuk dapat memiliki merupakan keinginan yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan. 3) keinginan untuk memperoleh penghargaan merupakan keinginan yang menyebabkan seseorang untuk dapat diakui dan dihormati orang lain. 4) keinginan untuk memperoleh pengakuan merupakan adanya penghargaan terhadap prestasi, hubungan kerja yang harmonis dan pimpinan yang adil. 5) keinginan untuk berkuasa merupakan keinginan yang mendorong seseorang untuk bekerja walaupun keinginannya itu dipenuhi dengan cara-cara yang tidak terpuji.<sup>4</sup>

Selain faktor internal, ada juga faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi, diantaranya yaitu:

- a. Kondisi lingkungan kerja;
- b. Kompensasi yang memadai;
- c. Supervisi yang baik;
- d. Adanya jaminan pekerjaan;
- e. Status dan tanggung jawab; dan

---

<sup>4</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,,,,,,, H. 124

f. Peraturan yang fleksibel.

“1) Kondisi lingkungan kerja merupakan keseluruhan prasarana dan sarana kerja yang ada disekitar karyawan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan yang meliputi fasilitas yang memadai, hubungan kerja yang baik dan lingkungan yang bersih. 2) kompensasi yang memadai merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarga. 3) supervisi yang baik merupakan seseorang yang memberikan pengarahan dan membimbing karyawan agar dapat melaksanakan kerja dengan baik. 4) adanya jaminan pekerjaan merupakan sesuatu yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan sungguh-sungguh apabila ada jaminan karir yang jelas yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawannya. 5) status dan tanggung jawab merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. 6) peraturan yang fleksibel merupakan sistem atau prosedur kerja yang ada di perusahaan yang mengatur dan melindungi para karyawan yang meliputi hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi, dan sebagainya.<sup>5</sup>

### 3. Teori Motivasi

a. Teori *Hierarki* kebutuhan menurut Abraham H. Maslow

Maslow, mengemukakan bahwa kebutuhan individu dapat disusun dalam suatu hierarki. Hierarki kebutuhan yang paling tinggi adalah kebutuhan fisiologis karena kebutuhan

---

<sup>5</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.....h. 126,

ini merupakan kebutuhan yang paling kuat sampai kebutuhan tersebut terpuaskan. Sedangkan hierarki kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan secara lengkap meliputi lima hal yaitu:

“1) Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan yang dikaitkan dengan uang. kebutuhan seperti makan, minum, pakaian, tempat tinggal, kesehatan dan sebagainya. 2) kebutuhan keselamatan atau keamanan adalah kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan dari marabahaya dan kebebasan dari intimidasi baik kejadian aau lingkungan. 3) kebutuhan sosial atau afiliasi adalah kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi dan cinta. 4) kebutuhan oenghargaan atau rekognisi adalah kebutuhan terhadap status atau kedudukan, keselamatan diri, reputasi dan prestasi. 5) kebutuhan aktualisasi siri adalah kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan penggunaan kemampuan maksimun, keterampilan dan potensi.”<sup>6</sup>

#### b. Teori kebutuhan McChelland

David McClland menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan tentang motivasi mereka. *McClelland of theory needs* memfokuskan kepada tiga hal yaitu :

---

<sup>6</sup> Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta:PT.Bumi Aksara,2005) , h.128

“ 1) Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan. kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan. 2) Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja. kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing. 3) Kebutuhan untuk berafiliasi. hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan di dalam organisasi.”<sup>7</sup>

c. Teori X dan Teori Y

Douglas McGregor mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia, negative dengan tanda lebel X dan positif dengan tanda lebel Y. Setelah melakukan penyelidikan tentang perjanjian seorang manajer dan karyawan, McGregor merumuskan asumsi-asumsi dan perilaku manusia dalam organisasi sebagai berikut:

Teori X (negatif) merumuskan asumsi seperti:

