

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian ini mencantumkan penelitian terdahulu, dengan tujuan agar peneliti melakukan inovasi terhadap penelitiannya (di bagian mana penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu). Penelitian terdahulu yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu : penelitian yang dilakukan Wiwik masrifah (2001) dan Lilis Yuliatin (2001). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu ada di bagian judul penelitian, tujuan penelitian, hasil penelitian, metode analisis yang digunakan. Masing-masing perbedaan itu disajikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 2.1
Perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu

No .	NAMA	JUDUL PENELITIAN	TUJUAN PENELITIAN	HASIL PENELITIAN	METODE ANALISIS
1 .	Wiwik masrifah (2001)	Kebijakan pengembangan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas pada PT. Industri Sandang Nusantara (persero) unit malang.	a. untuk mengetahui program dan pelaksanaan pengembangan TK pada PT. Industri Sandang Nusantara (persero) unit malang. b. untuk mengetahui kebijakan-kebijakan pengembangan TK yang sesuai pada PT. Industri Sandang Nusantara (persero) unit malang.	Pengembangan SDM untuk persaingan bisnis; untuk meningkatkan produktivitas; untuk semangat disiplin, Tanggung jawab, Loyalitas; untuk investasi.	Deskriptif. Pendekatn study kasus. Data
2 .	Lilis Yuliatin (2001)	Strategi Peningkatan SDM (di BPR Syariah PT. Daya Artha Mentari Gempol Pasuruan)	Strategi yg dilakukan oleh bank dalam meningkatkan SDM, untuk mengetahui faktor	a. BPRS menempuh cara pelatihan, rolling, refreshing, evaluasi b. faktor yg sangat	Deskriptif kualitatif

			apa saja yang mendukung dan menghambat dalam meningkatkan SDM.	berpengaruh(faktor pendukung; c. semangat tinggi. d. Faktor penghambat dana,faktor rasa jenuh).	
3	Naily El Muna	Analisis Pengaruh Pengembangan Karir dan Pemeliharaan SDM Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Survei Pada Karyawan PT. BNI Syari'ah Malang)	<p>a. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karier terhadap produktivitas kerja karyawan pada kantor pusat PT. BNI Syari'ah cabang Malang ?</p> <p>b. Untuk mengetahui pengaruh pemeliharaan SDM terhadap produktivitas kerja karyawan pada kantor pusat PT. BNI Syari'ah cabang Malang ?</p> <p>c. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan SDM dan pemeliharaan karier pada PT. BNI Syari'ah cabang Malang?</p>	<p>a. Terdapat pengaruh pengembangan karier terhadap produktivitas kerja karyawan pada kantor pusat PT. BNI Syari'ah cabang Malang</p> <p>b. Terdapat pengaruh pemeliharaan SDM terhadap produktivitas kerja karyawan pada kantor pusat PT. BNI Syari'ah cabang Malang.</p> <p>c. Terdapat pengaruh pengembangan SDM dan pemeliharaan karier pada PT. BNI Syari'ah cabang Malang.</p>	Kuantitatif

Sumber: Diolah dari perpustakaan UIN Malang

2.2 KAJIAN TEORITIS

2.2.1. Konsep Pengembangan Karier Karyawan

1. Pengertian Pengembangan Karier Karyawan

Menurut Panggabean (2002) pengembangan karier adalah semua usaha pribadi karyawan yang ditujukan untuk melaksanakan rencana kariernya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja dan pengalaman kerja.

Menurut Sulistiyani sistem pengembangan karir merupakan usaha formal dan terorganisir serta terencana untuk mencapai keseimbangan antara kepentingan karir individu dengan organisasi secara keseluruhan (bernadin & Russel). Karyawan diberikan kesempatan untuk mengasah kemampuannya melalui program pengembangan karir di perusahaan. Maksud dari karyawan berbakat termaktub dalam Surah At Taubah : 122 ;

﴿ وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِنْ كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ ﴾

“122. Tidak sepatutnya bagi orang-orang yang mu'min itu pergi semuanya (ke medan perang). Mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya.”

Dalam Al qur'an surah Adz- Dzariyat ayat 11 juga disebutkan bahwa Allah akan memberikan beberapa derajat (kehidupan yang lebih dari layak) bagi orang yang beriman dan berilmu lebih, Ayat tersebut tertulis di bawah ini :

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَأَفْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَدْشُرُوا فَأَدْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

011. Hai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majelis", maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu, maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Maksud ayat tersebut, orang yang mempunyai akal pikiran yang baik, dia akan mampu menguasai ilmu pengetahuan. Dan hanya orang yang berilmu yang akan diberikan kedudukan yang tinggi oleh Allah SWT.

Hadis Keahlian HR. Ahmad:837 (Diana, 2008)

... عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِذَا أُضِيْعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِصَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ إِذَا أَسْنَدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Rosul saw bersabda: "Apabila amanat disia-siakan maka tunggulah saat kehancurannya," Abu Hurairah bertanya: "Bagaimana menyia-nyiakan amanat wahai Rosulullah?" Rosulullah menjawab: "Apabila suatu urusan diserahkan pada orang yang bukan ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya".

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢٠٣﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢٠٤﴾

"002. Hai orang-orang yang beriman, mengapa kamu mengatakan apa yang tidak kamu perbuat? 003. Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tiada kamu kerjakan."

