

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Fokus yang dipelajari manajemen sumber daya manusia ini hanya masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencanaan, perilaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan.

Tujuan utama sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami karena semua kegiatan organisasi tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu, sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Soesarmayanti, *Sumber Dya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju Bandung, 2001), 7.

## B. Motivasi

Dalam istilah motivasi tercakup berbagai aspek tingkah manusia yang mendorongnya untuk berbuat atau tidak berbuat. Motivasi berarti mendorong manusia untuk bertindak dan berbuat. Sedangkan dalam kehidupan sehari-hari, motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan kepada karyawan sehingga dapat bekerja dengan rela.<sup>2</sup>

Dalam melakukan pekerjaan, seseorang berbuat atau tidak berbuat bukanlah semata-mata didorong oleh faktor *ratio* (pikiran), tetapi kadang-kadang dipengaruhi oleh faktor emosi (perasaan). Oleh karena itu faktor-faktor ini perlu mendapat perhatian dalam pemberian motivasi, supaya motivasi tersebut betul-betul menjadi tepat sasaran. Selanjutnya, Rivai menyatakan:

“motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan.”<sup>3</sup>

Motivasi sebagai pendorong atau penggerak perilaku kearah pencapaian tujuan merupakan suatu siklus yang terdiri dari tiga elemen. Adapun tiga elemen tersebut yaitu, adanya kebutuhan (*needs*), dorongan untuk berbuat dan bertindak (*drives*), dan tujuan yang diinginkan (*goals*). Dorongan tersebut komponennya berupa arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja).

---

<sup>2</sup>M Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Edisi 1, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2012), 275.

<sup>3</sup>Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005), 455.

Mangkunegara mengemukakan bahwa terdapat dua teknik memotivasi kerja karyawan,<sup>4</sup> yaitu:

1. Teknik pemenuhan kebutuhan karyawan

Artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja.

2. Teknik komunikasi persuasif

Merupakan salah satu teknik memotivasi kerja karyawan yang dilakukan dengan cara mempengaruhi karyawan secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah "AIDDAS" yaitu: *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi/tindakan), *Satisfaction* (kepuasan).

Ahli manajemen mengelompokkan teori motivasi ke dalam dua sisi pandang yaitu teori kepuasan, dan teori proses.<sup>5</sup> Teori kepuasan terdiri dari:

1. Teori hirarki kebutuhan Abraham H. Maslow (*Maslow's need hierarchy theory*)

Inti teori Maslow adalah bahwa kebutuhan tersusun dalam bentuk hirarki. Kebutuhan ditingkat yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis, dan kebutuhan yang paling tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan-kebutuhan tersebut didefinisikan sebagai berikut:

---

<sup>4</sup>M Kadarisman, *Manajemen.*, 276.

<sup>5</sup> *Ibid.*, 279-290.

a. Fisiologis

Kebutuhan akan makanan, minuman, tempat tinggal, dan bebas dari rasa sakit.

b. Kemanan dan keselamatan

Kebutuhan untuk bebas dari ancaman, diartikan sebagai aman dari peristiwa atau lingkungan yang mengancam.

c. Kebersamaan, sosial, dan cinta

Kebutuhan akan peretmanan, afiliasi. interaksi, dan cinta.

d. Harga diri

Kebutuhan harga diri dan rasa hormat dari orang lain

e. Aktualisasi diri

Kebutuhan untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dengan secara maksimum menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi.

Secara umum, teori Maslow belum didukung oleh penelitian lapangan. Maslow sendiri menyatakan bahwa aktualisasi diri itu sendiri tidak cukup, karena asumsi-asumsi harus diperbuat melalui formulasi yang lebih mendalam, perlu diperhatikan faktor-faktor seperti kebaikan dari orang lain dan organisasi sebagai suatu kesleuruhan.

