BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Menurut **Sedarmayanti (2000:123)** mengemukakan bahwa :

"Pemberdayaan Sumber Daya Manusia merupakan salah satu upaya yang wajib dilakukan bagi terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan tekhnologi serta kemampuan menajemen".

Dari definisi diatas dapat diambil beberapa hal penting dari pengertian pemberdayaan, yaitu : Dapat meningkatkan mutu sumber daya manusia yang berkualitas dan produktif serta dapat mengisi lapangan kerja dan mampu pula menciptakan dan memperluas kesempatan kerja. Ada beberapa perbedaan definisi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia yang dikemukakan oleh para ahli :

Menurut **Fandi Tjipto (2000:128)** menyatakan bahwa :

"*Empowerment* atau pemberdayaan dapat diartikan sebagai perlibatan karyawan yang benar-benar berarti (signifikan)".

Menurut **Atmosoeprapto (2002:64),** menjelaskan tentang pemberdayaan sumer day manusia sebagai berikut :

"Pemberdayaan sumber daya manusia melalui kegiatan pembelajaran harus bermuara pada terwujudnya manusia yang mampu mengaktualisasikan dirinya".

Seorang pemimpin (*manager*) apapun tingkatannya, sesungguhnya mempunyai kemampuan "pemberdayaan" itu, tetapi boleh jadi tidak pernah

menggunakannya, Mungkin karena tidak pernah menyadari bahwa sebenarnya bisa melakukan hal tersebut.

Dari beberapa definisi di atas, penulis akan memberikan batasan mengenai pengertian Pemberdayaan Sumber Daya Manusia yaitu sebagai berikut :

a. Pemberdayaan sesungguhnya meningkatkan keberhasilan manajer dengan cara memberikan kekuasaan kepada orang lain.
b. Pemberdayaan tidak akan mendatangkan mukjizat, namun akan menunjukan suatu cara agar dapat mencapai hasil-hasil yang lebih baik dari pada yang selam ini dilakukan asalkan kita bersedia mencoba dan terus menyempurnakannya.

Berdasarkan beberapa pengertian yang tertera di atas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa empowerment (pemberdayaan) adalah suatu proses pengembangan diri sumber daya karyawan dalam melakukan sesuatu dengan cara memberikan tanggung jawab dan kewenangan diharapkan mereka dapat memaksimalkan kemampuan dan keahlian diri mereka sendiri dalam mengerjakan tanggung jawabnya.

2.1.1.2 Prinsip-prinsip Pemberdayaan Sumber Daya Manusia.

Pemberdayaan merupakan suatu hal yang sangat penting oleh karena itu untuk mencapai hasil pemberdayaan yang sesuai dengan yang diharapkan. **Aileen Mitchell Stewart (2006:112-128),** mengemukakan bahwa terdapat delapan perinsip pemberdayaan (*The eight es of empowerment*), yang kemudian dikenal dengan prinsip " E ", kedelapan butir prinsip tersebut satu sama lain saling

mempengaruhi, sehingga semua prinsip akan bisa berjalan selaras secara bersamaan.

Adapun yang dimaksud dari kedelapan prinsip pemberdayaan tersebut adalah:

a) Mengembangkan prinsip bersama
b) Mendidik
c) Menjauhkan rintangan-rintangan
d) Mengungkapkan
e) Menyemangati
f) Memperlengkapi
g) Menilai
h) Mengharapkan

Sedangkan menurut **Dvrye, (2002:82))** mengemukakan bahwa terdapat tujuh langkah-langkah *seven keys of empowerment* yaitu:

1. Mengurangi hambatan-hambatan birokrasi yang tidak perlu untuk membuat karyawan lebih bertanggung jawab dan memiliki daya tanggap, maksudnya agar karyawan dapat bekerja lebih baik lagi dan pengambilan keputusan bisa berjalan dengan cepat.
2. Membiasakan karyawan untuk menanggapi permasalahan pelanggan dengan berkata “ya” dari pada menolaknya, maksudnya jika ada pelanggan yang mengeluh dan meminta ada perbaikan lebih baik menjawab ya akan kita perbaiki daripada menolaknya dengan berkata tidak pelanggan akan merasa tersinggung.

3. Memberikan keberanian kepada karyawan untuk mengambil resiko dan belajar dari kesalahan, maksudnya agr karyawan mengetahui letak-letak kesalahan dalam bekerja agar tidak salah menjalankan pekerjaannya di kemudian hari.
4. Memberikan dukungan kepada karyawan untuk bekerja dengan benar, maksudnya agar karyawan merasa dibutuhkan dalam pekerjaan, dan agar karyawan bias lebih baik lagi dalam menyelesaikan pekerjaannya.
5. Memperkenalkan tekhnik bekerja dan memberikan penghargaan terhadap karyawan yang bekerja dengan baik, maksudnya agar karyawan lebih termotivasi lagi dalam bekerja sehingga hasil pekerjaannya dapat di selesaikan tepat waktu dan hasil pekerjaannya memuaskan.
6. Menciptakan kondisi atau perasaan dibutuhkan diantara karyawan, baik dalam pelayanan intern maupun pelayanan kepada masyarakat luar, maksudnya agar karyawan merasa diakui di dalam lingkungannya atau tempat dia bekerja sehinga dapat menimbulkan motivasi dalam bekerja hingga mencapai produktivitas yang tinggi.
7. Dalam organisasi sendiri, akan ditempuh sebuah bentuk peningkatan palayanan dari karyawan kepada perusahaan.