Keempat dalil di atas mengandung unsur tersirat bahwa setiap pekerja harus menguasai tugasnya, apabila tugas dan kewajiban bertambah maka pengetahuan untuk menjalankan tugas juga bertambah.

2. Manfaat Pengembangan Karir

Menurut Sulistiyani (2003) secara umum manfaat pengembangan karir adalah :

- a) Mengembangkan prestasi pegawai.
- b) Mencegah terjadinya pegawai yang minta berhenti untuk pindah kerja, dengan cara meningkatkan loyalitas pegawai.
- c) Sebagai wahana untuk memotivasi pegawai agar dapat mengembangkan bakat dan kemampuannya.
- d) Mengurangi subyektivitas dalam promosi.
- e) Memberikan kepastian hari depan.
- f) Sebagai usaha untuk mendukung organisasi memperoleh tenaga yang cakap dan terampil dalam melaksanakan tugas.

Pengembangan karir dalam suatu organisasi dibutuhkan pengujian atas dua proses utama :

- a) *Career planning*. Bagaimana orang merencanakan dan mewujudkan karirnya sendiri, yaitu suatu usaha seseorang secara sengaja untuk menjadi lebih sadar dan tahu akan ketrampilannya sendiri, kepentingan, pilihan nilai, peluang, hambatan untuk kepentingan tujuan yang terkait dengan karirnya.
- b) *Career manajemen*. Yaitu bagaimana organisasi mendesain dalam melaksanakan program karir anggotanya. Proses ini merupakan usaha formal, terorganisir dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir individu dengan persyaratan tenaga kerja organisasi.

3. Kegiatan-Kegiatan Pengembangan Karier Karyawan

Menurut Handoko (1992:131) kegiatan-kegiatan pengembangan karir yang dapat dilakukan oleh karyawan mencakup :

- a) Prestasi kerja : hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karier karyawan. Kemajuan karier karyawan sangat tergantung pada prestasi kerja atau *performance*.
- b) *Exposure* : berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan karier lainnya. Karyawan yang berprestasi baik memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran-sasaran kariernya dengan prestasi, laporan-laporan tertulis, pelayanan masyarakat, dan lama kerja mereka.
- c) Permintaan berhenti : permintaan berhenti untuk melanjutkan karier di perusahaan lain sering disebut *Leveraging*.
- d) Kesetiaan organisasi : orang-orang meletakkan kemampuan karier tergantung pada kesetiaan organisasional, umumnya didapat pada perusahaan milik negara.
- e) *Mentors dan Sponsors* : adalah orang yang menawarkan bimbingan karier informal. *Mentors* dapat mengembangkan karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karier, seperti program-program pendidikan dan pelatihan *transfer*, atau promosi, maka dia menjadi sponsor.
- f) Kesempatan untuk tumbuh: bila karyawan meningkatkan kemampuan, misal melalui program pendidikan dan pelatihan, kursus-kursus atau penembahan gelar, maka berarti mereka menggunakan kesempatan untuk

tumbuh. Hal ini berguna baik bagi departemen sumber daya manusia dalam pengembangan sumber daya manusia internal, maupun pencapaian rencana karier karyawan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kegiatan pengembangan karier dapat dilakukan melalui peningkatan kualitas kerja, pengembangan untuk promosi, permohonan berhenti, sikap loyal dan setia pada organisasi, pihak sponsor dan peluang untuk pengembangan kemampuan.

Tiap orang harus menerima tanggung jawab untuk pengembangan karir atau kemajuan karir yang dalam kenyataannya bisa saja gagal. Sekali komitmen individu ini dibuat, beberapa kegiatan pengembangan karir hendaknya terbukti bermanfaat. Kegiatan itu mengandung berbagai macam segi, yaitu sebagai berikut ; (Keith Davis dan Werther W.B., 1996, dikutip Sjafri, 188:2003),

- a) Kinerja pekerjaan.
- b) Kegiatan yang diketahui umum.
- c) Jaringan kerja.
- d) Pengunduran diri.
- e) Kesetiaan pada organisasi.
- f) Mentor dan sponsor.
- g) Bawahan sebagai kunci sukses.
- h) Kesempatan berkembang.
- i) Pengalaman internasional

Secara terfokus pengembangan karier yang akan diteliti mencakup : prestasi, *exposure*, kesetiaan organisasi, mentor dan sponsor, serta kesempatan untuk tumbuh.

2.2.2 Konsep Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Pemeliharaan SDM

Menurut Hasibuan (2000:179), pemeliharaan (*maintenance*) adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Edwin B. Flippo dalam Hasibuan (2000:179) berpendapat :

“The maintenance function of personnel is concerned primarily with preserving the physical, mental and emotional condition of employees.”
(fungsi pemeliharaan karyawan adalah menyangkut perlindungan kondisi fisik, mental dan emosi karyawan).

Karyawan adalah asset (kekayaan) utama setiap perusahaan, yang selalu ikut aktif berperan dan paling menentukan tercapainya tidaknya tujuan perusahaan. Karena itu keamanan dan keselamatannya perlu mendapat pemeliharaan sebaik-baiknya dari pimpinan perusahaan.

Pada umumnya semua pekerjaan memerlukan pengembalian amanah yang teruji dalam hal kemampuan menjalankan pekerjaan serta tanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan, setiap karyawan perlu dipelihara kondisi fisik, mental, dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerjasama secara profesional.