2. Teori ERG dari Alderfer (*Alderfer's ERG theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer yang berargumen bahwa ada 3 kelompok kebutuhan inti yaitu:

a. *Existence* (eksistensi)

Kelompok eksistensi memperhatikan tentang pemberian persyaratan keberadaan materiil dasar kita, mencakup yang butir-butir oleh Maslow dianggap sebagai kebutuhan psikologis dan keamanan.

b. *Relatedness* (keterhubungan)

Hasrat yang kita miliki untuk memelihara hubungan antar pribadi yang penting. Hasrat sosial dan status menuntut terpenuhinya interaksi dengan orang-orang lain, dan hasrat ini sejalan dengan kebutuhan sosial Maslow.

c. *Growth* (pertumbuhan)

Hasrat intrinsik untuk perkembangan pribadi, yang mencakup komponen intrinsic dari kategori penghargaan Maslow dan karakteristik-karakteristik yang tercakup pada aktualisasi diri.

Berbeda dengan teori hirarki kebutuhan, Teori ERG memperlihatkan bahwa lebih dari satu kebutuhan dapat berjalan pada saat yang sama, dan jika kepuasan pada kebutuhan tingkat lebih tinggi tertahan, maka hasrat untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih rendah meningkat.

3. Teori motivasi prestasi dari Clelland

Ada tiga tingkatan kebutuhan tentang motivasi sebagai berikut: Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), afiliasi (*need for affiliation*), kekuasaan (*need for power*). Orang yang termotivasi untuk berprestasi memiliki tiga macam ciri umum. *Pertama*, menyukai tugas-tugas dengan tingkat kesulitan moderat. *Kedua*, menyukai situasi dimana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya sendiri dan bukan karena faktor lain seperti

kemujuran. *Ketiga*, menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan pekerjaanya.

*Need for achievement* adalah motivasi untuk berprestasi, karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya. Pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang dan kemajuan dalam pekerjaan. Karyawan perlu mendapat umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasinya tersebut.

Sedangkan teori proses terdiri dari:

1. Teori pengharapan (*expectancy theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Room bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal-balik antara apa yang ia inginkan dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu. Bila keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya, maka pegawai akan bekerja keras juga.

2. Teori pembentukan perilaku

Teori pembentukan perilaku berasumsi bahwa perilaku pegawai dapat dibentuk dan diarahkan ke aktivitas pencapaian tujuan. Skinner mengemukakan pendapat teori pembentukan perilaku sering disebut dengan istilah-istilah lain. Seperti *behavioral Modofication*, *Positive Reinforcement*, dan *Skinnerian Conditioning*. Pendekatan ini didasarkan atas hukum pengaruh (*law effect*), yaitu perilaku yang diikuti konsekuensi pemuasan

cenderung diulang sedangkan perilaku dengan konsekuensi hukuman tidak akan diulang.<sup>6</sup>

### 3. Teori keadilan (*equity theory*)

Teori ini berasumsi bahwa karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, apabila dia diperlakukan dengan adil dalam pekerjaannya. Ketidakadilan kepada karyawan akan menimbulkan bermacam-macam perilaku yang menyimpang. Misalnya saja menurunkan prestasi, jarang datang dan malas. Disini karyawan membandingkan imbalan dengan pengorbanan yang mereka berikan. Jika mereka telah mendapatkan keadilan dalam bekerja, maka mereka akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitas.

## 1. Jenis-jenis Motivasi Kerja

Motivasi terbagi menjadi dua jenis yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.<sup>7</sup>

### a. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah motif- motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam setiap diri individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Motivasi intrinsik datang dari hati sanubari umumnya karena kesadaran. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi intrinsik yaitu:

---

<sup>6</sup>T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 1984), 204.

<sup>7</sup> Djamarah, *Teori Motivasi*, Edisi 2, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2002), 115-121.

1) Kebutuhan (*need*)

Seseorang melakukan aktivitas (kegiatan) karena adanya faktor -faktor kebutuhan baik biologis maupun psikologis.

2) Harapan (*expentancy*)

Seseorang dimotivasi oleh karena keberhasilan dan adanya harapan keberhasilan bersifat pemuasan diri seseorang, keberhasilan dan harga diri meningkat dan menggerakkan seseorang ke arah pencapaian tujuan.