2.1.1.3 Model PemberdayaanSumber Daya Manusia

Syarafat Khan yang dikutip oleh **Wahibur Rokhman (2003:123-125)** menawarkan sebuah model pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam

sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan dalam organisasi seperti gambar model pemberdayan tersebut yaitu :

1. *Desire*

Tahap pertama dalam model *empowerment* adalah adanya keinginan dari manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerjaan. Yang termasuk hal ini antara lain :

a. Pekerja diberi kesempatan untuk mengidentifikasikan permasalahan yang sedang berkembang.
b. Memperkecil *directive personality* dan memperluas keterlibatan pekerja
c. Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan strategi kerja.
d. Menggambarkan keahlian team dan melatih karyawan untuk mengawasi sendiri (*self control*)

2. *Trust*

Setelah adanya keinginan dari manajemen untuk melakukan pemberdayaan, langkah selanjutnya adalah membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya diantara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukasan informasi dan saran adanya rasa takut. Hal-hal yang termasuk dalam *trust* antara lain :

a. Memberi kesempatan pada karyawan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan.
b. Menyediakan waktu dan sumber daya yang mencukupi bagi karyawan dalam menyelesaikan kerja.
c. Menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja.

d. Menghargai perbedaan pandangan dan menghargai kesuksesan yang diraih oleh karyawan.
e. Menyediakan akses informasi yang cukup

3. *Confident*

Langkah selanjutnya setelah adanya saling percaya adalah menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Hal yang termasuk tindakan yang dapat menimbulkan *confident* antara lain

a. Mendelegasikan tugas yang penting kepada karyawan.
b. Menggali ide dan saran dari karyawan.
c. Memperluas tugas dan membangun jaringan antara departemen
d. Menyediakan jadwal *job instruction* dan mendorong penyelesaian yang baik.

4. *Credibility*

Langkah keempat menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga terciptanya organisasi yang memiliki performance yang tinggi. Hal yang termasuk *credibility* antara lain :

a. Memandang karyawan sebagai partner strategis.
b. Peningkatan target di semua bagian pekerjaan.
c. Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi
d. Membantu menyelesaikan perbedaan-perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.

5. *Accountability*

Tahap dalam proses pemberdayaan selanjutnya adalah pertanggung jawaban karyawan pada wewenang yang diberikan. Dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standard dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan, tahap ini sebagai sarana evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan. Hal ini yang termasuk *accountability* antara lain :

a. Menggunakan jalur *training* dalam mengevaluasi kinerja karyawan.
b. Memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas.
c. Melibatkan karyawan dalam penentuan standard dan ukuran.
d. Memberikan bantuan kepada karyawan dalam penyelesaian beban kerja.
e. Menyediakan periode dan waktu pemberian *feedbeck*

6. *Communication*

Langkah terakhir adalah adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara karyawan dan manajemen. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan pekerja. Hal yang termasuk dalam *communication* antara lain :

a. Menetapkan kebijakan *open door communication*
b. Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka.
c. Menciptakan kesempatan untuk *cross training.*

Model di atas menggambarkan bahwa sebuah pemberdayaan merupakan serangkaian proses yang dilakukan secara bertahap dalam organisasi agar dapat

dicapai secara optimal dan membangun kesadaran dari anggota organisasi akan pentingnya proses pemberdayaan sehingga perlu adanya komitmen dari anggota terhadap organisasi. Dengan pemberian wewenang dan tanggung jawab akan menimbulkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi

2.1.1.4 Faktor yang mendukung Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Faktor-faktor yang mendukung Pemberdayaan Sumber Daya Manusia salah satunya adalah penciptaan lingkungan yang mendukung Pemberdayaan Sumber Daya Manusia.

Untuk mendukung pelaksanaan program pemberdayaan dalam suatu lingkungan organisasi terhadap karyawan yang dimiliki, dibutuhkan lingkungan yang terbuka dan saling percaya antara pekerjaan dan manajer, untuk membentuk lingkungan yangbaik bagi program pemberdayaan.

Menurut **Shari Chaudron** yang dikutip oleh **Wahibur Rokhman (2003:129-131)** ada beberapa hal yang harus dilakukan untuk membentuk lingkungan yang mendukung program pemberdayaan antara lain :

1. *Works team and information sharing are building block* (membentuk tim kerja komunikasi yang terbuka dengan pekerja).
2. *Provide the training and resources needed to do good job* (Pengembangan kemampuan dan keahlian merupakan satu dimensi yang penting dalam program pemberdayaan, oleh karena training merupakan hal yang penting untuk meningkatkan kehalian pekerjaan dan merupakan bagian penting pemberdayaan karyawan)

3. *Provide measurement, feedback and reinforcement* (Untuk mengetahui peningkatan dan kemajuan yang dilakukan oleh karyawan perlu dilakukan pengukuran terhadap efektifitas program *empowerment*), dengan menyediakan standar pengukuran keberhasilan dapat dijadikan alat control pekerjaan atas prestasi pekerja.
4. *On going Reinforcement* (Dukungan manajemen dengan pemberian *reinforcement*) yang terus menerus akan sangan mendukung dan memotivasi karyawan karena setiap karyawan ingin dihargai atas prestasi yang ia capai dan supervisor perlu memberikan penilaian yang baik dan memberitahukan yang lain atas prestasi yang telah dicapai.
5. *Provide responbility and authority* (memberikan wewenang dan tanggung jawab yang cukup bagi pekerjaan untuk menentukan tindakan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan berbagai tugas yang dibebankan).

