

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. *Atribusi Theory*

Teori atribusi dicetuskan oleh Fritz Heider, teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Teori ini mengacu tentang bagaimana seseorang menjelaskan penyebab dan motif perilaku orang lain atau dirinya sendiri yang ditentukan dari faktor internal (sifat, karakter, sikap, kemampuan, usaha) ataupun eksternal (aturan, tekanan situasi atau keadaan tertentu) yang akan memberikan pengaruh perilaku individu.¹ Teori atribusi ini berkaitan dengan bagaimana individu menginterpretasikan peristiwa-peristiwa yang berkaitan dengan pemikiran dan perilaku mereka.

Kejadian atau perilaku yang dilakukan oleh setiap karyawan dalam sebuah perusahaan merupakan cerminan dari lingkungan dan kondisi sosial, karena di dalam teori atribusi dijelaskan bahwa perilaku seseorang dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal dan eksternal.² Apabila seorang karyawan melakukan tindakan kejahatan atau tindakan yang merugikan bagi perusahaan maka perusahaan harus mendeteksi penyebab dari tindakan tersebut karena, bisa jadi motivasi atau penyebab seseorang melakukan hal merugikan perusahaan itu berasal dari lingkungan, dan nilai sosial dari perusahaan sendiri atau dikarenakan faktor yang ada pada diri pribadi seseorang tersebut.

Point pentingnya adalah bahwa atribusi yang dibuat berhubungan dengan sebab terjadinya peristiwa yang memiliki keterkaitan yang penting dalam menghadapi permasalahan. J. Ravianto mengemukakan bahwa produktivitas seseorang dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berhubungan dengan orang itu maupun faktor-faktor di luar dirinya, seperti sikap, etika kerja, pendidikan, ketrampilan, disiplin, gaji, motivasi dan kesehatan, teknologi,

¹ Rachmat Kriyanto, *Teori Public Relations Perspektif Barat dan Lokal Aplikasi Penelitian dan Praktik*, (Jakarta: Kencana, 2014), 171.

² Tri Ngudi Wiyatno, dkk., *Perilaku Organisasi*, (Bandung: CV. Media Sains Indonesia, 2021), 31.

manajemen dan kesempatan berprestasi.³ Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa teori atribusi secara relevan dapat menjabarkan faktor-faktor yang bisa berpengaruh pada produktivitas kerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini.

2. *Goal Setting Theory*

Grand teori *goal setting* yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengenal manajemen. Menurut Robbins dan Coulter, manajemen merupakan aktivitas kerja dimana yang melibatkan koordinasi pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat dislesaikan secara efektif dan efisien. *Goal setting theory* dicetuskan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal setting theory* merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa keadaan yang diinginkan memainkan peran penting dalam bertindak.

Konsep dasar pada *goal setting theory* adalah seseorang yang memahami tujuan apa yang diharapkan oleh organisasi untuk mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Teori ini diisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan. Jika seorang individu berkomitmen guna mencapai tujuannya, maka hal tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.⁴

Bhisop dan Scot mengemukakan bahwa terdapat pengaruh komitmen organisasi atau perusahaan terhadap produktivitas kerja karyawan, karyawan yang berkomitmen cenderung memiliki catatan masuk kerja yang lebih baik, masa jabatan kerja yang lebih lama dan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang kurang berkomitmen. Sedangkan menurut Pambudi, komitmen bukan hanya sekedar mengerjakan atau melaksanakan tugas dari atasan (*do the define jobs*), melainkan mengerjakan

³ Syamsul Hadi Senen dan Siti Solihat, "Pengaruh Motivasi Kerja Kemampuan Kerja Karyawan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Safilindo Permata," *Jurnal Statagic Pendidikan Manajemen Bisnis*, Vol. 7, No. 14, September 2008, diakses pada tanggal 27 Maret 2022, <https://ejournal.upi.edu/index.php/strategic/article/view/1014/686>.

⁴ Bob Foster dan Iwan Sidarta, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: Diandra Kreatif, 2019) 196.

segala sesuatu dengan melampaui tugas yang diberikan.⁵ Berdasarkan pendapat di atas maka dapat diketahui bahwa komitmen yang tinggi akan cenderung memiliki produktivitas yang tinggi pula. Dengan penjelasan tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa teori *goal setting* secara relevan dapat menjabarkan faktor-faktor yang bisa berpengaruh pada produktivitas kerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini.

Adapun dalam penelitian ini menggunakan teori atribusi dan *goal setting theory* karena peneliti akan melakukan studi empiris untuk mengetahui faktor-faktor budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan, khususnya pada karakter personal karyawan guna peningkatan produktivitas kerja karyawan perusahaan. Hal tersebut dilakukan karena merupakan suatu faktor internal yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Budaya organisasi dan motivasi kerja akan menilai atau tidak dalam menumbuhkan kesadaran positif dan menimbulkan persepsi yang baik terhadap aturan yang dibuat oleh perusahaan. Dengan adanya kedua teori tersebut diharapkan dapat membantu dalam mengenai masalah yang terkait dengan produktivitas kerja karyawan PT. Dua Kelinci Kabupaten Pati pada bagian produksi kacang atom.

3. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Definisi dari budaya organisasi menurut Robbins yakni sebuah sistem anggota umum yang menjadi pembeda antar organisasi. Serangkaian sikap, keyakinan, serta hubungan bersama yang sifatnya implisit maupun eksplisit bisa diterima sekaligus dipergunakan semua anggota dalam organisasi guna menghadapi lingkungan eksternal untuk mewujudkan apa yang menjadi tujuan organisasi disebut dengan sistem budaya organisasi.⁶

⁵ Untung Widodo, "Pengaruh Kepercayaan pada Atasan, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja (Studi Kasus pada Tenaga Kerja Penjualan PT. Nyonya Meneer Semarang)," *Jurnal Fokus Ekonomi*, Vol. 4, No. 2, Desember 2009, diakses pada tanggal 27 Maret 2022, <https://www.ejournal.stiepena.ac.id/index.php/fe/article/view/41/38>.

⁶ Hari Sulaksono, *Budaya Organisasi dan Kinerja*, (Yogyakarta: CV. Budi Utama, 2015), 2.

Kreitner dan Kinicki mendefinisikan bahwa budaya organisasi hendaknya dapat ditunjukkan lewat tingginya harapan guna memberikan kontribusi dalam organisasi, sikap patuh pada aturan dengan ketetapan pihak perusahaan, nilai kehidupan (misalnya keadilan dan kejujuran), serta sikap kerja.⁷

Sedangkan menurut Mangkunegara, budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau sistem kepercayaan, nilai dan norma yang dikembangkan dalam suatu organisasi yang menjadi pedoman anggota untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Adapun indikator variabel budaya organisasi dimodifikasi dari indikator yang telah dikembangkan oleh Mangkunegara yaitu meliputi:

- 1) Norma adalah sebuah aturan atau ketentuan yang sifatnya mengikat anggota kelompok.
- 2) Nilai dominan adalah nilai-nilai utama yang ada di organisasi yang diterima oleh anggota yang ada didalam organisasi tersebut.
- 3) Iklim lingkungan merupakan suatu penyampaian keterbukaan atau perasaan seorang karyawan didalam lingkungan kerja.⁸

Berdasarkan uraian yang telah dijabarkan tersebut, bisa disimpulkan jika ada kaitannya antara suatu budaya organisasi berkaitan dengan sistem makna bersama yang dianut para anggota di dalamnya atau bisa dikatakan sebagai sebuah kebiasaan yang sudah lama digunakan sekaligus diimplementasikan pada kegiatan bekerja yang bisa mendorong upaya peningkatan kinerja karyawan serta manajer perusahaan.

b. Karakteristik Budaya Organisasi

Salah satu upaya untuk menemukan dan memahami nilai suatu organisasi adalah dengan mengkaji karakteristik budayanya. Hal tersebut dikarenakan karakteristik budaya dapat memberikan gambaran tentang keseluruhan organisasi yang bersangkutan. Sebuah ciri

⁷ Juliansyah Noor, *Penelitian Ilmu Manajemen Tinjauan Filosofis dan Praktis*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2013), 151-152.

⁸ Aditya Wardhana, dkk., *Manajemen Kinerja: Konsep Teori dan Penerapannya*, (Bandung: Media Sains Indonesia, 2022) 131.

khas atau karakteristik pasti dimiliki oleh setiap organisasi, dimana hal inilah yang memberi daya beda dari organisasi lainnya. Adapun menurut Stephen Robbins karakteristik utama yang melekat atau menjadi ciri khas dari budaya organisasi, diantaranya yakni:

- 1) Inisiatif individual, yakni sejauh mana besarnya kemandirian, kebebasan, serta tanggung jawab seseorang.
- 2) Inovasi dan berani mengambil resiko. Artinya seberapa jauh semua pegawai dianjurkan bertindak proaktif dan inovatif serta mempunyai keberanian dalam pengambilan resiko.
- 3) Pengarahan. Pengarahan tersebut dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana organisasi secara jelas menetapkan harapan serta apa yang menjadi tujuan organisasi.
- 4) Integrasi yaitu tingkat atau seberapa jauh individu atau para anggota organisasi dimotivasi supaya dapat bekerja bersama tim dan terkoordinasi.
- 5) Dukungan dari pihak manajemen, seberapa jauh pemimpin dapat memberi dukungan, bantuan, serta bisa berkomunikasi dengan baik kepada bawahannya.
- 6) Kontrol, dimana terdapat banyak pengawasan dan peraturan secara langsung yang dipergunakan dalam memantau serta mengontrol tindakan para pegawai atau anggota organisasi.
- 7) *Member Identity* (Identitas), yakni identitas anggota dengan seluruh organisasi, bukan kelompok kerja.
- 8) *Reward Criteria*, seperti halnya berapa besar alokasi tambahan (promosi, kenaikan gaji, dan lain sebagainya) sistem ini berdasarkan kriteria potensi yang ada pada diri karyawan.
- 9) *Conflict Tolerance*, yakni tingkatan atau sejauh mana pihak berwenang diberikan dorongan supaya secara terbuka menyampaikan berbagai kritik serta konflik.
- 10) Pola komunikasi, bentuk hubungan dua orang atau lebih, adapun batasan organisasi dalam berkomunikasi yakni oleh hierarki kewenangan formal.⁹

⁹ Irham Fahmi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*, (Bandung: ALFABET, 2017), 237.

c. Fungsi Budaya Organisasi

Sebagai serangkaian norma serta nilai yang menjadi acuan dan diterapkan seluruh anggota organisasi, tentunya budaya organisasi memiliki beberapa fungsi. Untuk mencapai fungsi tersebut setiap organisasi harus merancang konsep budaya organisasi yang sangat matang agar semua rencana yang sudah ditetapkan bisa terwujud secara optimal.