1) Malas dan tidak suka bekerja; 2) Kurang bisa bekerja keras, menghindar dari tanggung jawab; 3) Karyawan akan menghindari tanggung jawabnya dan mencari tujuan formal sebisa mungkin; 4) Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas faktor lainnya yang berhubungan

---

<sup>7</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* .....h.841

erat dengan pekerjaan akan menggambarkannya sedikit dengan ambisi.<sup>8</sup>

Sebaliknya teori Y (positif) memiliki asumsi-asumsi sebagai berikut:

“1) Karyawan dapat memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang wajar, lumrah dan alamiah baik di tempat bermain atau beristirahat, dalam artian berdiskusi atau sekedar teman bicara. 2) Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen yang sangat objektif. 3) Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif adalah tersebar secara meluas di berbagai kalangan tidak hanya melulu dari kalangan dewan direksi.<sup>9</sup>

Seorang manajer haruslah menggunakan kedua jenis motivasi tersebut. Tetapi dalam penggunaan kedua motivasi itu harus sesuai. Para pimpinan yang lebih percaya bahwa ketakutan akan mengakibatkan seseorang segera bertindak, mereka akan lebih banyak menggunakan motivasi teori X (negatif). Tetapi jika pimpinan percaya kesenangan menjadi dorongan bagi karyawan untuk bekerja, ia akan banyak

---

<sup>8</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* .....h.842

<sup>9</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* .....h.842

menggunakan motivasi teori Y (positif). Karena penggunaan kedua motivasi ini harus disesuaikan dengan situasi dan orangnya. Sebab pada hakikatnya setiap individu adalah berbeda antara yang satu dengan yang lainnya.

d. Teori Dua Faktor Menurut *Frederick Herzberg*

Dua faktor mengenai motivasi yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg adalah faktor yang membuat individu merasa tidak puas (*dissatisfied*) dan faktor yang membuat individu merasa puas (*satisfied*).

Kesimpulan khusus yang dihasilkan Herzberg dari penelitiannya adalah. *Pertama*, terdapatnya serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan yang menyebabkan rasa tidak puas di antara para bawahan apabila kondisi tersebut tidak ada. Apabila kondisi tersebut ada, hal itu tidak perlu memotivasi bawahan. Kondisi tersebut adalah faktor-faktor yang membuat individu merasa tidak puas karena faktor-faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan hierarki yang paling rendah, yaitu tingkat tidak adanya ketidakpuasan.

*Kedua*, serangkaian kondisi intrinsik kepuasan pekerjaan yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat sehingga dapat menghasilkan kinerja pekerjaan yang baik. Apabila kondisi tersebut tidak ada, kondisi tersebut ternyata tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan.<sup>10</sup>

e. Teori ERG

Teori ERG menyebutkan ada tiga kategori kebutuhan individu, yaitu eksistensi (*existence*), keterhubungan (*relatedness*) dan pertumbuhan (*growth*), karena itu disebut sebagai teori ERG yang berupa :

“ 1) Kebutuhan eksistensi untuk bertahan hidup, kebutuhan fisik; 2) Kebutuhan ketergantungan adalah kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain yang bermanfaat seperti keluarga, sahabat, atasan, keanggotaan didalam masyarakat; dan 3) Kebutuhan pertumbuhan adalah kebutuhan untuk mencapai produktif dan kreatif, misalnya diberdayakan di dalam potensi tertentu dan berkembang secara terus menerus.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Siswanto, *Pengantar Manajemen*,,,,,,h. 129

<sup>11</sup> Veithzal rivai, *manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan* .....h.844

Teori ERG ini lebih mendekati kepada kenyataan hidup yang dihadapi sehari-hari. Karena berbagai kebutuhan manusia yang kompleks itu diusahakan pemuasan secara simultan, meskipun sudah barang tentu tingkat intensitas yang berbeda-beda baik antara seorang dengan orang lain pada waktu yang berbeda-beda.