Flexible in internal procedure (menciptakan aturan dan system yang lebih fleksibel). Karena dengan aturan yang fleksibel akan memudahkan dalam pengambilan keputusan dan mendukung organisasi yang mudah menyesuaikan terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi sehingga organisasi lebih kompetitif dari pesaing-pesaingnya.

2.1.2 Budaya Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempunyai banyak pengertian yang luas, budaya perusahaan atau budaya organisasi seperti dari definisi-definisi yang dikemukakan

oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang dimiliki oleh anggota organisasi yang berisi nilai-nilai, norma-norma dan kebiasaan yang dapat mempengaruhi pemikiran, pembicaraan, tingkah laku, dan cara kerja karyawan dalam bekerja sehari-hari.

Moeljono Djokosantoso (2003: 17 dan 18) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan didalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan.

Susanto (1997; 3) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

Robbins (1998:248) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi (*"a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This system of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristics that the organization values"*).

Budaya melengkapi orang dengan rasa identitas dan pengertian perilaku yang dapat diterima didalam masyarakat. Beberapa dari sikap perilaku yang lebih penting yang dipengaruhi oleh budaya adalah sebagai berikut:

1. Rasa diri dan ruang
2. Komunikasi dan bahasa
3. Pakaian dan penampilan
4. Makanan dan kebiasaan makan
5. Waktu dan kesadaran akan waktu
6. Hubungan (keluarga, orgaisasi, pemerintah, dan sebagainya)
7. Nilai dan norma
8. Kepercayaan dan sikap
9. Proses mental dan pembelajaran
10. Kebiasaan kerja dan praktek

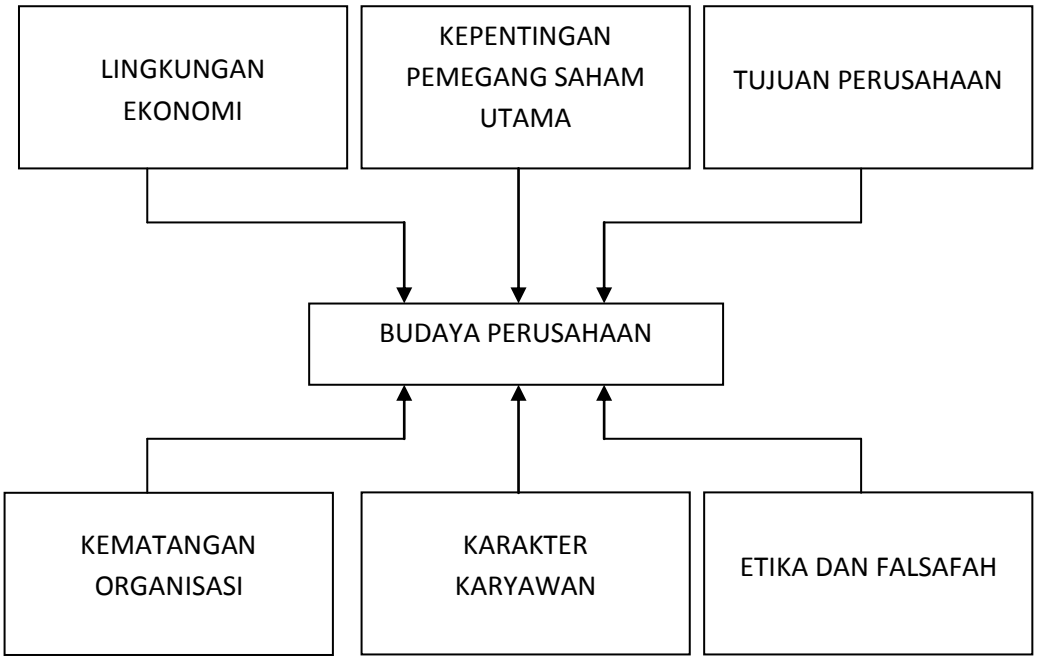
Budaya mempengaruhi penggerak yang memotivasi orang untuk mengambil tindakan yang lebih jauh – bahkan untuk motif yang bermacam-macam seperti kebebasan, kemampuan baca tulis, atau kegairahan. Budaya dari suatu masyarakat menentukan bentuk komunikasi apa yang diizinkan sehubungan dengan masalah ini dan kerap sifat dan tingkat perilaku mencari yang dianggap sesuai oleh individu.

Daniel R Denison, dalam penelitian Bayu (2005) Budaya perusahaan adalah suatu istilah yang muncul untuk mengartikan variabel-variabel perilaku yang menarik banyak penelitian. Budaya itu sendiri mengacu pada nilai keyakinan dan prinsip-prinsip yang ada sebagai dasar untuk mengelola perusahaan.

Berdasarkan penelitian Bayu (2005) budaya organisasi merupakan konsep dari pola-pola pikir yang direfleksikan dan diperkuat oleh perilaku setiap anggota perusahaan, budaya merupakan pola-pola asumsi dasar yang meliputi cara berpikir dan bertingkah laku mengenai tujuan perusahaan. Pola-pola asumsi dasar ini dikembangkan oleh suatu perusahaan karena dianggap penting diajarkan kepada seluruh karyawannya sebagai cara yang tepat untuk berpikir, melihat, merasakan, dan memecahkan suatu masalah. Adanya budaya perusahaan membuat karyawan mengetahui apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, dan mengapa harus melakukan hal tersebut sehinnga karyawan lebih yakin dalam bertindak.