Budaya organisasi mempunyai banyak fungsi, seperti memberi karakteristik (identitas), menciptakan komitmen, serta menguatkan standar perilaku. Dimana penjelasannya secara lebih rinci akan diuraikan di bawah ini:

1) Budaya memberi rasa identitas

Apabila nilai serta persepsi umum makin jelas terhadap suatu organisasi, maka akan semakin kuat seseorang tersebut terhubung menggunakan misi organisasi yang kemudian semakin banyak bagian penting dari organisasi yang dapat dirasakan.

2) Budaya menciptakan komitmen dalam misi organisasi

Kadang-kadang seseorang merasa kesulitan buat berfikir terkait hal yang tidak menjadi kepentingan pribadinya, dan usaha untuk mengetahuinya pun tidak begitu besar. Namun apabila ada budaya yang kuat, maka individu tersebut tentunya akan merasa termasuk dalam bagian organisasi, dan ikut terlibat secara penuh didalamnya.

3) Budaya memperkuat standar perilaku

Sebuah budaya guna memberikan bimbingan perkataan serta tindakan kerja, menjadikan sesuatu lebih jelas terkait hal yang harus dikerjakan dan dikatakan dalam keadaan tertentu, khususnya akan bermanfaat untuk pendatang baru. Sebuah budaya mengupayakan stabilitas perilaku, dimana kedua hal ini mengharapakan sesuatu yang semestinya dikerjakan seseorang yang beda di waktu sama. Adanya budaya yang kuat dalam organisasi bisa mendorong peningkatan rasa puas dalam diri konsumen, serta

karyawan (pegawai) memiliki acuan dalam berperilaku.¹⁰

4. Motivasi Kerja

a. Teori Motivasi

Menurut Abraham Maslow teori motivasi dalam konsep hierarki kebutuhannya, memiliki lima jenjang yaitu diantaranya psikologikal, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi. Dapat dipahami bahwa setiap individu tentunya mempunyai keperluan yang utama atau penting dan sifatnya wajib untuk dipenuhi pertama kali sebelum mereka sadar bahwa keperluan (kebutuhan) mereka datang dari tingkat yang lebih tinggi.¹¹ Bahwasannya fungsi dari motivasi bagi seorang manusia termasuk pekerja yaitu menjadi pendorong (energi penggerak) seseorang dan sebagai pengontrol arah tujuan dari aktivitas yang dilaksanakan.

Adapun penjelasan secara rinci dari teori Abraham diantaranya yakni:

1) Kebutuhan Dasar

Kebutuhan *psychological* atau kebutuhan dasar diartikan sebagai suatu kebutuhan yang memiliki keterkaitan dengan keberlangsungan hidup manusia. Kebutuhan tersebut dapat dikatakan sebagai kebutuhan pokok yang sifatnya wajib terpenuhi untuk melanjutkan hidupnya contohnya yakni kebutuhan papan, pangan, serta sandang.

2) Kebutuhan Rasa Aman

Apabila ditinjau dari arti luas, kebutuhan rasa aman ini tidak mengutamakan aman dari segi fisik saja, namun keamanan perlakuan yang adil serta keamanan psikologis dalam pekerjaan.

3) Kebutuhan Sosial

Pada dasarnya manusia hidup tidak bisa sendiri pastinya akan selalu membutuhkan orang lain atau dalam artian lain disebut makhluk sosial.

¹⁰ Arie Ambarwati, *Perilaku dan Teori Organisasi*, (Malang: Media Nusa Creative, 2018), 87.

¹¹ Louis E Boone dan David L Kuriz, *Pengantar Bisnis Kontemporer Edisi 11*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), 445-446.

- 4) Kebutuhan Prestasi atau Penghargaan
Kebutuhan rasa ingin dihargai atau *self esteem* dapat mencakup motivasi agar diperlukan individu lainnya dalam organisasi tersebut.
- 5) Kebutuhan Aktualisasi
Kebutuhan ini dapat diartikan bahwa seseorang perlu mengembangkan potensi pada dirinya sehingga nantinya dapat memberikan sumbangsih terhadap kepentingan suatu organisasi.¹²

b. Pengertian Motivasi Kerja

Istilah motivasi awalnya dari istilah “*movere*” (dalam bahasa latin), artinya dorongan atau daya penggerak. Definisi dari motivasi sendiri adalah suatu proses psikologis yang disebabkan berbagai faktor yang bersumber dari dalam dan luar diri individu. Sedangkan definisi motivasi kerja yakni bagaimana pekerja mengeluarkan tenaga dan potensinya untuk bekerja dengan tujuan perusahaan.¹³

Sedangkan menurut Stephen Robbins, motivasi adalah proses menciptakan kekuatan, arah dan kesinambungan individu dalam berusaha mencapai apa yang menjadi tujuannya. Suatu konsep yang menggambarkan kekuatan yang dimiliki individu guna mengawali dimulainya tindakan serta memberikan arahan disebut dengan motivasi. Dalam hal ini, konsep tersebut berguna dalam memberikan penjelasan adanya perbedaan intensitas tindakan (perilaku) ketika perilaku sedang dalam semangat yang tinggi merupakan hasil dari adanya motivasi yang kuat.¹⁴

Nimran, mendefinisikan bahwa motivasi ialah semacam kondisi ketika kemauan serta upaya individu difokuskan untuk mencapai suatu hasil. Hal tersebut dapat menghasilkan produktivitas dan kehadiran atau perilaku kerja kreatif. Sedangkan menurut Edwin B., Flippo mendefinisikan motivasi sebagai kemampuan

¹² Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori dan Praktik*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), 840.