## **B. Pengembangan Karir**

### **1. Pengertian Pengembangan Karir**

Karier (*career*) adalah semua pekerjaan atau jabatan yang dimiliki atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Singodimedjo (2000), mengemukakan bahwa karir merupakan urutan dari kegiatan-kegiatan, perilaku-perilaku yang berkaitan dengan kerja, sikap, dan aspirasi-aspirasi yang berhubungan selama hidup seseorang. Menurut Handoko, karir adalah semua pekerjaan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Dengan demikian karir menunjukkan perkembangan para pegawai secara individual dalam jenjang jabatan atau

kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja di suatu perusahaan.<sup>12</sup>

Menurut Melayu S.P Hasibuan, pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.<sup>13</sup> Pengembangan karir sangat diharapkan oleh setiap karyawan. Dalam praktiknya, pengembangan karir lebih merupakan pelaksanaan perencanaan karir. Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.<sup>14</sup>

Pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seseorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir. Ada beberapa kegiatan yang dilakukan untuk mengembangkan karir seseorang yaitu:

---

<sup>12</sup> Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung:CV.Pustaka Setia,2015) , h.194.

<sup>13</sup> Afifudin, *Manajemen Personalialia*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014), H. 274

<sup>14</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* .....H.274

a. Prestasi kerja.

Kegiatan paling penting untuk memajukan karir adalah dengan memiliki prestasi kerja yang baik. Karena kemajuan karir sangat tergantung pada prestasi kerja (*performance*).

b. Exposure

Exposure yaitu manjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan karir lainnya.

c. Kesetiaan organisasional

Dalam banyak organisasi orang-orang meletakkan kemajuan karier tergantung pada kesetiaan organisasional.

d. Mentor dan sponsor

Mentor adalah orang yang menawarkan bimbingan karier informal. Dan sponsor adalah orang yang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan pengembangan karir bagi orang lain.

e. Kesempatan untuk tumbuh

Bila karyawan meningkatkan kemampuan melalui program latihan, dan pengambilan kursus-kursus berarti mereka memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh.<sup>15</sup>

Tujuan dari program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang. Karena itu usaha pembentukan sistem pengembangan karir yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan.

## **2. Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Kesuksesan proses pengembangan karir tidak hanya penting bagi organisasi secara keseluruhan. Beberapa hal atau faktor yang sering berpengaruh terhadap manajemen karir adalah sebagai berikut:

“a) Hubungan pegawai dan organisasi. Antara pegawai dan organisasi harus memiliki hubungan yang harmonis agar terciptanya hubungan yang

---

<sup>15</sup> T.Hani Handoko, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta:BPFE-Yogyakarta, 2001), h. 130

saling menguntungkan. Perusahaan harus mengimbangi prestasi karyawannya dengan penghargaan yang sewajarnya. b) personalitas pegawai. Manajemen karir karyawan terganggu karena adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang (terlalu emosional, apatis, terlalu ambisius, curang dan lain-lain). Keadaan ini akan menjadi runyam apabila mempunyai koneksi dengan atasan atau mempunyai *backing* dari orang-orang tertentu. c) faktor eksternal. Semua aturan manajemen karir menjadi acuan karena ada intervensi dari pihak luar. d) *politicking* dalam organisasi. Manajemen karir akan tersendat apabila terdapat unsur politik dalam perusahaan yang lebih dominan dari pada prestasi kerjanya. Apabila kadar *politicking* sudah parah maka manajemen karir akan mengalami kematian dengan sendirinya. e) sistem penghargaan. Setiap perusahaan harus mempunyai sistem penghargaan yang jelas, karena jika tidak adanya kejelasan terhadap sistem penghargaan akan cenderung memerlakukan karyawannya secara subjektif. f) jumlah pegawai. jumlah pegawai yang dimiliki perusahaan sangat memengaruhi manajemen karir yang ada. Jika jumlah pegawai sedikit, manajemen karir akan sederhana dan mudah dikelola. tapi jika jumlah pegawai banyak, manajemen karir menjadi rumit dan tidak mudah dikelola.<sup>16</sup>