2.1.2.2 Faktor-faktor Pembentuk Budaya Organisasi

Budaya suatu perusahaan dibangun dari kepercayaan yang dipegang teguh secara mendalam tentang bagaimana perusahaan seharusnya dijalankan atau beroperasi. Budaya merupakan sistem kerja perusahaan dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Adapun faktor-faktor yang membentuk budaya organisasi (Cusway, Barry (1995:26)) dapat dilihat dalam bagan sebagai berikut :



Sumber : Cusway, Barry (1995:26)

Gambar 2.1

Faktor-faktor Pembentuk Budaya Organisasi

2.1.2.3 Membina Budaya Organisasi

Menurut Sopiah (2005:137) Pembinaan budaya organisasi dapat dilakukan dengan serangkaian langkah sosialisasi sebagai berikut :

1) Seleksi pegawai yang objektif,
2) Penempatan orang dalam pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan bidangnya, *" the right man on the right place et the right time "*
3) Perolehan dan peningkatan kemahiran melalui pengalaman,
4) Pengukuran prestasi dan pemberian imbalan yang sesuai,
5) Penghayatan akan nilai-nilai kerja atau hal-hal lain yang penting,

6) Kriteria-kriteria dan faktor organisasi yang menumbuhkan semangat dan kebanggaan,
7) Pengakuan dan promosi bagi karyawan yang berprestasi.

Tentu saja langkah-langkah tersebut masih dapat ditambah dengan langkah-langkah lain sepanjang memiliki makna yang sama, yakni memantapkan budaya perusahaan. Hal lain yang penting adalah bahwa langkah-langkah tersebut harus dilakukan secara terus-menerus dan konsisten dengan disertai komitmen pemimpin perusahan.

2.1.2.4 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (1998:608) Budaya perusahaan memiliki beberapa fungsi, yaitu :

1) Memberikan batasan peran yang menciptakan perbedaan antara budaya perusahaan yang satu dengan Budaya Perusahaan yang lain.
2) Memberikan identitas bagi anggota perusahaan
3) Budaya Perusahaan membangun komitmen akan sesuatu yang lebih besar dari kepentingan diri sendiri.
4) Budaya Perusahaan meningkatkan stabilitas sistem sosial.

Sedangkan menurut WT Heelen & Hunger (1986) dalam Sopiah (2008) secara spesifik mengemukakan sejumlah peranan budaya perusahaan, yaitu :

1) Membantu menciptakan memiliki rasa jati diri bagi pekerja,
2) Dapat dipakai untuk mengembangkan ikatan pribadi dengan perusahaan,
3) Membantu meningkatkan stabilitas perusahaan sebagai suatu sistem sosial,

4) Menyajikan pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk.

2.1.2.5 Pengukuran Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2003: 305), ada tujuh karakteristik budaya perusahaan yang merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi, yaitu :

1. *Innovation and Risk Taking*
   Inovasi dan pengambilan resiko, adalah tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. *Attention to Detail*
   Perhatian terhadap detail, adalah tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. *Outcome Orientation*
   Orientasi terhadap hasil, adalah tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. *People Orientation*
   Orientasi terhadap individu, adalah tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi.
5. *Team Orientation*
   Orientasi terhadap hasil, adalah tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perseorangan.
6. *Aggressiveness*
   Agresivitas, adalah tingkat tuntutan terhadap organisasi agar berperilaku agresif dan bersaing serta tidak bersikap santai.

7. Stability

Stabilitas, adalah tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan *status quo* berbanding pertumbuhan.

2.1.3 Produktivitas Kerja

2.1.3.1 Pengertian Produktivitas

Karyawan adalah makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap perusahaan. Mereka menjadi perencana, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Karyawan menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan perusahaan, mempunyai pikiran, perasaan, dan keinginan yang dapat memengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaanya. Sikap ini akan menentukan prestasi kerja, dedikasi, produktivitas dan kecintaan terhadap pekerjaannya. sikap-sikap positif ini harus dibina, sedangkan sikap-sikap negatif hendaknya dihindarkan sedini mungkin. Sikap-sikap karyawan dikenal kepuasan kerja,stres kerja dan frustasi kerja yang ditimbulkan oleh pekerjaan, peralatan, lingkungan kebutuhan dan segalanya.

Menurut Paul Mali yang dikutip oleh Sedarmayanti (2001;57-58), menyatakan bahwa:

> "Produktivitas adalah bagaimana menghasilkan atau meningkatkan hasil barang atau jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien. Oleh karena itu produktivitas sering diartikan sebagai rasio antara keluaran dan masukan dalam satuan waktu tertentu".

Sedangkan menurut Klingner & Nanbaldin yang dikutip oleh Faustino Cardoso Gomes (2003:160) menyatakan bahwa:

> "Produktivitas merupakan fungsi perkalian dari usaha pegawai (effort), yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan pegawai (ability), yang diperoleh melalui latihan-latihan, produktivitas yang meningkat

berarti performansi yang baik, akan menjadi feedback bagi usaha, atau motivasi pekerja pada tahap berikutnya".

Sedangkan menurut Sonny Sumarno (2003:63), menyatakan bahwa :

"Produktivitas adalah kemampuan menghasilkan barang dan jasa dari tenaga kerja manusia, mesin, dan faktor produksi lainnya dalam proses produksi'.