2. Tujuan Pemeliharaan SDM

Adapun tujuan pemeliharaan SDM menurut Hasibuan (2000: 180) adalah :

- a. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

- b. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan.
- c. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan *turnover* karyawan.
- d. Memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan.
- e. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya.
- f. Memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan.
- g. Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis.
- h. Mengefektifkan pengadaan karyawan.

3. Asas-asas Pemeliharaan SDM

Menurut Hasibuan (2000:180);

- a). Asas manfaat dan efisiensi.

Pemeliharaan yang dilakukan harus efisien dan memberikan manfaat yang optimal bagi perusahaan dan karyawan. Asas ini penting, supaya tujuan pemeliharaan keamanan, kesehatan dan sikap loyal karyawan baik, sehingga mereka mau bekerja secara efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

- b). Asas kebutuhan dan kepuasan.

Pemenuhan kebutuhan dan kepuasan harus menjadi dasar program pemeliharaan karyawan.

- c). Asas keadilan dan kelayakan.

Keadilan dan kelayakan hendaknya dijadikan asas program pemeliharaan karyawan. Karena keadilan dan kelayakan akan menciptakan ketenangan dan konsentrasi karyawan terhadap tugas-tugasnya, sehingga disiplin, kerjasama dan semangat kerjanya meningkat.

d). Asas peraturan legal.

Peraturan-peraturan legal yang bersumber dari undang-undang, Kepres dan keputusan Menteri harus dijadikan asas program pemeliharaan karyawan. Hal ini penting untuk menghindari konflik dan intervensi serikat buruh dan pemerintah.

e). Asas kemampuan perusahaan.

Kemampuan perusahaan menjadi acuan dan asas program pemeliharaan kesejahteraan karyawan. Jangan sampai terjadi pelaksanaan pemeliharaan karyawan, mengakibatkan hancurnya perusahaan.

4. Metode Pemeliharaan SDM

Pemilihan metode yang tepat sangat diperlukan dalam rangka efisiensi pencapaian tujuan. Pemahaman manajer akan metode-metode pemeliharaan SDM bersifat mutlak (Hasibuan, 2000: 181). Metode-metode pemeliharaan tersebut:

a) Komunikasi.

Komunikasi harus digunakan dalam setiap penyampaian informasi dari komunikator kepada komunikan. Komunikasi berfungsi untuk *instructive, informative, influencing dan evaluative*. Menurut Hanry Clay Lindgren dalam Hasibuan, “*Effective Leadership means Effective Communication* atau kepemimpinan yang efektif berarti komunikasi efektif. Sedangkan Lawrence D. Brennan berpendapat, “*Management is Communication* atau manajemen adalah komunikasi”.

Komunikasi dikatakan efektif jika informasi itu disampaikan dalam waktu singkat, jelas/dipahami, dipersepsi/ditafsirkan dan dilaksanakan sama

dengan maksud komunikator oleh komunikan. Dengan komunikasi yang baik akan dapat diselesaikan problem-problem yang terjadi dalam perusahaan. Konflik yang terjadi dapat diselesaikan dengan cara musyawarah mufakat.

Menurut Taufiq (2004:81) Al Qur'an sudah menjelaskan konsep bermuamalah atau berinteraksi dengan bawahan, maksud dari interaksi tersebut tidak lain agar terjadi *feedback* yang seimbang antara pengusaha dengan majikan. Pengusaha mampu mengkondisikan lingkungan kerja yang nyaman dan aman, pekerja pun mampu menghasilkan output yang memuaskan, dapat dikatakan dalam perusahaan ada program pemeliharaan SDM. Interaksi tersebut yaitu ada beberapa metode pemeliharaan SDM ;

a) Komunikasi

Bentuk - bentuk komunikasi :

1). Kasih sayang.

Dalam kesehariannya, antara pengusaha dan pekerja berinteraksi berdasarkan kasih sayang dan lemah lembut, agar mereka mendukung keberadaan atasannya dengan sepenuh hati sehingga mereka mengindahkan segala perintah dan imbauannya. Seperti Surah Ali Imran :159) ;

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ^ط وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ^ص
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ^ط فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ

مُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

159. Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah-lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka,

mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

2). Pemaaf.

Semua orang pernah berbuat kesalahan. Pihak manajemen harus memahami hal itu dan memaafkan jika karyawannya melakukan kesalahan tanpa disengaja. Seperti surah Ali Imron 159, sebagaimana tersebut di atas. Yang terjemahannya ;

“.....karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka.....(Ali Imron ; 159).

3). Syura (musyawarah).

Agar kesalahan tidak terulang sampai berkali-kali, dan perusahaan terhindar dari malapetaka, semua bawahan harus turut serta menyumbangkan ide melalui jalan musyawarah. Sesuai dengan surah Ali Imron ; 159. Artinya :

“.....Dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu,”

4). Azam dan Tawakkal.

Apabila telah dicapai kesepakatan bersama antara pengusaha dengan pekerja, sikap yang terbaik adalah Tawakkal kepada Allah SWT. Menyerahkan segala input yang sudah diproses demi output yang diridloi Allah SWT. Sesuai dengan surah Ali Imron ayat 159, yang terjemahannya ;

“...sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada Nya.”

5). Memberi tugas sesuai kemampuan.