¹³ Aljabar, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 39.

¹⁴ Surianto, *Sinergitas Motivasi Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sebuah Instansi Studi Kritis Analisis dan Praktis*, (Surabaya: Global Aksara Press, 2021), 7.

untuk memfungsikan karyawan dan organisasi untuk mencapai tujuan pada saat yang bersamaan.¹⁵

Selain itu terdapat definisi lain terkait motivasi kerja menurut Franco, yakni tingkat motivasi relanya seseorang yang berusaha serta mempertahankan suatu usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Motivasi adalah proses psikologis yang mempengaruhi pembagian pekerjaan ke dalam sumber daya yang dibutuhkan guna mewujudkan apa yang menjadi tujuannya itu. Pada dasarnya, motivasi dapat menurunkan efektivitas dan produktivitas karyawan suatu perusahaan dan meningkatkan kinerjanya.¹⁶

Motivasi kerja merupakan suatu daya penggerak ataupun pendorong dimana semua orang memilikinya pada saat melaksanakan pekerjaan atau aktivitas dengan memanfaatkan segala keterampilan guna mewujudkan tujuan yang diinginkan. Dalam mengejar profitabilitas bisnis yang berkelanjutan, perhatian khusus harus diberikan kepada karyawan. Motivasi kerja adalah kekuatan emosional yang sangat penting dalam melakukan pekerjaan baru, karena kekuatan menjadi salah satu pendorong bagi seseorang agar bekerja yang lebih baik. Selain itu juga, menjadi faktor penentu keberhasilan dan kegagalan.¹⁷

c. Tujuan Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan, terdapat beberapa bentuk tujuan ketika sebuah motivasi diberikan pada karyawan (pegawai) ataupun individu, diantaranya:

- 1) Meningkatkan produktivitas dan disiplin pegawai
- 2) Meningkatkan etos kerja serta rasa puas kerja pegawai
- 3) Meningkatkan partisipasi, kreativitas, serta loyalitas pegawai
- 4) Menjaga lingkungan kerja yang baik bagi pegawai perusahaan

¹⁵ Dirgahayu Lantara dan Muhammad Nusran, *Dunia Industri Perspektif Psikologi Tenaga Kerja*, (Makassar: CV. Nas Media Pustaka, 2019), 40-41.

¹⁶ Harsuko Riniwati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: UB Press, 2016), 194.

¹⁷ Pandi Afandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*, (Yogyakarta: Zanafa Publishing, 2018), 23-24.

- 5) Meningkatkan keefisienan pemakaian bahan baku serta alat.
- 6) Memperkuat rasa tanggung jawab pegawai atas pekerjaan.

Memotivasi secara mendasar berarti memberi suatu kepuasan kerja untuk karyawan yang harapannya yakni mereka nantinya dapat bekerja dan lebih produktif.¹⁸

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Adapun beragam faktor yang berpengaruh terhadap motivasi kerja yang dibagi menjadi beberapa kategori diantaranya faktor internal dan eksternal. Definisi faktor internal yakni aspek yang bersumber dari dalam diri individu, atau meliputi keinginan dari diri sendiri. Sedangkan faktor eksternal ialah aspek yang bersumber dari luar diri seseorang, seperti situasi lingkungan kerja serta situasi yang sumbernya yakni dari luar dirinya sendiri.

Kedua faktor ini akan dijabarkan secara lebih rinci sebagai berikut:¹⁹

- 1) Faktor Internal
 - a) Keinginan agar bisa hidup
 - b) Keinginan agar mendapatkan imbalan
 - c) Keinginan agar dapat memiliki
 - d) Keinginan agar berkuasa
 - e) Keinginan agar mendapatkan status
- 2) Faktor Eksternal
 - a) Kompensasi yang layak
 - b) Kondisi lingkungan yang baik
 - c) Adanya jaminan pekerjaan
 - d) Dukungan yang baik
 - e) Penempatan yang fleksibel
 - f) Status dan tanggung jawab

Keinginan orang untuk bekerja adalah supaya dapat dipenuhinya kebutuhan yang sifatnya materiil ataupun non materiil, kebutuhan fisik dan kebutuhan mental. Paterson dan Plowman mengatakan bahwa tujuan

¹⁸ Arief Subyantoro, M.S., dkk., *Peran Pengetahuan Lokal Petani Terhadap Kinerja*, (Yogyakarta: Deepublish, 2021), 11.

¹⁹ Aljabar, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 39-40.

mereka yang ingin bekerja disebabkan oleh faktor dan keinginan sebagai berikut:²⁰

- 1) Keinginan untuk hidup
Keinginan agar bisa tetap hidup yakni menjadi keinginan dasar semua manusia untuk bekerja agar setiap orang bisa makan serta melangsungkan hidup.
- 2) Keinginan untuk memposisikan diri
Aspek ini merupakan suatu bentuk alasan orang ingin bekerja.
- 3) Keinginan akan berkuasa
Keinginan satu tingkat lebih tinggi untuk mendorong seseorang agar mau bekerja.
- 4) Keinginan akan pengakuan
Aspek ini menjadi daya pendorong atau memotivasi seseorang agar bekerja. Semua pegawai memiliki kebutuhan, keinginan dan motivasi tertentu, dan mengharapkan adanya rasa puas tersendiri dari hasil pekerjaannya.