Karena untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dalam sebuah perusahaan diperlukan pemberdayaan SDM yang akan memberikan semangat, memberi pengarahan, dan memberikan motivasi . pemberdayaan SDM mempunyai pengaruh yang positif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan.

2.1.3.2 Produktivitas dan efisiensi

Produkivitas diartikan juga sebagai ukuran tingkat efisiensi dan efektivitas dari setiap sumber yang digunakan selama produksi berlangsung,dengan membandingkan antara jumlah yang dihasilkan dan setiap sumber daya yang diperlukan atau seluruh sumber daya.

Sumber daya yang digunakan sebagai masukan untuk membuat produk dapat berupa :

a. bahan dasar dan bahan pembantu,

b. uang atau dana,

c. sumber tenaga atau energi,

d. sumber daya manusia,

e. gedung atau ruang,dan

f. mesin dan peralatan.

Penggunaan setiap faktor tersebut perlu diawasi sehingga terhindar dari pemborosan yang tidak perlu. Usaha penghematan dalam penggunaan bahan dan energi disebut pengurangan biaya (cost reduction). Penggunaan biaya adalah usaha-usaha yang perlu dilakukan dalam rangka menekan biaya sehingga dapat meningkatkan keuntungan.

2.1.3.3 Peningkatan Produktivitas

Produktivitas dikatakan naik atau meningkat jika :

a. Masukan tetap , keluaran bertambah dan meningkat.
b. Masukan berkurang,sedangkan keluaran tetap.
c. Masukan berkurang dan keluaran bertambah.
d. Masukan berkurang dan keluaran juga berkurang, tetapi berkurangnnya output tidak sebesar berkurangnya masukan.
e. Masukan bertambah (misal sebesar X + 1).

Peningkatan produktivitas akan berpengaruh langsung terhadap pengusaha dan karyawan, secara langsung maupun tidak langsung. Berikut adalah sejumlah tipikal pendekatan yang dilakukan perusahaan terkait dengan produktivitas dan konsekuensinya.

1. Sistem penggajian dengan upah borong; peningkatan produksi akan meningkatkan upah secara langsung dan ini memacu semangat kerja.
2. Bagi perusahaan yang menerapkan sistem insentif menurut hasil produksi atau produktivitasnya, insentif atau uang perangsang yang diterima akan naik secara langsung sesuai hasil kerjanya.

3. Peningkatan produktivitas berarti penurunan harga produksi. Dengan harga yang sama ,perusahaan akan memperoleh keuntungan yang lebih besar. Dengan begitu, kemampuan perusahaan akan bertambah untuk menaikkan upah dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.
4. Peningkatan produktivas berarti penurunan biaya produksi. Dengan keuntungan tetap, perusahaan dapat menjual lebih murah, meningkatkan daya saing, dan meningkatkan volume penjualan, yang pada akhirnya secara keseluruhan dapat meningkatkan jumlah keuntungan dalam suatu periode (misalnya1 tahun).
5. Dengan meningkatnya keuntungan (akibat meningkatnya produktivitas), perusahaan akan :
    a. Lebih kokoh, sehat , stabil , dan bonafide. Kondisi ini akan menumbuhkan keamanan dan ketenangan kerja serta terjaminnya kelangsungan kerja.
    b. Memungkinkan perusahaan melakukan pengembangan dan perluasan, yang berakibat kedalam dan ke luar. Akibat kedalam adalah terbukanya kesempatan promosi buat karyawan potensial, sedangkan akibat keluar adalah terbukanya kesempatan kerja buat pengangguran, yang secara langsung uga membantu mengatasi masalah pengangguran.

2.1.3.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas

Produktivitas dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu motivasi, disipln, sikap dan etika, pendidikan, keterampilan, manjemen, hubungan industrial,

tingkat penghasilan, gizi dan kesehatan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, teknologi, sasaran produksi, dan kesempatan berprestasi.

a. Motivasi kerja adalah dorongan kehendak yang memengaruhi prilaku tenaga kerja untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja karena adanya keyakinan bahwa peningkatan produktivitas mempunyai manfaat bagi dirinya.
b. Etika kerja adalah nilai-nilai atau norma kerja yang diterima sebagai pedoman atau pola tingkah laku tenaga kerja karyawan yang memenuhi etika kerja akan memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas dengan baik sehingga dapat meningkatkan porduktivitas.
c. Budaya organisasi yaitu suatu nilai acuan yang ada di dalam suatu organisasi yang di jadikan pedoman dalam keorganisasian.
d. Kemampuan kerja adalah pegawai yang memiliki kemampuan kerja efektif dan efesien cenderung mampu menunjukan tingkat produktivitas yang tinggi.
e. Hasil kerja adalah suatu proses yang dhasilkan pegawai dalam pekerjaannya
f. Efektivitas adalah sejauh mana sasaran dapat dicapai atau target dapat direalisasikan
g. Efesiensi adalah suatu ukuran yang membandingkan penggunaan masukan dengan realisasi/keluaran . semakin besar keluaran, semakin tinggi tingkat efisiensi pada hasil kerja, yang berarti dapat meningkatkan produktivitas.