3) Minat

Minat adalah suatu rasa lebih suka dan rasa keinginan pada suatu hal tanpa ada yang menyuruh (tanpa adanya pengaruh dari orang lain).

b. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah kebalikan dari motivasi intrinsik. Motivasi ekstrinsik adalah motif - motif yang aktif dan berfungsi karena adanya perangsang atau pengaruh dari orang lain sehingga seseorang berbuat sesuatu. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi ekstrinsik adalah dorongan keluarga, lingkungan, serta media.

## 2. Tujuan Motivasi

Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan seseorang agar timbul keinginan dan kemauan untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil dan mencapai tujuan.<sup>8</sup> Setiap tindakan motivasi seseorang mempunyai tujuan yang akan dicapai. Makin jelas tujuan yang diharapkan

---

<sup>8</sup> Taufik Pasiak, *Brain Management for Self Improvement*, (Bandung: PT Mizan, 2007), 115.

atau akan dicapai, maka semakin jelas pula bagaimana tindakan memotivasi itu dilakukan.

Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil apabila tujuannya jelas dan didasari oleh yang dimotivasi. Memberikan motivasi pada seseorang harus mengenal dan memahami latar belakang kehidupan, kebutuhan serta kepribadian orang yang akan dimotivasi.<sup>9</sup> Agar seseorang yang memberikan motivasi tidak salah sasaran.

### **3. Fungsi Motivasi**

Motivasi mempunyai 3 (tiga) fungsi yaitu:

- a. Mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi.
- b. Menentukan arah perbuatan, yakni ke arah tujuan yang hendak dicapai.
- c. Menyeleksi perbuatan, yakni menentukan perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.<sup>10</sup>

### **C. Produktivitas**

Produktivitas secara umum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang dan jasa) dengan masukan yang sebenarnya. Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif suatu pebandingan

---

<sup>9</sup>Ibid., 116.

<sup>10</sup>Soekidjo Notoadmodjo, *Pengantar Sumbar Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 115.

antara hasil keluaran dan masukan. Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik, bentuk, dan nilai.<sup>11</sup>

Dapat dikemukakan untuk memudahkan pengertian perbandingan jumlah produksi (output) dengan sumber daya yang dipergunakan (input) atau didefinisikan sebagai Indeks Produktivitas (IP) yaitu:

$$IP = \frac{\text{Produksi}}{\text{Sumber Daya}} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Ada tiga aspek utama yang perlu ditinjau dalam menjamin produktivitas yang tinggi, yaitu: (a) aspek kemampuan manajemen tenaga kerja; (b) aspek efisiensi tenaga kerja; dan (c) aspek kondisi lingkungan pekerjaan. ketiga aspek tersebut sangat terkait dan terpadu dalam suatu sistem yang dapat diukur dengan berbagai ukuran yang relatif sederhana. Produktivitas harus menjadi bagian yang tidak boleh dilupakan dalam menyusun strategi bisnis.<sup>12</sup>

### **1. Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas**

Desawa ini masalah rendahnya produktivitas kerja menjadi fokus perhatian pada hampir semua institusi di Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari berbagai aspek faktual yang muncul. Misalnya terjadi pemborosan sumber daya (*inefisiensi*) dan ketidaktercapaian target, baik secara kelompok maupun individual.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup>Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 1 (Jakarta: Kencana Prenadamedia, 2009), 199.

<sup>12</sup> *Ibid.*, 101.

<sup>13</sup> Tjutju Yuniarsih dan Suwanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi, dan Isu Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 159.

Menurut Simanjuntak, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan,<sup>14</sup> 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 untuk menjadi perhatian bagi organisasi.

c. Hubungan antara atasan dan bawahan

Hubungan antara atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan.

Produktivitas ditentukan oleh dukungan semua sumber daya organisasi, yang dapat diukur dari segi efektivitas dan efisiensi. Dalam hal ini efektivitas dan efisiensi yang difokuskan pada aspek-aspek: 1) hasil akhir (produk nyata) yang dicapai, baik dilihat dari kualitas maupun kuantitasnya; 2) durasi atau lamanya waktu yang digunakan untuk mencapai hasil akhir tersebut; 3) penggunaan sumber daya secara optimal; serta 4) kemampuan beradaptasi dengan permintaan pasar atau pengguna.<sup>15</sup>

Disamping hal tersebut terdapat pula berbagai faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja,<sup>16</sup> diantaranya adalah:

---

<sup>14</sup> Sutrisno, *Manajemen.*, 103.