Kenalilah kemampuan bawahan yang anda pimpin sebelum memberi tugas, sebagaimana dalam Surah Al An'am ayat 152 ;

وَلَا تَقْرَبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّىٰ يَبْلُغَ أَشُدَّهُ^ط وَأَوْفُوا بِالْكَيْلِ
وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ لَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا^ط وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ^ط
وَعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا^ط ذَٰلِكُمْ وَصَدِّكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿١٥٢﴾

152. Dan janganlah kamu dekati harta anak yatim, kecuali dengan cara yang lebih bermanfaat, hingga sampai ia dewasa. Dan sempurnakanlah takaran dan timbangan dengan adil. Kami tidak memikulkan beban kepada seseorang melainkan sekedar kesanggupannya. Dan apabila kamu berkata, maka hendaklah kamu berlaku adil kendatipun dia adalah kerabat (mu), dan penuhilah janji Allah. Yang demikian itu diperintahkan Allah kepadamu agar kamu ingat,

6). Memberi peringatan.

Sewaktu-waktu diperlukan juga tekanan dan ancaman terhadap karyawan yang bermalas-malasan. Sebagaimana Allah memberikan peringatan kepada Bani Israel yang bermalas-malasan, dalam surah Al A'raaf : 171,

﴿ وَإِذْ تَتَقْنَا الْجَبَلَ فَوْقَهُمْ كَأَنَّهُ ظُلَّةٌ وَظَنُّوا أَنَّهُ وَاقِعٌ بِهِمْ خُذُوا مَا آتَيْنَاكُمْ بِقُوَّةٍ
وَأَذْكُرُوا مَا فِيهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ ﴿١٧١﴾

171. Dan (ingatlah), ketika Kami mengangkat bukit ke atas mereka seakan-akan bukit itu naungan awan dan mereka yakin bahwa bukit itu akan jatuh menimpa mereka. (Dan Kami katakan kepada mereka): "Peganglah dengan teguh apa yang telah Kami berikan kepadamu, serta ingatlah selalu (amalkanlah) apa yang tersebut di dalamnya supaya kamu menjadi orang-orang yang bertakwa".

7). Menunda hukuman sampai ada alasan.

Jika suatu saat karyawan melakukan kesalahan, maka kita harus mencari tahu bukti yang kuat bahwa ia benar-benar bersalah. Sebagaimana Surah An Naml ; 20-21 ;

وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهَدْهَدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ ﴿٢٠﴾ لَأُعَذِّبَنَّهُ
عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَذْحَكَنَّهٗ أَوْ لِيَأْتِيَنِّي بِسُلْطَنِ مُّبِينٍ ﴿٢١﴾

020. Dan dia memeriksa burung-burung lalu berkata: "Mengapa aku tidak melihat hud-hud, apakah dia termasuk yang tidak hadir.021. Sungguh aku benar-benar akan mengazabnya dengan azab yang keras, atau benar-benar menyembelihnya kecuali jika benar-benar dia datang kepadaku dengan alasan yang terang".

8). Memastikan Kebenaran Alasan.

Kemudian apabila karyawan tidak mempunyai alasan-alasan yang jelas, namun ada sebab-sebabnya, buktikanlah kebenarannya. Sebagaimana Firman Allah SWT dalam Surah An Naml ayat 27 ;

﴿ قَالَ سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ ﴾

027. Berkata Sulaiman: "Akan kami lihat, apa kamu benar, ataukah kamu termasuk orang-orang yang berdusta.

9). Memperhatikan waktu Istirahat.

10).Konsekuen

11).Sanksi yang ringan

Tujuan memberikan sanksi adalah karyawan sadar terhadap kesalahan yang telah dilakukan, sudah sepatutnya jika kita memberikan sanksi yang kecil baru kemudian sanksi besar jika kesalahannya meningkat. Sebagaimana dalam Surah As sajdah ayat 21 ;

﴿ وَلَنُذِيقَنَّهُمْ مِنَ الْعَذَابِ الْأَدْنَىٰ دُونَ الْعَذَابِ الْأَكْبَرِ لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ ﴾

021. Dan sesungguhnya Kami merasakan kepada mereka sebahagian azab yang dekat (di dunia) sebelum azab yang lebih besar (di akhirat); mudah-mudahan mereka kembali (ke jalan yang benar).

12). Memecat dengan tidak menghina.

Pada dasarnya, karyawan yang berusaha dengan tidak maksimal tetap mendapatkan kesempatan untuk memperbaiki diri. Namun jika sudah ada karyawan yang sudah melampaui batas, maka bagian administrasi menganggap mereka sudah tidak bermanfaat sama sekali, bahkan mereka harus mendapatkan sanksi administrasi berupa pemecatan. Allah memberikan perumpamaan yang sempurna tentang keadaan orang yang berdusta saat penghisaban pada hari kiamat. Dalam Surah Al Mursalaat ayat 35-36 ;

هَذَا يَوْمٌ لَا يَنْطِقُونَ ﴿٣٥﴾ وَلَا يُؤَدُّنُ لَهُمْ فَيْعَةً دُرُودًا ﴿٣٦﴾

035. Ini adalah hari, yang mereka tidak dapat berbicara (pada hari itu), 036. dan tidak diizinkan kepada mereka minta uzur sehingga mereka (dapat) minta uzur.

b) Insentif.

Insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya, agar karyawan terdorong meningkatkan produktivitas kerjanya.

Menurut G.R. Terry,

"Latterally incentive means that which incites or a tendency to incite action." (Insentif secara harfiah berarti sesuatu yang merangsang atau mempunyai kecenderungan merangsang minat untuk bekerja).