### 3. Manfaat Pengembangan Karir

Pada dasarnya pengembangan karir dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun karyawan. karena dengan adanya

---

<sup>16</sup> Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia.....* h.208.

pengembangan karir karyawan akan lebih bersemangat dalam bekerja demi kemajuan karirnya. Terdapat manfaat pengembangan karir bagi karyawan dan bagi perusahaan. Adapun manfaat pengembangan karir bagi karyawan yaitu:

“a) Menggunakan potensi seseorang dengan sepenuhnya; b) Menambah tantangan dalam bekerja; c) Meningkatkan otonomi individu; d) Meningkatkan tanggung jawab; dan e) Meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas.<sup>17</sup>

Pengembangan karir tidak hanya melalui promosi saja tetapi pengembangan karir yang diinginkan oleh karyawan yaitu perubahan yang diinginkan untuk mengubah status karyawan tersebut dengan mengoptimalkan kemampuan, dan keterampilan sesuai dengan potensi karyawan sehingga karyawan dapat menjadi tenaga kerja yang lebih baik lagi. Selain memiliki manfaat untuk karyawan, pengembangan karir juga bermanfaat untuk perusahaan yaitu:

“a) Menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan; b) Meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas; c) Menjamin agar kelompok minoritas dan wanita mempunyai kesempatan

---

<sup>17</sup> Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integrative* (Malang:UIN-Malang Press,2009) , H.284

yang sama untuk meningkatkan karir; d) Mengurangi frustrasi karyawan; e) Mendorong adanya keanekaragaman budaya dalam suatu perusahaan; dan f) Meningkatkan nama baik perusahaan.<sup>18</sup>

#### 4. Desain Pengembangan Karir

Desain pengembangan karir adalah rencana karyawan untuk menuju kepada pengembangan dan kemajuan karir karyawan yang dimulai dari rencana awal karir hingga kemajuan karir yang sukses. Desain pengembangan karir terdiri dari tiga fase yaitu:

“a) Fase perencanaan. Fase ini kegiatan untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan karyawan dalam melaksanakan tugas. b) Fase pengarahan. Fase ini dimaksudkan untuk membantu para pekerja agar mampu mewujudkan perencanaan karir menjadi kenyataan. Ada dua pendekatan dalam hal ini yaitu dengan menyelenggarakan konseling karir dan dengan menggunakan pelayanan informasi. c) Fase pengembangan. yaitu pekerja harus berusaha mewujudkan kreatifitas dan inisiatif yang dapat mendukung untuk menduduki posisi pada masa mendatang.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Meldona, *manajemen sumber daya manusia perspektif integrative*,,,,,, h.284

<sup>19</sup>Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: CV PUSTAKA SETIA, 2006), h. 153

## 5. Dampak Tidak Adanya Pengembangan Karir

Sebuah perusahaan yang tidak mengambil tanggung jawab atas pengembangan karir karyawannya akan mengalami penurunan dalam keseluruhan efektivitas. Kurangnya pengembangan karir mungkin juga secara serius mengganggu proses kepegawaian terutama dengan meningkatnya keluar masuknya pegawai. Ada beberapa dampak yang terjadi jika tidak adanya pengembangan karir yaitu:

“a) tingginya *turnover*. Karyawan yang mendapati dirinya dalam kebuntuan dalam bekerja dan kurangnya kesempatan promosi merupakan faktor yang dapat meningkatkan *turnover* dalam perusahaan; b) kemajuan yang terganggu. Yaitu adanya penghambatan dari pihak perusahaan yang mengklaim bahwa tidak ada karyawan yang lain yang bisa menggantikan posisinya; c) keputusan promosi yang kurang baik. Promosi merupakan perpindahan seorang karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawab, tingkatan, dan penghasilannya lebih besar.”<sup>20</sup>