e. Aspek-Aspek Motivasi Kerja

Salah satu aspek motivasi kerja adalah ketika ada seseorang memiliki keinginan, maka motivasinya terstimulasi untuk bekerja mencapai apa yang diinginkannya. Seseorang termotivasi karena seseorang sedang memerlukan suatu hal, seperti kompensasi (gaji) tentunya pekerja nantinya menjadi terdorong melaksanakan pekerjaan secara optimal. Menurut Gomez, adapun aspek yang ada dalam motivasi kerja yang dikategorikan menjadi dua bentuk, diantaranya:²¹

- 1) Aspek Individual
 - a) Kebutuhan, dalam hal ini berarti bahwa motivasi kerja seorang karyawan ditentukan pemenuhan kebutuhannya.
 - b) Tujuan, yang menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan dapat dicapai dengan tujuan yang diinginkannya.

²⁰ Dirgahayu Lantara dan Muhammad Nusran, *Dunia Industri Perspektif Psikologi Tenaga Kerja*, 54-55.

²¹ Eddy Sanusi Silitonga, *Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, Kepemimpinan, Komitmen dan Lingkungan Kerja*, (Yogyakarta: Penebar Media Pustaka, 2020), 29-30.

- c) Kemampuan, adanya kemampuan kesesuaian dalam motivasi kerja karyawan yang dimiliki terhadap pekerjaannya.
- 2) Aspek Organisasional
 - a) Pembayaran
Hal ini memotivasi karyawan dengan menyesuaikan gaji dan bonus dengan keterampilan dan kemampuannya.
 - b) Keamanan kerja
Dengan memberikan jaminan seperti jaminan keselamatan kerja maupun jaminan kesehatan dalam bekerja.
 - c) Rekan kerja
Keberadaan hubungan (relasi) yang baik antar teman kerja, tentunya dapat memberi motivasi untuk bekerja dalam organisasi.
 - d) Pengawasan
Pengawasan tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan diharapkan diawasi oleh atasan.
 - e) Pujian
Menunjukkan motivasi kerja karyawan melalui dukungan dan evaluasi kinerja dari atasan.

5. Produktivitas Kerja

a. Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas merupakan sistem yang efisien, sehingga proses produksi dilakukan sesuai jadwal yang telah ditentukan. Kata produktivitas awalnya bermula dari “*produktif*” yang berarti suatu hal yang mencakup kemungkinan guna dieksplorasi. Dengan demikian, produktivitas bisa dikatakan sebagai suatu proses terstruktur dari kegiatan yang bertujuan untuk menggali kemungkinan-kemungkinan yang ada pada suatu produk atau objek.²²

Menurut Edi Sutrisno, produktivitas secara umum bisa diartikan menjadi suatu hubungan antara input (uang, bahan, tenaga kerja) dan output (jasa/barang). Suatu ukuran produktivitas atau hubungan antara *output* dan *input* disebut dengan produktivitas. Dalam industri, produktivitas mengacu pada nilai relatif

²² Yusup, *Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi*, (Pagar Alam: LD Media, 2021), 31.

atau ukuran produksi dan kombinasi produksi yang dijadikan acuan terkait bagaimana tingkat keberhasilan sumber daya digunakan untuk mewujudkan perolehan yang dikehendaki.²³

Bersumber dari ilmu ekonomi, produktivitas adalah hubungan antara kegiatan dan semua biaya untuk mencapai hasil (*output*).²⁴ Menurut Kussrianto, produktivitas merupakan suatu perbandingan antara hasil yang dicapai per orang serta tenaga kerja persatuan waktu. Adapun yang dimaksud per orang serta tenaga kerja disini adalah penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien.²⁵

Dengan demikian, produktivitas kerja didefinisikan sebagai suatu ukuran efektif dari kuantitas serta mutu (kualitas) pegawai selama waktu tertentu dimana penggunaan sumber dayanya dapat berlangsung dengan efektif serta efisien dengan tujuan untuk mencapai atau memperoleh hasil pekerjaan atau jasa.

b. Indikator Produktivitas Kerja

Suatu produktivitas menjadi hal utama dan perlu diperhatikan untuk sebuah perusahaan. Keberadaan para karyawan di suatu perusahaan ditujukan supaya produktivitas ini dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien, serta diperlukan untuk mewujudkan semua tujuan yang telah ditetapkan. Adapun beberapa indikator yang digunakan dalam pengukuran terhadap adanya produktivitas kerja, diantaranya:

1) Kemampuan

Setiap pegawai mempunyai kemampuan dalam melakukan tugas. Beberapa aspek seperti kemampuan, keterampilan dan profesionalisme pegawai sangat bergantung atau dipengaruhi oleh dirinya sendiri dalam proses bekerja.

²³ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2009), 99.

²⁴ Eni Mahawati dkk., *Keselamatan Kerja dan Kesehatan Lingkungan Industri*, (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021), 16.

²⁵ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 102.