Metode insentif yang adil dan layak merupakan daya penggerak yang merangsang terciptanya pemeliharaan karyawan. Karena dengan pemberian

insentif ini karyawan merasa mendapat perhatian dan pengakuan terhadap prestasi yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan sikap loyal karyawan akan lebih baik.

Insentif dalam Islam (Munir, 2007:143 & Diana, 2008).

H.R Ibnu Majjah : 2434

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ, أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَقُهُ.

terjemahannya :

“ Dari Abdullah bin Umar ra bahwasanya Rosulullah SAW. Bersabda : Berilah upah seorang pekerja sebelum kering keringatnya.”

Penjelasan :

Secara umum, hadis ini berisi perintah Rosul SAW. Agar kita selalu memperhatikan hak-hak para pekerja terutama upah dan gaji sebelum kering keringatnya.

Pada prinsipnya, Islam tidak kenal dengan istilah perburuhan. Islam sangat menerapkan prinsip keadilan (Munir, 2007:146).

HR. Nasai : 3797 :

إِ عَلَيْهِ. إِذَا اسْتَأْجَرْتَ أَجِيرًا فَأَعْلِمَهُ أَجْرَهُ.

“Apabila kamu mempekerjakan seorang pekerja, maka beritahukanlah kadar upahnya.”

HR. Ahmad : 11139 (Munir, 2007:147);

عَنْ أَبِي سَعِيدٍ الْخُدْرِيِّ أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ نَهَى عَنْ اسْتِئْجَارِ الْأَجِيرِ حَتَّى يُبَيِّنَ لَهُ أَجْرَهُ وَعَنِ النَّجْشِ وَاللَّمْسِ وَالْقَاءِ الْحَجَرِ.

“Dari Abu Sa’id Al Khudri bahwasanya Rosulullah SAW. Telah melarang seseorang untuk mempekerjakan seorang pekerja sehingga ia menjelaskan kadar upahnya, melarang jual beli najasy (jual beli rekayasa untuk menarik pembeli yang lain), dan melarang jual beli yang ilqa’ al hajar (spekulasi, dengan melempar batu terhadap barang yang mau dibeli).”

Upah yang dimaksud di atas sesuai dengan besarnya manfaat tenaga.

Sejauh mana tenaga seseorang memberikan kontribusi manfaat bagi pengguna jasa (*musta’jir*), dan bukan berdasarkan tenaga itu sendiri.

HR. Bukhari : 2135 (Munir, 2007,149);

قال مَطْلُ الغنيِّ ظلمٌ.

“Rosul SAW Bersabda : Penundaan pembayaran yang dilakukan oleh orang yang telah mampu merupakan suatu kedhaliman.”

Jenis-jenis Insentif :

➤ Insentif Positif.

Adalah daya perangsang dengan memberikan hadiah material atau nonmaterial kepada karyawan yang prestasi kerjanya di atas prestasi standar.

➤ Insentif Negatif.

Insentif negatif adalah daya perangsang yang memberikan ancaman hukuman kepada karyawan yang prestasi kerjanya, di bawah prestasi standar.

Bentuk-bentuk Insentif :

☞ Nonmaterial Insentif.

Nonmaterial insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berbentuk penghargaan / pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya, seperti piagam, piala, medali, dsb, nilainya tidak terhitung.

☞ Sosial Insentif.

Adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya, seperti promosi, mengikuti pendidikan, naik haji, dsb.

☞ Material Insentif.

Adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang dan barang. Material insentif ini bernilai ekonomis, sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarganya.

- c). Kesejahteraan Karyawan dan Keselamatan Kerja. (program kesejahteraan karyawan).

Islam memerintahkan agar para pengikutnya memperhatikan karyawan. Termaktub dalam Al Qur'an dan Hadis. Yaitu:

Q.S Al Israa :70.

﴿ وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا ﴾

Artinya : “ Dan sungguh Kami telah memuliakan anak cucu adam, dan kami angkut mereka di darat dan di laut dan Kami beri mereka rezeki dari yang baik-baik dan kami lebihkan mereka di atas banyak makhluk yang Kami ciptakan dengan kelebihan yang sempurna.”

Maksudnya: Allah memudahkan bagi anak Adam pengangkutan-pengangkutan di daratan dan di lautan untuk memperoleh penghidupan.

Dengan prinsip kemitraan tersebut, dalam Islam kedudukan seorang pekerja dan pengguna jasa dalam posisi yang sejajar dan menutup rapat-rapat bagi

terjadinya eksploitasi terhadap pihak yang lemah. Sebaliknya, Islam selalu berusaha menciptakan hubungan yang harmonis di antara keduanya.

HR. Bukhori : 5590;

هُمُ إِخْوَانُكُمْ جَعَلَهُمُ اللَّهُ تَحْتَ أَيْدِيكُمْ فَمَنْ جَعَلَ اللَّهُ أَخَاهُ تَحْتَ يَدِهِ فَلْيُطْعِمْهُ مِمَّا يَأْكُلُ وَلْيَلْبِسْهُ مِمَّا يَلْبَسُ وَلَا يُكَلِّفْهُ مِنَ الْعَمَلِ مَا يَغْلِبُهُ. فَإِنْ كَلَّفَهُ مَا يَغْلِبُهُ فَلْيُعِنْهُ عَلَيْهِ.