## 6. Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir

Ada tiga bentuk pengembangan karir yaitu:

“a) pendidikan dan pelatihan. Yaitu suatu kegiatan yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan dengan cara

---

<sup>20</sup> Kaswan, *Career Development*, (Bandung: Alfabeta, 2014), H. 56.

menambah pengetahuan dan keterampilannya. Pendidikan lebih menekankan kepada keahlian, konseptual dan moral karyawan, sedangkan pelatihan lebih menekankan pada peningkatan keterampilan teknik pelaksanaan karyawan; b) Mutasi. Adalah perubahan posisi, jabatan atau pekerjaan tempat kerja tenaga kerja baik secara vertikal maupun horizontal; c) Promosi. Adalah perubahan posisi, jabatan atau pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi.”<sup>21</sup>

## **C. Produktivitas Kerja**

### **1. Pengertian Produktivitas**

Produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang). Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Masukan sering kali dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam ke-satuan fisik, bentuk, dan nilai.<sup>22</sup>

Produktivitas kerja merupakan sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih

---

<sup>21</sup> Afifudin, *Manajemen Personalia*,,,,,,, H. 275

<sup>22</sup> Edy sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* .....h.105

baik hari ini dari pada hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini.<sup>23</sup>

Produktivitas adalah suatu pendekatan interdisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi penggunaan cara yang produktif untuk menggunakan sumber-sumber secara efisien, dan tetap menjaga adanya kualitas yang tinggi. Produktivitas mengikutsertakan pendayagunaan secara terpadu sumber daya manusia dan keterampilan, barang modal teknologi, manajemen, informasi, energy dan sumber-sumber lain menuju kepada pengembangan dan peningkatan standar hidup untuk seluruh masyarakat, melalui konsep produktivitas semesta/total.<sup>24</sup>

## 2. Teori Produktivitas Kerja

Produktivitas adalah interaksi terpadu antara tiga faktor yang mendasar yaitu: investasi, manajemen, dan tenaga kerja.

“a) investasi. Komponen pokok dari investasi ialah modal, karena modal merupakan landasan gerak suatu usaha, namun modal saja tidak cukup, untuk itu harus ditambah dengan komponen teknologi.

---

<sup>23</sup> Edy sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* ....h.106

<sup>24</sup> Muchdarsyah Sinungan, *Produktivitas Apa Dan Bagaimana* , (Jakarta:Bumi aksara,2003) , h.17

Karena untuk menjadi bangsa yang berkembang menjadi bangsa yang maju kita harus dapat menguasai teknologi sehingga mampu mendukung kemajuan usaha dan perusahaan; b) manajemen. Adalah kelompok dalam organisasi yang bertugas menggerakkan orang-orang untuk bekerja sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dengan baik; c) tenaga kerja. Hal-hal yang harus diperhatikan dengan faktor tenaga kerja adalah motivasi pengabdian, disiplin, hubungan industrial yang serasi dan harmonis dalam suasana keterbukaan dan etos kerja.<sup>25</sup>

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa meskipun ada sejumlah perbedaan mengenai definisi produktivitas yang tergantung pada keadaan yang nyata dan tujuan-tujuan yang ada pendekatan umum bagi penyusunan pola dari model produktivitas adalah mengidentifikasi output dan komponen-komponen input yang benar dan sesuai dengan tujuan jangka panjang, menengah dan pendek bagi perusahaan.