2.1.3.5 Faktor Penunjang Produktivitas

Setelah kita pahami masalah produktivitas sesungguhnya snagat luas dan merambah kesegala aspek manajemen. Secara garis besar, hal penting yang perlu

kita lakukan dan bagaimana mencapai produktivitas yang tinggi merupakan strategi dalam meningkatkan produktivitas. Langkah-langkah nya adalah:

1. Memaksimalkan pemberdayaan sumber daya tenaga kerja dalam karywan (sdm), bahan, energi, ruangan dan waktu, mesin, dan alat.
2. Meningkatkan nilai tambah.
3. Cost reduction (pengurangan biaya) akan dibahas secara terpisah.
4. Diversivikasi pasar (geografis/segmen pasar), produk (macam: jenis, merek/memenuhi kebutuhan sendiri) dan proses (produk lain, proses lain, produk sama-proses lain).

Beberapa faktor yang sangat menunjang dan menentukan dalam keberhasilan usaha peningkatan produktivitas, yaitu:

1. Kesediaan dan program yang konkret dari perusahaan.
2. Dukungan penuh dari pimpinan puncak.
3. Komunikasi yang efektif.
4. Partisipasi atau keikutsertaan semua karyawan dari segala lapisan.
5. Usaha yang terus menerus dan terprogram.
6. Ada organisasi atau pejabat yang bertanggung jawab dalam usaha peningkatan produktivitas.
7. Selau mengadakan pemantauan serta melakukan tindak lanjut.
8. Ada usaha yang mendorong kreativitas karyawan dalam melakukan inovasi dan mengembangkan ide-ide baru.
9. Pimpinan mendorong dan menghargai inisitaif karyawan untuk mmengemabngkan ide baru tau melakukan perubahan demi perubahan.

Penyebab lain rendahnya produktivitas, yaitu:

1. Kesalahan desain atau spesifikasi produk yang dapat berupa (1) desain produk yang buruk, (2) kelemahan standarisasi, (3) standar kualitas tida tepat, (4) pemborosan kelebihan materil.
2. Metode yang tidak efisien yang dapat berupa (1) mesin yang tidak teat, (2) proses tidak berjalan sebagaimana mestinya, (3) salah peralatan, (4) tata letak yang tidak baik, dan (5) metode kerja yang kurang tepat.

2.1.4 Keterkaitan Hubungan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja

2.1.4.1 Pengaruh Pemberdayaan SDM Terhadap Produktivitas Kerja

Karyawan dengan faktor internal dan organisasional yang mendukung pemberdayaan (dalam perspektif kognitif, afektif maupun konatif) akan memberikan hasil (*outcomes*) baik untuk individu maupun organisasi secara keseluruhan Persepsi terhadap pemberdayaan dapat meningkatkan nilai kerja secara individual. Peningkatan kepuasan kerja dan memberikan kontribusi terhadap produktivitas.Hasil ini (khususnya yang kognitif) telah ditunjukkan oleh (Eylon dan AU, 1996: Fulford dan Enz, 1995:Spreitzer dalam Marno Nugroho, 2004).

Pemberdayaan dapat dilakukan melalui pendelegasian wewenang (pemberian wewenang), sehingga diharapkan lebih fleksibel, efektif, inovativ, kreatif, etos kerja tinggi, yang pada akhirnya produktivitas menjadi meningkat **Nizar** yang dikutip oleh **Sedarmayanti (2000:80)**

Karyawan dengan faktor internal dan organisasional yang mendukung pemberdayaan (dalam perspektif kognitif, afektif maupun konatif) akan memberikan hasil (*outcomes*) baik untuk individu maupun organisasi secara keseluruhan. Persepsi terhadap pemberdayaan dapat meningkatkan nilai kerja secara individual. Peningkatan kepuasan kerja dan memberikan kontribusi terhadap produktivitas pemberdayaan akan meningkatkan kinerja organisasi dan individu yang dapat mengembangkan bakatnya secara penuh. Karyawan menguasai pemahaman dan ketrampilan baru dan dengan memberi kesempatan melihat sesuatu dengan cara berbeda, merefleksikan apa yang dilihat dan mengembangkan ketrampilan baru

2.1.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja

Budaya dalam suatu organisasi pada hakekatnya mengarah pada perilaku-perilaku yang di anggao tepat meningkatkan danmemotivasi setiap individu yang ada di dalamnya uraian ini member dasar pemikiran bahwa setiap individu yang terlibat di dalamnya akan bersama-sama berusaha menciptakan kondisi kerja yang ideal agar tercipta suasana yang mendukung bagi upaya pencapaian tujuan yang diharapkan.

Robbin (1996) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat memberikan para karyawan suatu pemahaman yang jelas dari tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi, mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan. Budaya organisasi juga dapat membina kekohesifan, kesetiaan dan komitmen bersama. Apabila

karyawan diberikan pemahaman tentang budaya organisasi maka setiap karyawan akan termotivasi dan semangat kerja untuk melakukan setiap tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal, sehingga produktivitas meningkat untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh para peneliti-peneliti terdahulu menghasilkan kesimpulan mengenai pengaruh pemberdayaan sumber daya manusia dan budaya organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.2
Penelitian-Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Tahun	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
1.	**Susanti Sumitro**	2009	Pengaruh Pemberdayaan SDM Dan Kompetensi Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja	Usaha Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Kompetensi Pegawai yang dilaksanakan akan dapat berpengaruh dalam peningkatan Produktivitas Kerja i	Di sini penulis melihat persamaan antara pemberdayaan terhadap produktifitas	Adapun perbedayaan disini yaitu adanya kopentensi yang berpengaruh terhadap produktifitas