“Mereka (para hamba sahaya) itu adalah saudara kalian yang dijadikan Allah SWT. Di bawah kekuasaanmu, dan barang siapa dijadikan Allah SWT untuk menguasai saudaranya, maka hendaklah ia beri makan dari apa yang ia makan dan ia beri pakaian dari apa yang ia pakai, tidak membebani sebuah pekerjaan di luar kemampuannya, dan apabila ia membebani pekerjaan yang di luar kemampuannya, maka hendaklah ia membantunya.”

e). Hubungan Industrial Pancasila.

HIP adalah hubungan antara para pelaku dalam proses produksi barang dan jasa (buruh, pengusaha, dan pemerintah) didasarkan atas nilai yang merupakan manifestasi dari keseluruhan sila-sila Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, yang tumbuh dan berkembang di atas kepribadian bangsa dan kebudayaan nasional Indonesia.

HIP sebagai wahana menuju ketenangan kerja dan stabilitas sosial ekonomi untuk pembangunan nasional.

Ciri-ciri khas HIP :

a). HIP didasarkan atas Pancasila.

b). HIP ialah hubungan perburuhan yang secara keseluruhan dijiwai oleh kelima sila Pancasila yang berbunyi :

- (1) HIP berdasarkan sila pertama, yaitu hubungan perburuhan yang mengakui dan meyakini kerja sebagai pengabdian manusia kepada Tuhan Yang Maha ESA dan sesama manusia.
- (2) HIP berdasarkan sila kedua, yaitu tidak hanya menganggap buruh sekadar sebagai faktor produksi, tetapi sebagai manusia pribadi dengan segala harkat dan martabatnya.
- (3) HIP berdasarkan sila ketiga, yaitu tidak membedakan golongan, perbedaan keyakinan, politik, paham, aliran, agama, suku, maupun kelamin. Pada pokoknya seluruh orientasi ditujukan pada kepentingan nasional.
- (4) HIP berdasarkan sila keempat, yaitu Berusaha menghilangkan perbedaan-perbedaan dan mencari persamaan-persamaan ke arah persetujuan antara buruh dan pengusaha.
- (5) HIP berdasarkan sila kelima, yaitu Serasi dan seimbang dalam arti, bagian yang memadai sesuai dengan fungsi dan prestasi para pelaku. Merata dalam arti secara nasional meliputi seluruh daerah, secara vertikal meliputi seluruh kelompok masyarakat.

c). HIP didasarkan atas suasana serta keserasian, keselarasan, dan keseimbangan antara pihak-pihak yang tersangkut dalam keseluruhan proses produksi, yaitu buruh, pengusaha, pemerintah dan masyarakat umum.

d). HIP berpegang pada Tridharma di mana antara buruh, pengusaha dan pemerintah tercipta saling merasa ikut memiliki, ikut memelihara dan

mempertahankan, dan terus mawas diri, yang mengandung asas *partnership* dan tanggung jawab bersama.

2.2.3 Konsep Produktivitas

1. Pengertian Produktivitas

Produktivitas merupakan keluaran tiap jam kerja dengan memperhatikan kualitas produk yang dihasilkan. (Robbins 1993:45)

Kopelman (dalam Mulyono, 1993:5) menyatakan bahwa produktivitas merupakan suatu konsepsi sistem. Dimana proses produktivitas di dalam wujudnya diekspresikan sebagai rasio yang merefleksikan bagaimana memanfaatkan sumber daya yang ada secara efisien untuk menghasilkan keluaran.

Produktivitas dalam islam diimplikasikan seperti setiap manusia memerlukan harta untuk mencukupi segala kebutuhan hidupnya. Karenanya, manusia akan selalu berusaha memperoleh harta kekayaan itu. Salah satunya adalah melalui bekerja. Islam mewajibkan setiap muslim, khususnya yang memiliki tanggung jawab untuk “bekerja”. Bekerja merupakan salah satu sebab pokok yang memungkinkan manusia memiliki harta kekayaan. Oleh sebab itu, Allah SWT melapangkan bumi serta menyediakan berbagai fasilitas yang dapat dimanfaatkan manusia untuk mencari rezeki. Sebagaimana firman-Nya dalam Q.S al-a’raf :10 ;

وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعِيشَةً قَلِيلًا ۗ مَا تَشْكُرُونَ ﴿١٠﴾

010. Sesungguhnya Kami telah menempatkan kamu sekalian di muka bumi dan Kami adakan bagimu di muka bumi itu (sumber) penghidupan. Amat sedikitlah kamu bersyukur.

Diantara anjuran untuk mencari rezeki, Islam sangat menekankan (mewajibkan) aspek kehalalannya, baik dari sisi perolehan maupun pendaugaannya (pengelolaan dan pembelanjaan).

Dari ketiga pendapat di atas dapat ditarik makna produktivitas adalah : aktivitas yang memperhatikan masukan(input) yang akan diproses dengan tujuan menghasilkan keluaran yang sesuai dengan harapan.