### **3. Indikator Produktivitas**

Produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada di perusahaan. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara

---

<sup>25</sup> Muchdarsyah Sinungan, *Produktivitas Apa Dan Bagaimana*,...,H.  
18

efisien dan efektif, sehingga semua akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. 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.; c) semangat kerja. 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. Selalu berusaha untuk mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. e) mutu. Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu agar lebih baik dari yang lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang karyawan. f) efisiensi. Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.”<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Edy sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* .....h.111

#### 4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Banyaknya faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan. Ada tiga faktor yang dapat memengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu:

“a) Pelatihan. Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Dengan adanya latihan kerja berarti para karyawan bisa memperbaiki pekerjaannya dengan benar dan tepat. b) Mental dan kemampuan fisik karyawan. Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting 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. Antara karyawan dan atasan harus mempunyai hubungan yang baik. Karena jika atasan memerlakukan karyawannya dengan baik maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi.<sup>27</sup>

Disamping hal tersebut, terdapat pula berbagai faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja seperti yang dijelaskan oleh Sedarmayanti diantaranya adalah:

---

<sup>27</sup> Edy sutrisno, *manajemen sumber daya manusia* ....h.109

“a) sikap mental seperti motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja.; b) pendidikan; c) keterampilan; d) Manajemen; e) hubungan industrial pancasila; f) tingkat penghasilan; g) gizi dan kesehatan; h) jaminan sosial; i) lingkungan dan iklim kerja; J) sarana produksi; k) teknologi; l) kesempatan berprestasi.”<sup>28</sup>

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa faktor manajemen sangat berperan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja, baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

## 5. Tipe Produktivitas

Terdapat dua tipe rasio produktivitas antara lain: “a) *Total Productivity Ratio* yaitu menghubungkan nilai semua keluran dengan nilai semua masukan; b) *Partial Productivity Ratio* yaitu menghubungkan nilai semua keluaran dengan nilai kategori utama masukan.”<sup>29</sup>

Produktivitas menunjukkan hubungan antara keluaran yang ditimbulkan oleh sistem produksi atau jasa dan masukan yang disediakan untuk menciptakan keluaran tersebut. Penggunaan

---

<sup>28</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: CV. Manjur Jaya, 2009), H. 71-72

<sup>29</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Depok: PT. Rajagrafindo Persada, 2007), Edisi Kelima, H. 95

sumber daya (tenaga kerja, capital, tanah, bahan, energi, informasi) secara efisien dalam produksi berbagai barang dan jasa.

## **6. Upaya Peningkatan Produktivitas**

Peningkatan produktivitas kerja dapat dilihat sebagai masalah berperilaku, tetapi juga dapat mengandung aspek-aspek teknis. Untuk mengatasi hal itu perlu pemahaman yang tepat tentang faktor-faktor penentu keberhasilan meningkatkan produktivitas kerja, sebagian diantaranya berupa etos kerja yang harus dipegang teguh oleh semua karyawan dalam organisasi.

Yang dimaksud dengan etos kerja ialah norma-norma yang bersifat mengikat dan ditetapkan dan diakui sebagai kebiasaan yang wajar untuk dipertahankan dan diterapkan dalam kehidupan keorganisasian para anggota suatu organisasi. Upaya peningkatan produktivitas kerja antara lain yaitu:

“a) Perbaikan terus menerus. Tidak adanya titik jenuh dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja; b) Peningkatan mutu hasil pekerjaan. berkaitan erat dengan upaya melakukan perbaikan secara terus menerus ialah peningkatan mutu hasil pekerjaan oleh semua orang dan segala komponen organisasi yang menyangkut semua pekerjaan

dalam organisasi; c) Pemberdayaan SDM. Bahwasanya SDM merupakan unsur yang paling strategic dalam organisasi. Karena itu memberdayakan SDM merupakan etos kerja yang harus dipegang teguh oleh semua eselon manajemen dalam hierarki organisasi.”<sup>30</sup>