<sup>15</sup> Tjutju Yuniarsih dan Suwanto, *Manajemen*, 160-161.

<sup>16</sup> *Ibid.*, 162.

a. Sikap mental, berupa motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja

b. Pendidikan

Pada umumnya orang yang memiliki pendidikan lebih tinggi akan mempunyai wawasan yang lebih luas, terutama penghayatan akan arti pentingnya produktivitas dapat mendorong karyawan yang bersangkutan melakukan tindakan yang produktif

c. Keterampilan

Pada aspek tertentu apabila karyawan semakin terampil maka akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas kerja dengan baik. Karyawan akan lebih menjadi terampil apabila mempunyai kecakapan (*Ability*) dan pengalaman (*Experience*) yang cukup.

d. Manajemen

Pengertian manajemen ini berkaitan dengan sistem yang dikaitkan oleh pimpinan untuk mengelola ataupun memimpin serta mengendalikan staf/bawahannya. Apabila manajemennya tepat akan menimbulkan semangat lebih tinggi sehingga dapat mendorong karyawan untuk melakukan tindakan yang produktif.

e. Hubungan industrial pancasila

Dengan penerapan hubungan industrial pancasila, maka akan menciptakan ketenangan kerja dan memberikan motivasi kerja secara produktif sehingga produktifitas meningkat. Menciptakan hubungan kerja yang serasi dinamis sehingga menumbuhkan partisipasi dalam usaha meningkatkan produktivitas. Menciptakan harkat dan martabat karyawan

sehingga mendorong diwujudkannya jiwa yang berdedikasi dalam upaya peningkatan produktivitas.

f. Tingkat penghasilan

Apabila tingkat penghasilan memadai maka dapat menimbulkan konsentrasi kerja dan kemampuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan produktivitas.

g. Jaminan sosial

Jaminan sosial yang diberikan oleh suatu organisasi kepada pegawainya dimaksudkan untuk meningkatkan pengabdian dan semangat kerja.

h. Lingkungan dan iklim kerja

Lingkungan dan iklim yang kerja yang baik akan mendorong karyawan akan senang bekerja dan meningkatkan rasa tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik menuju kearah peningkatan produktivitas.

i. Sarana produksi

Mutu sarana produksi sangat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas. Apabila sarana produksi yang digunakan tidak baik kadang-kadang dapat menimbulkan pemborosan bahan yang dipakai.

j. Teknologi

Apabila teknologi yang dipakai tepat dan tingkatannya maka akan memungkinkan: tepat waktu dalam penyelesaian proses produksi, jumlah produksi yang dihasilkan lebih banyak dan bermutu, memperkecil terjadinya pemborosan bahan sisa.

k. Kesempatan berprestasi

Karyawan yang bekerja tentu mengharapkan peningkatan karir atau pengembangan potensi yang pribadi yang nantinya akan bermanfaat baik bagi dirinya maupun bagi organisasi. Apabila terbuka kesempatan untuk berprestasi, maka akan menimbulkan psikologis untuk meningkatkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas kerja.

## 2. Indikator produktivitas

Produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada di perusahaan. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efisien dan efektif, sehingga ini semua akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator,<sup>17</sup> sebagai berikut:

a. Kemampuan

Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada ketrampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja/ ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.

b. Meningkatkan hasil yang dicapai

Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, upaya untuk memanfaatkan

---

<sup>17</sup> Sutrisno, *Manajemen.*, 104-105.

produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

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

Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan yang dihadapi. Sebab semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan.

e. Mutu

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

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.

### 3. Pengukuran produktivitas

Produktivitas dapat diukur dengan dua standar utama, yaitu produktivitas fisik dan produktivitas nilai. Secara fisik produktivitas diukur secara kuantitatif seperti banyaknya keluaran (panjang, berat, lamanya waktu, jumlah). Sedangkan berdasarkan nilai, produktivitas diukur atas dasar nilai-nilai kemampuan, sikap, perilaku, disiplin, motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan/tugas.