2. Komponen Produktivitas

Komponen produktivitas Robbin (1993); a). prestasi kerja, mencakup : Kesesuaian hasil kerja dengan kemampuan yang dimiliki, Kesesuaian hasil kerja dengan harapan perusahaan, Kesesuaian hasil kerja dengan target perusahaan, Peningkatan kemampuan terhadap tuntutan organisasi. b). Semangat kerja mencakup: tingkat semangat untuk menyelesaikan pekerjaan, tingkat kesungguhan dalam menyelesaikan pekerjaan, tingkat kepuasan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Komponen produktivitas dalam islam hendaknya dalam bekerja selain untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, hendaklah juga berorientasi pada ibadah. Seperti yang telah dikemukakan di atas bahwa Allah SWT menganjurkan untuk bekerja sebagai sarana untuk bersyukur atas limpahan rezeki dari Allah SWT. Oleh karena itu, seorang Muslim haruslah memiliki etos kerja sebagai berikut : (Hafiduddin & Tanjung, 2003;40).

a. *Al Shalah* atau baik dan manfaat. Sebagaimana dalam surah An-Nahl ayat 97;

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْتَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٣٧﴾

097. Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.

b. *Al itqan* atau kemantapan dan *perfectness*.

“Sesungguhnya Allah sangat mencintai seseorang melakukan suatu pekerjaan yang dilakukannya dengan *itqan*/sempurna (*professional*).”

c. *Al-Ihsan* atau melakukan yang terbaik dan lebih baik lagi.

Kualitas ihsan mempunyai dua makna dan dua pesan, yaitu :

- 1). Melakukan yang terbaik dari yang dapat dilakukan. Pesan yang dikandungnya antara lain agar setiap muslim memiliki komitmen terhadap dirinya untuk berbuat yang terbaik dalam segala hal yang ia kerjakan, apalagi untuk kepentingan umat.
- 2). Mempunyai makna lebih baik dari prestasi atau kualitas pekerjaan sebelumnya. Makna ini memberikan pesan peningkatan yang terus menerus, seiring dengan bertambahnya pengetahuan, pengalaman, waktu, dan sumber daya lainnya.

d. *Al-Mujahadah* atau kerja keras dan optimal

Surah Al ankaabut ; 69.

وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ ﴿٦٩﴾

069. Dan orang-orang yang berjihad untuk (mencari keridhaan) Kami, benar-benar akan Kami tunjukkan Kepada mereka jalan-jalan Kami. Dan sesungguhnya Allah benar-benar beserta orang-orang yang berbuat baik.

e. *Tanafus dan ta'awun* atau berkompetisi dan tolong menolong.

Surah Al-maidah : 2

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لَا تَحِلُّوْا شَعْبِرَ اللّٰهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدٰى وَلَا الْاَقْلٰبِذَ وَلَا
ءَامِيْنَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُوْنَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا ۗ وَاِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوْا ۗ وَلَا
يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ اَنْ صَدُوْكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ اَنْ تَعْتَدُوْا ۗ وَتَعَاوَنُوْا عَلٰى
الْبِرِّ وَالتَّقْوٰى ۗ وَلَا تَعَاوَنُوْا عَلٰى الْاِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۗ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۗ اِنَّ اللّٰهَ شَدِيْدُ الْعِقَابِ



002. Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syi'ar-syi'ar Allah, dan jangan melanggar kehormatan bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) binatang-binatang had-ya, dan binatang-binatang qalaa-id, dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitullah sedang mereka mencari karunia dan keredhaan dari Tuhannya dan apabila kamu telah menyelesaikan ibadah haji, maka bolehlah berburu. Dan janganlah sekali-kali kebencian (mu) kepada sesuatu kaum karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat aniaya (kepada mereka). Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.

f. Mencermati nilai waktu

Hadis Rosul yang diriwayatkan oleh Ibnu majjah :

“Sesungguhnya Rosul SAW.Bersabda : Allah mengasihi mereka yang berusaha dan bekerja untuk kehidupan mereka”.

Intisari dari beberapa pendapat di atas berkenaan dengan komponen produktivitas merupakan standardisasi dari bekerja mencakup prestasi kerja,

semangat kerja, *al shalah, al itqan, al ihsan, al mujahadah, tanafus dan ta'awun*, dan juga mencermati nilai waktu. Makna khusus dari bekerja adalah aktivitas produktif.

3. Manfaat Produktivitas

Sedamayanti (1994:59) mengemukakan tentang manfaat produktivitas pada tingkat individu sebagai berikut :

- 1) Meningkatnya pendapatan (*income*) dan jaminan sosial lainnya. Hal tersebut akan memperbesar kemampuan (*daya*) untuk membeli barang dan jasa ataupun keperluan hidup sehari-hari yang dengan demikian kesejahteraannya akan lebih baik. Dari segi lain, meningkatnya pendapatan tersebut dapat disimpan (*saving*) yang nantinya bermanfaat untuk investasi.
- 2) Meningkatnya hasrat dan martabat serta pengakuan terhadap potensi individu.
- 3) Meningkatnya motivasi kerja dan keinginan berprestasi.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas

Sinugan (1992:64) mengelompokkan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja ada dua macam yaitu pertama, terdiri atas tingkat pendidikan dan keahlian, jenis teknologi dan hasil produksi, kondisi kerja dan keselamatan kerja, kemampuan fisik dan mental. Kedua, sedikitnya mencakup sikap terhadap tugas, teman sejawat, dan pengawas, keanekaragaman tugas, sistem insentif (sistem upah dan bonus), kepuasan kerja, keamanan kerja, kepastian pekerjaan dan perspektif dari ambisi dan promosi.