2.	**Rini Teska**	2007	Pengaruh Pemberdayaan SDM dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan	Secara umum pelaksanaan pemberdayaan SDM telah di lakukan dengan baik dari pimpinan kepada karyawan sesuai dengan masing-masing bidang kerja, walaupun masih berbenturan dengan kendala yang dapat menghambat program pemberdayaan tersebut / pemberdayaan sumber daya manusia dan penerapan motivasi kerja yang dilaksanakan akan berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas kerja	Penelitian ini pun mempunyai persamaan antar variable yaitu variable pemberdayaan dan produktifitas	Perbedaan nya di dalam penelitian ini yaitu adanya motivasi yang mempengaruhi produktifitas
3	**NUR CHASANA**	2008	analisis pengaruh *empowerment, self efficacy* terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan produktifitas	Bahwa adanya pengaruh pemberdayaan dan self efficacy pada kepuasan kerja suatu perusahaan dan dapat meningkatkan produktifitas kerja karyawan	Persamaan di penelitian ini adanya pengaruh empowerment dalam meningkatkan produktifitas	Adapun perbedaan disini yaitu adanya pengaruh self efficacy terhadap kepuasan
4	**Adolf Henry**	2009	motivasi kerja, budaya organisasi dan produktivitas kerja karyawan	Motivasi kerja dan budaya orga-nisasi mempengaruhi produktifitas kar-yawan. Kontribusi dari motivasi kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama	Persamaan di dalam penelitian ini adalah menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas	Adapun perbedaan di dalam variable X^2yaitu adanya hubungan dengan motivasi

2.2.2 Kerangka Pemikiran

Menurut sedarmayanti (2000:123) Pemberdayaan Sumber Daya Manusia merupakan salah satu upaya yang wajib dilakukan bagi terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan tekhnologi serta kemampuan menajemen.

Beberapa hal penting dari pengertian definisi pemberdayaan diatas, yaitu : Dapat meningkatkan mutu sumber daya manusia yang berkualitas dan produktif

serta dapat mengisi lapangan kerja dan mampu pula menciptakan dan memperluas kesempatan kerja. Ada beberapa perbedaan definisi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia yang dikemukakan oleh para ahli :

Menurut **Fandi Tjipto (2000:128)** menyatakan bahwa :

"*Empowerment* atau pemberdayaan dapat diartikan sebagai perlibatan karyawan yang benar-benar berarti (*signifikan*)".

Pemberdayaan (*empowerment*) merupakan suatu konsep baru sebagai strategi yang digunakan organisasi untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

Untuk mengukur pelaksanaan pemberdayaan sumber daya manusia, maka alat analisis pemberdayaan yang penulis gunakan seperti yang dikemukakan oleh **(Devrye, 2002:82),** sebagai berikut :

a. Hambatan birokrasi
b. Menanggapi masalah
c. Keberanian mengambil Resiko
d. Dukungan yang diberikan perusahaan
e. Penghargaan yang diberikan perusahaan
f. Kondisi atau perasaan yang dibutuhkan karyawan
g. Peningkatan pelayanan

Pemberdayaan sumber daya manusia adalah salah satu upaya yang di lakukan oleh organisasi untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, pemberdayaan merupakan salah satu strategi yang dilakukan oleh organisasi untuk mengembangkan dan memperbaharui kemampuan serta keahlian para pegawai dalam memecahkan berbagai macam masalah organisasi pemberdayaan

yang dilakukan oleh perusahaan adalah salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas bagi karyawan.

Menurut Komang Ardana (2008:171) budaya organisasi yaitu sebagai suatu system dari nilai bersama yang akan di pakai sebagai pedoman dalam bertindak oleh anggota-anggota organisasi.

Budaya organisasi yang kuat memberikan para karyawan suatu pemahaman yang jelas dari tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi, mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan. Budaya organisasi juga dapat membina kekohesifan, kesetiaan dan komitmen bersama. Apabila karyawan diberikan pemahaman tentang budaya organisasi maka setiap karyawan akan termotivasi dan semangat kerja untuk melakukan setiap tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal, sehingga produktivitas meningkat untuk mencapai tujuan organisasi Robbin (1996)

Perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input) **(Muchdarsyah Sinungan 2003:16),** Produktivitas kerja menunjukan tingkat kemampuan pegawai dalam hasil (output), terutama dilihat dari sisi kuantitasnya. Oleh karena itu tingkat produktivitas setiap pegawai bisa berbeda, bisa tinggi atau bisa juga rendah, tergantung pada tingkat kegigihan dalam menjalankan tugasnya.

Dengan demikian, pengertian produktivitas dapat diartikan sebagai hasil kongkret yang dihasilkan oleh individu ataupun kelompok, selama satuan waktu tertentu dalam proses kerja.

Husein Umar (2005:9), sebagai berikut :

"Produktivitas ialah perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (*input*)".

Greeberg dalam **Muchdarsyah Sinungan,2003:12),** mendefinisikan produktivitas sebagai berikut :

"Perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tersebut". Jadi produktivitas merujuk pada efektifitas dan efisiensi dalam memproduksi barang dan jasa.