- 2) Meningkatkan hasil yang diperoleh
Tingkat hasil yang diperoleh. Hasilnya bisa dirasakan semua orang yang bekerja ataupun mereka yang menikmatinya.
- 3) Semangat kerja
Upaya menjadi jauh lebih baik dibanding hari sebelumnya. Pada indikator ini dapat ditinjau dari bagaimana etos kerja serta apa hasil yang diperoleh sehari selanjutnya dibandingkan perolehan hasil yang sebelumnya.
- 4) Pengembangan diri
Selalu berupaya melakukan pengembangan diri sebagai wujud peningkatan kemampuan kerja. Berbagai macam strategi atau upaya harus dikerjakan contohnya yakni mengamati harapan sekaligus tantangan terhadap hal yang harus dihadapi. Suatu pengembangan diri bersifat wajib diperlukan karena ada tantangan yang kuat. Demikian pula keinginan supaya bisa menjadi lebih baik di waktu yang tepat akan berpengaruh besar terhadap keinginan guna mengembangkan keterampilan karyawan.
- 5) Mutu
Kualitas ini didefinisikan sebagai perolehan hasil kerja yang mengindikasikan mutu kerja pegawai. Dalam hal ini pegawai hendaknya senantiasa berupaya meningkatkan kualitas yang lebih dibanding sebelumnya.
- 6) Efisiensi
Aspek efisiensi diartikan sebagai perbandingan perolehan hasil dengan semua sumber daya yang dipergunakan. Dari pernyataan itu, *output* dan *input* menjadi dua aspek yang berdampak signifikan terhadap karyawan.²⁶

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Faktor produktivitas kerja terus dijadikan pandangan bahwa kualitas hidup di hari ini wajib lebih baik dibanding hari sebelumnya, serta kualitas hidup di hari besok hendaknya lebih baik dibanding hari ini. Apabila pekerjaan seorang pegawai produktif, tentunya

²⁶ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 104-105.

bisa memperlihatkan banyaknya perolehan/hasil yang jumlahnya sama, dan semakin tinggi jumlah *input* semakin besar kemungkinan menghasilkan lebih banyak daripada jumlah *input*. Sebaliknya jika pekerjaan seorang karyawan kurang produktif, maka karyawan tersebut tidak akan mencapai hasil atau tidak bisa mewujudkan tujuan yang sudah direncanakan pihak perusahaan.

Bersumber dari pendapat yang dikemukakan Simanjuntak, ada bermacam faktor yang bisa mempengaruhi tingkat produktivitas seorang karyawan (pegawai), diantaranya yakni:

1) Pelatihan

Pelatihan vokasi bertujuan guna membekali pegawai dengan keterampilan yakni dengan metode atau strategi yang tepat dalam pemakaian alat-alat kerja. Oleh karena itu, pelatihan vokasi fungsinya tidak melengkapinya saja namun juga dapat memberi pengetahuan inti/dasar. Sebab, jika berlatih pegawai dapat sungguh-sungguh mempelajari dengan tujuan agar bisa melakukan suatu hal dengan benar, akurat, dan meminimalisir kesalahan.

2) Kemampuan dan mental fisik karyawan

Kondisi fisik sekaligus mental karyawan seorang karyawan sangat penting untuk pihak organisasi, sebab kondisi tersebut sangat terikat dengan produktivitas kerja pegawai tersebut.

3) Hubungan antara atasan dan bawahan

Hubungan antara atasan dengan bawahan tentunya dapat berpengaruh terhadap aktivitas yang dikerjakan setiap harinya. Bagaimana yang dipikirkan pimpinan (atasan) atas kinerja bawahannya, seberapa jauh bawahan dilibatkan ketika tujuan ditentukan. Suatu relasi yang baik ketika bekerja bisa menambah produktivitas para karyawan. Oleh karena itu, apabila para pegawai diberikan perlakuan yang baik, mereka tentu dapat memberikan partisipasinya secara optimal ketika produksi berlangsung, yang berdampak kepada tingkatan atau besarnya produktivitas kerja.²⁷

²⁷ EdySutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 102-103.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Variabel Penelitian	Persamaan	Perbedaan
Ni Putu Pradita Lakmiari ²⁸	“Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Perusahaan The Bunga Teratai di Desa Patemon Kecamatan Serrit”	Terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara motivasi kerja dengan produktivitas kerja	Motivasi Kerja (X) Produktivitas Kerja (Y)	Metode Penelitian Kuantitatif Menggunakan Teknik <i>Simple Random Sampling</i> Memiliki variabel independen (motivasi kerja) dan variabel dependen yang sama (produktivitas)	Satu variabel independen

²⁸ Ni Putu Pradita Lakmiari, “Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Perusahaan The Bunga Teratai di Desa Patemon Kecamatan Serrit,” *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undisha*, Vol. 11, No.1, Tahun 2019, diakses pada tanggal 2 November 2021, <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JJPE/article/view/20066>.

<p>Virgini A. J dan Rampisela Genita G Lumintang.²⁹</p>	<p>“Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Upah Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Dayana Cipta”</p>	<p>Berdasarkan analisis data diketahui bahwa variabel motivasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap produktivitas, variabel lingkungan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap produktivitas kerja dan variabel upah berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap produktivitas kerja.</p>	<p>Motivasi Kerja (X) Lingkungan Kerja (X) Upah (X) Produktivitas Kerja (Y)</p>	<p>Metode Penelitian Kuantitatif Memiliki variabel independen (motivasi kerja) dan variabel dependen yang sama (produktivitas)</p>	<p>Tiga variabel independen Menggunakan Teknik <i>Non Probability Sampling</i></p>
--	--	--	---	---	---

²⁹ Virginia A. J dan Rampisela Genita G Lumintang, “Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Upah terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Dayana Cipta,” *Jurnal Emba*, Vol. 8, No. 1, (2020), diakses pada tanggal 2 November 2021, <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/27535>.