Selanjutnya, produktivitas kerja karyawan dapat diukur melalui pendekatan yang pada umumnya memperbandingkan anatar output dengan input. Gaspers Menuliskan pengukuran tersebut dalam bentuk persamaan sebagai berikut:

$$\text{Indeks Produktivitas} = \frac{\text{Output} = \text{Performance} = \text{Efektivitas}}{\text{Input} \quad \text{Alokasi Sumber} \quad \text{Efisiensi}}$$

Efektivitas berkaitan dengan sejauh mana sasaran dapat dicapai atau target dapat direalisasikan. Sedangkan efisiensi berkaitan dengan berbagai sumber daya dapat digunakan secara benar dan tepat sehingga tidak terjadi pemborosan. Karyawan yang memiliki kemampuan kerja efektif dan efisien, cenderung mampu menunjukkan tingkat produktivitas yang tinggi.

Bila efektivitas tinggi namun efisiensi rendah, berarti telah terjadi pemborosan. Sebaliknya jika efisiensi tinggi namun efektivitas rendah berarti kegiatan tidak mencapai sasaran, hasil yang dicapai lebih rendah dari target. Rendahnya tingkat efektivitas dan efisiensi bisa disebabkan oleh kelalaian dan ketidakmampuan karyawan, atau bisa juga karena kesalahan manajemen.

Produktivitas kerja didukung oleh tingkat usaha yang dilakukan karyawan dalam menampilkan kemampuan profesionalnya secara berkesinambungan, sesuai dengan tuntutan tugas. Dengan demikian pengukuran produktivitas kerja karyawan selain berkaitan dengan tugas utamanya, juga perlu dilihat dari sisi kualifikasi dan pengembangan profesionalnya.<sup>18</sup>

#### **4. Manfaat pengukuran produktivitas kerja**

Setiap organisasi apapun bentuknya, perlu mengetahui tingkat produktivitas kerja karyawan. Agar dapat mengukur tingkat perbaikan produktivitas kerja karyawannya dari waktu ke waktu, dengan cara membandingkan produktivitas standar yang telah ditetapkan oleh pimpinan. Kegiatan ini menjadi penting agar organisasi itu dapat meningkatkan daya saing dari hasil kerja karyawan terutama di era globalisasi yang semakin kompetitif.

Gasperesz menyatakan bahwa terdapat beberapa manfaat pengukuran produktivitas dalam suatu organisasi,<sup>19</sup> antara lain:

- a. Organisasi dapat menilai efisiensi konversi penggunaan sumber daya, agar dapat meningkatkan produktivitas.
- b. Perencanaan sumber daya akan menjadi lebih efektif dan efisien melalui pengukuran produktivitas, baik dalam perencanaan jangka panjang maupun jangka pendek.

---

<sup>18</sup> Tjutju Yuniarsih dan Suwanto, *Manajemen.*, 162-163

<sup>19</sup> *Ibid.*, 164

- c. Tujuan ekonomis dan non ekonomis organisasi dapat diorganisasikan kembali dengan cara memberikan prioritas yang tepat, dipandang dari sudut produktivitas.
- d. Perencanaan target tingkat produktivitas di masa mendatang dapat dimodifikasi kembali berdasarkan informasi pengukuran tingkat produktivitas sekarang.
- e. Strategi untuk meningkatkan produktivitas organisasi dapat ditetapkan berdasarkan tingkat kesenjangan produktivitas yang ada di antara tingkat produktivitas yang diukur (actual productivity).
- f. Pengukuran produktivitas menjadi informasi yang bermanfaat dalam membandingkan tingkat produktivitas antar organisasi yang sejenis, serta bermanfaat pula untuk informasi produktivitas organisasi pada skala nasional maupun global.
- g. Nilai-nilai produktivitas yang dihasilkan dari suatu pengukuran dapat menjadi informasi yang berguna untuk merencanakan tingkat keuntungan organisasi.
- h. Pengukuran produktivitas akan menciptakan tindakan-tindakan kompetitif berupa upaya peningkatan produktivitas terus-menerus.