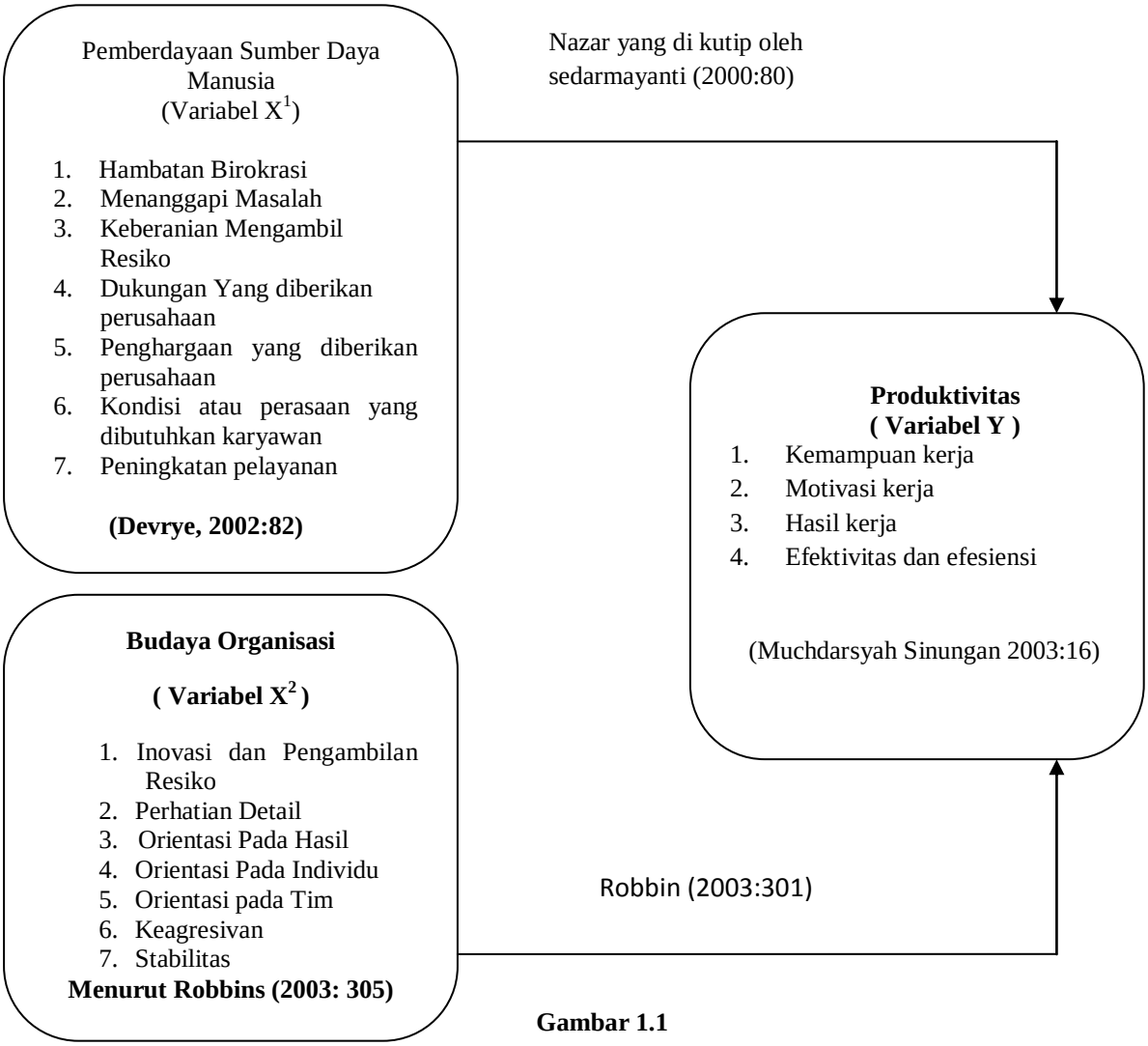
Untuk mengukur peningkatan produktivitas kerja karyawan, maka alat analisis Produktivitas kerja pegawai yang penulis gunakan seperti yang dikemukakan oleh, **Robet A. Sutermeiter** yang dikutip oleh **Muchdarsyah Sinungan (2003:16)** menyatakan bahwa faktor-faktor yang menetukan produktivitas tenaga kerja adalah :

1. Kemampuan kerja
2. Motivasi kerja
3. Hasil kerja
4. Efektivitas dan
5. Efesiensi

"Pemberdayaan dapat dilakukan melalui pendelegasian wewenang (pemberian wewenang), sehingga diharapkan lebih fleksibel, efektif, inovativ, kreatif, etos kerja tinggi, yang pada akhirnya produktivitas menjadi meningkat" **Nizar** yang dikutip oleh **Sedarmayanti (2000:80)**

Kelambatan pertumbuhan produktivitas disebabkan oleh suatu kegagalan organisasi dan merupakan cerminan dari bagaimana cara manajer dan para pekerja memandang organisasi mereka. Organisasi – organisasi yang berbagi tanggung jawab secara terbuka dan jujur menuntut industri mereka ke dalam kualitas dan produktivitas. (Timpe, 2002)

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka terlihat pada susunan bagan kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 1.1

Bagan Kerangka Pemikiran

2.2.2 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2008:93) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah di uraikan diatas.

Hipotesis Utama:

Hipotesis merupakan suatu pernyataan yang bersifat sementara atau dengan anggapan, pendapat atau asumsi yang mungkin benar dan mungkin salah. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis yang disajikan penulis adalah **Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi Pengaruhnya terhadap Produktivitas Kerja Pegawai**

Sub Hipotesis:

- Pemberdayaan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan kantor pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Indonesia Bandung.
- Budaya organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan kantor pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Indonesia Bandung.