#### D. Penelitian Terdahulu

1. Ismail Usman, melakukan penelitian yang berjudul “ pengaruh disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Allo Jaya di Bontang”. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan regresi linier sederhana menunjukkan persamaan regresi sebagai  $Y = 17.461 + 2410X$ . Nilai R (koefisien korelasi) yang diperoleh sebesar 0,322 atau 32% artinya terdapat hubungan yang rendah antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). sedangkan nilai Adjusted R Square sebesar 0,104 artinya variabel disiplin kerja memberikan pengaruh sebesar 10,4% terhadap produktivitas kerja. Variabel disiplin kerja (X) nilai sig  $t_{hitung}$  menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja sebesar 0,031 bila dibandingkan dengan nilai sig  $t_{tabel}$  maka sig  $t_{hitung}$   $0,031 < sig t_{tabel} 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak artinya

---

<sup>30</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* .....H.112

variabel disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Allo Jaya Bontang.<sup>31</sup>

2. Sakinah AS, melakukan penelitian yang berjudul “ pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan bagian *Multifuel Boiler* pada PT. lontar Papyrus Pulp and Paper Industry”. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan regresi linier sederhana menunjukkan persamaan regresi sebagai  $Y = 0,473 + 0,892X$ . Nilai R (koefisien korelasi) yang diperoleh sebesar 0,878 atau 87,8% artinya terdapat hubungan yang erat antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). sedangkan nilai Adjusted R Square sebesar 0,769 artinya variabel kepemimpinan memberikan pengaruh sebesar 76,9% terhadap produktivitas kerja karyawan. Variabel kepemimpinan (X) nilai  $t_{hitung}$  diperoleh nilai sebesar 18,341 sedangkan untuk  $t_{tabel}$  sebesar 1,9840. Jadi  $t_{hitung} 18,341 > t_{tabel} 1,9840$ . Maka dapat disimpulkan

---

<sup>31</sup> Ismail Usman, *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Allo Jaya Di Bontang*, e Journal Administrasi Bisnis, (Vol.04. No.3, 2016)

bahwa  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak artinya variabel kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan bagian *Multifuel Boiler* pada PT. Lontar Papyrus Pulp and Paper Industry.<sup>32</sup>

3. Oswald W. Turangan, melakukan penelitian yang berjudul “ pengaruh pemberian upah dan insentif terhadap produktivitas kerja Pegawai Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan regresi linier berganda diketahui nilai signifikansi variabel pemberian upah sebesar  $0,009 < 0,05$ , dan insentif sebesar  $0,017 < 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang artinya bahwa variabel pemberian upah dan insentif berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara .<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Sakinah AS, *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Multifuel Boiler Pada PT. Lontar Papyrus Pulp And Paper Industry*, J-Mas, (Vol.2. No.1, April 2017)

<sup>33</sup> Oswald W. Turangan, “*pengaruh pemberian upah dan insentif terhadap produktivitas kerja Pegawai Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara*”. Jurnal EMBA, (Vol. 5. No. 2, September 2017)

Terdapat perbedaan dan persamaan dalam penelitian ini dengan ketiga penelitian terdahulu. Persamaannya yaitu ketiganya sama-sama meneliti tentang produktivitas kerja karyawan dan objek penelitian yang sama yaitu karyawan. Sedangkan perbedaannya yaitu dapat dilihat dari variabel independen (X) yang diteliti.

### **E. Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.<sup>34</sup>

Adapun rumusan hipotesis dalam penelitian adalah sebagai berikut:

---

<sup>34</sup> Sugiyono, *metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D* (Bandung:Alfabeta,2008), h.64

1.  $H_a$  = Terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan  
 $H_o$  = Tidak terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan
2.  $H_a$  = Terdapat pengaruh antara pengembangan karir terhadap produktivitas kerja karyawan  
 $H_o$  = Tidak terdapat pengaruh antara pengembangan karir terhadap produktivitas kerja karyawan
3.  $H_a$  = Terdapat pengaruh antara motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap produktivitas kerja karyawan  
 $H_o$  = Tidak terdapat pengaruh antara motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap produktivitas kerja karyawan