Katarina, dkk. ³⁰	“Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada CV. Makmur Jaya Abadi”	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja secara parsial dan simultan berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.	Motivasi Kerja (X) Disiplin Kerja (X) Produktivitas Kerja (Y)	Metode Penelitian Kuantitatif Memiliki variabel independen (motivasi kerja) dan variabel dependen yang sama (produktivitas)	Dua variabel independen yang satu berbeda Menggunakan Teknik <i>Sampling</i> Jenuh
------------------------------	---	---	---	--	---

C. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir adalah sebagai dasar pemikiran terkait bagaimanakah hubungan antara teori yang telah diterapkan dengan isu-isu penting atau beragam faktor yang diketahui menjadi hal penting. Dari kerangka ini akan dijabarkan mengenai hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya, menjelaskan teori dibalik hubungan, dan memberi penjelasan terkait karakteristik dan arah hubungan yang ada. Suatu kerangka teori bisa disebut baik bisa mengidentifikasi dan menetapkan berbagai variabel yang terkait dengan apa rumusan permasalahan dalam penelitian.³¹

Kerangka berpikir yang ditetapkan tersebut didasarkan pada hasil studi teoritis yakni seperti yang sudah dijabarkan oleh peneliti lain. Kerangka berpikir memberi kemudahan untuk

³⁰ Katarina, dkk., “Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada CV. Makmur Jaya Abadi,” *Jurnal Inovasi Penelitian*, Vol. 2, No.1, Juni 2021, diakses pada tanggal 2 November 2021, <https://stp-mataram.e-journal.id/JIP/article/view/620/525>.

³¹ Purwanto, *Statistika untuk Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), 110.

memahami ketika mencermati arah atau inti dari pembahasan yang diteliti menggunakan paradigma penelitian guna merinci dan mengartikulasikan hubungan antara variabel penelitian yang digunakan. Pada penjelasan sebelumnya disebutkan bahwa budaya organisasi adalah cara orang berperilaku dalam organisasi dalam hal tersebut dengan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, nilai, dan pola perilaku bersama dengan organisasi.

Bentuk perilaku orang-orang dalam suatu organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain disebut budaya organisasi. Karena hal yang berbeda tersebut, setiap organisasi memiliki ciri khas atau hal unik tersendiri baik perilakunya keseharian dalam organisasi tersebut maupun perolehan hasil yang diberikannya. Luthans mengemukakan bahwa suatu budaya organisasi mempengaruhi aspek kinerja karyawannya. Apabila terdapat budaya organisasi yang kuat maka bisa membantu karyawan belajar dan beradaptasi dengan lingkungan mereka. Hal ini berdampak pada produktivitas kerja karyawan.

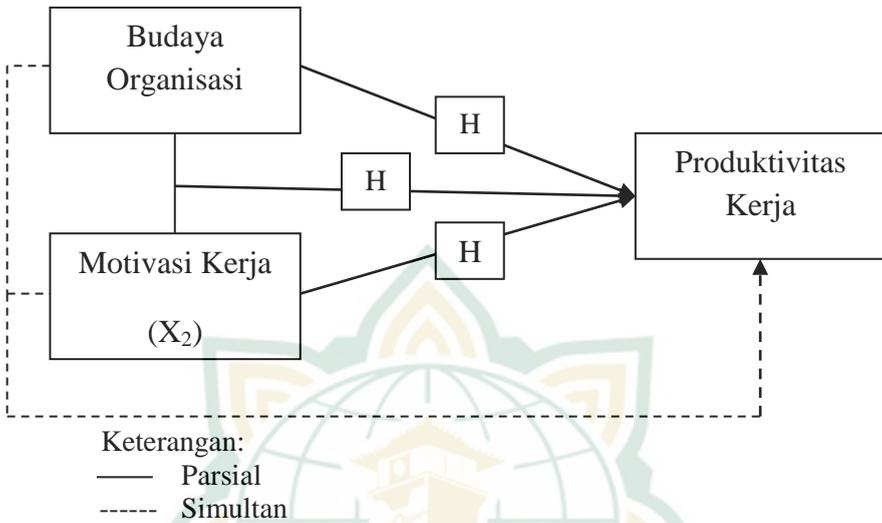
Tidak hanya budaya organisasi, aspek lain yang bisa mempengaruhi produktivitas kerja karyawan yakni motivasi kerja. Motivasi ialah suatu kemampuan dalam memotivasi diri sendiri tanpa bantuan dari individu lainnya. Seseorang memiliki suatu kemampuan guna mewujudkan momentum, yang pada dasarnya proses pemenuhan keinginan yang telah terpendam.

Setiap orang memiliki keinginan untuk bertindak, tetapi ini akan sering dilemahkan oleh faktor eksternal. Melemahnya dorongan ini ditunjukkan dalam harapan dan ketidakberdayaan. Mangkunegara, menyatakan bahwa motivasi kerja berasal dari sikap karyawan yang tidak sesuai dengan keadaan (situasi) kerja. Suatu keadaan yang dapat mendorong seorang pegawai secara terkoordinasi guna mewujudkan apa yang menjadi tujuan pihak perusahaan disebut dengan motivasi kerja.³² Hal ini berdampak pada produktivitas kerja karyawan. Bersumber dari landasan teori serta penelitian sebelumnya yang telah dijelaskan di atas, terdapat kerangka berpikir yang dapat disajikan dari penelitian ini, yakni:³³

³² Onita Sari Sinaga, dkk., *Manajemen Kinerja Dalam Organisasi*, (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2020), 56-57.

³³ Elvie Maria Silalahi, *Buku Referensi Intellectual Capital Improve Your Employee Productivity and Performance*, (Yogyakarta: Deepublish, 2021), 19.

Gambar 2. 1
Kerangka Pemikiran



D. Hipotesis Penelitian

Definisi dari hipotesis penelitian ialah bentuk dugaan sementara atau simpulan yang belum sempurna oleh karena itu harus disempurnakan lagi melalui pembuktian terhadap kebenarannya dengan melakukan sebuah penelitian. Kerlinger mengemukakan jika hipotesis ialah asumsi awal (pernyataan) tentang hubungan antara dua variabel. Oleh karena itu, bisa disimpulkan jika hipotesis adalah sebuah kesimpulan yang bersifat sementara atau bisa dikatakan bersifat belum final, atau asumsi awal yang merupakan struktur kajian dari pertanyaan penelitian.³⁴

Adapun beberapa hipotesis yang dirumuskan oleh peneliti, di antaranya yakni:

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma dan nilai bersama yang menjadi karakteristik tentang cara bersikap dan beraktivitas dalam organisasi dengan hal tersebut dapat

³⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2015), 63-64.

mempengaruhi hasil produktivitas kerja karyawan perusahaan.³⁵

Mila Sasuwe, dkk pada penelitiannya dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan PT. Air Manado” menjelaskan jika ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan.³⁶

Menurut I Ketut Febri A. dan I G. A Dewi Adnyani pada penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Villa Mahapala Sanur Denpasar” menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan.³⁷

H_1 = Terdapat pengaruh yang signifikan pada budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Dua Kelinci Kabupaten Pati.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Motivasi kerja merupakan suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi dalam rangka memenuhi kebutuhan tersebut. Kuat lemahnya motivasi kerja seorang karyawan ikut menentukan besar kecilnya produktivitas.³⁸

Menurut Chabib Bahari dan Agung Wahyudi dalam penelitiannya dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Bagian Phonska IV PT. Petrokimia Gresik” menyatakan

³⁵ Rahman Tanjung, dkk., *Organisasi dan Manajemen*, 84.

³⁶ Mila Sasuwe, dkk., “Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan PT. Air Manado,” *Jurnal Emba*, Vol. 4, No. 4, September, 2018, diakses pada tanggal 3 November 2021, <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/21009>.

³⁷ I Ketut Febri Ananta dan I G. A Dewi Adnyani, “Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Villa Mahapala Sanur Denpasar,” *Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No. 2, 2016, diakses pada tanggal 3 November 2021, <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/download/16342/12316>.

³⁸ Syafrida Hafni, dkk., *Kepemimpinan dan Budaya Organisasi*, (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2022), 61.

jika motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.³⁹

Menurut Wiwin, dkk pada penelitiannya yakni “Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Afwa Smart Media Palembang” memperoleh hasil yakni ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan.⁴⁰

H₂ = Terdapat pengaruh signifikan pada motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Dua Kelinci Kabupaten Pati.

3. Pengaruh antara Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Budaya organisasi merupakan nilai yang dianut oleh semua anggota yang ada di dalam organisasi. Agar terciptanya budaya yang kuat tentunya memiliki konsistensi atau kesepakatan yang telah disetujui bersama oleh anggota-anggota organisasi seperti kesepakatan bersama semacam akan berdampak membangun kekompakkan yang dituju oleh perusahaan. Sedangkan motivasi kerja merupakan dorongan setiap individu untuk melakukan suatu tindakan agar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai. Adanya interaksi antara budaya organisasi dan motivasi kerja tentunya akan terpenuhinya apa yang diharapkan oleh perusahaan untuk memecahkan masalah yang dihadapi di perusahaan.⁴¹

Menurut Muhammad Fahmi dan Widya Saputri, dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Sumut Barat” menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama

³⁹ Chabib Bahari dan Agung Wahyudi, “Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Bagian Phonska IV PT. Petrokimia Gresik,” *Jurnal Gema Ekonomi*, Vol. 3, No. 1, Juli, 2014, diakses pada tanggal 3 November 2021, <http://journal.unigres.ac.id/index.php/GemaEkonomi/article/view/229>.

⁴⁰ Wiwin, dkk., “Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Afwa Smart Media Palembang,” *Jurnal Ilmiah Akuntansi Rahmaniayah*, Vol. 3, No. 2, Juni 2020, diakses pada tanggal 3 November 2021, <http://jurnal.stier.ac.id/index.php/ak/article/download/151/84>.

⁴¹ Yusuf Hadijaya, *Budaya Organisasi*, (Medan: CV. Pusdikra Mitra Jaya, 2020), 24.

terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Sumut Barat.⁴²

Menurut Aristo Ongi, dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Nusa Halmahera Minerals di Kabupaten Halmahera” mengemukakan jika terdapat pengaruh secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Nusa Halmahera Minerals di Kabupaten Halmahera.⁴³

H₃ = Terdapat pengaruh signifikan secara bersamaan antara budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Dua Kelinci Kabupaten Pati.



⁴² Fahmi Muhammad dan Widya Saputri, “Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Sumut Barat” *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, Vol. 1, No. 1, 2019, diakses pada tanggal 19 Maret 2022, <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/snk/article/view/3615>.

⁴³ Aristo Ongi, “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan pada PT. Nusa Halmahera Minerals di Kabupaten Halmahera,” *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 1, No. 010, 2015, diakses pada tanggal 3 November 2021, <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/JAP/article/download/6529/6053>.