5. Pengukuran Produktivitas

Pengukuran produktivitas merupakan suatu alat manajemen yang penting pada semua tingkatan ekonomi. Pada tingkat sektoral dan nasional, produktivitas menunjukkan kegunaannya dalam mengevaluasi penampilan, perencanaan, kebijakan pendapatan, upah, dan harga melalui identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi distribusi pendapatan, membandingkan sektor-sektor ekonomi yang berbeda untuk menentukan prioritas kebijakan bantuan, menentukan tingkat pertumbuhan suatu sektor atau ekonomi, mengetahui pengaruh perdagangan internasional terhadap perkembangan ekonomi, dan seterusnya. Sedangkan pada tingkat perusahaan, pengukuran produktivitas digunakan sebagai sarana manajemen untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi.

Produktivitas diukur melalui perbandingan antara *output* dan *input*.

Secara umum produktivitas dapat dihitung dengan rumus :

$$P = \frac{O}{I}$$

(Syarif, 1991 : 6)

Dimana ;

P = produktivitas.

O = output.

I = Input

Ukuran output dapat dinyatakan dalam bentuk antara lain ; Jumlah satuan fisik produk/jasa, nilai rupiah, nilai tambah, jumlah pekerjaan, jumlah laba kotor.

Ukuran input dapat dinyatakan dalam bentuk antara lain ; jumlah waktu, jumlah SDM, jumlah jam-orang (*man-our*), jumlah biaya SDM, jumlah jam

mesin, jumlah biaya penyusutan dan perawatan mesin, jumlah material, jumlah biaya material, jumlah seluruh biaya perusahaan, jumlah luas tanah.

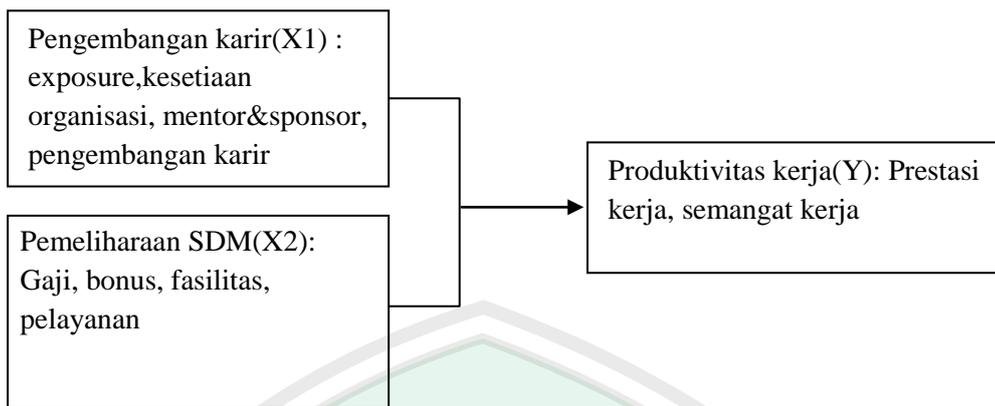
2.3 MODEL KONSEP

Karyawan merupakan sentral bagi kemajuan perusahaan, dengan menggunakan manajemen yang baik karyawan distruktur berdasarkan fungsinya dalam perusahaan.

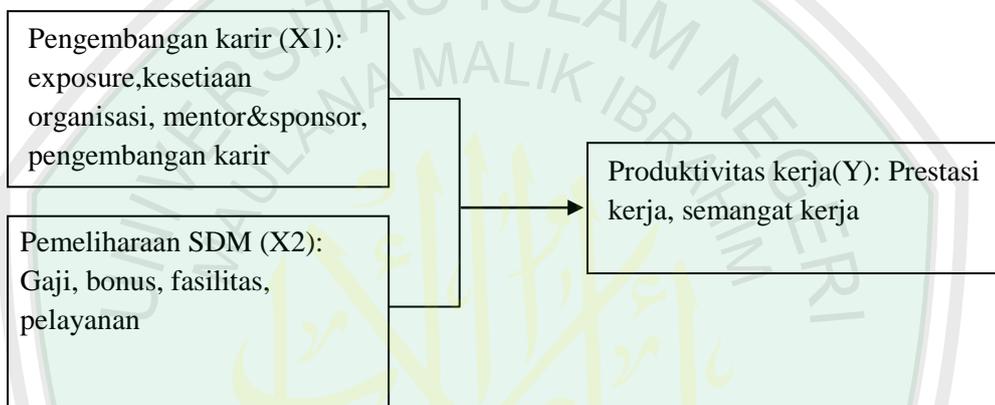
Pihak manajemen bertanggung jawab untuk mengatur dan mengelola karyawan secara optimal, untuk mencapai efektivitas dan efisiensi perusahaan. Hal tersebut dapat terlihat lewat pembagian tugas dan tanggung jawab kepada karyawan. Realita yang terjadi tidak semua karyawan sukses dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya, terdapat keterbatasan kemampuan baik secara teori ataupun secara praktek. Tugas dan tanggung jawab perusahaan adalah untuk dapat memperbaiki kondisi tersebut.

Dewasa ini, setiap perusahaan menunjukkan perhatian yang besar terhadap pengembangan sumber daya manusia, agar tetap tersedia sumber daya manusia yang handal dengan tingkat produktivitas yang tinggi.

Sesuai dengan gambar 2.1:



2.4 Model Hipotesis (Gambar 2.2)



2.5 Hipotesis

Sesuai model konsep yang telah dikemukakan maka diajukan hipotesis penelitian yang akan diuji, sebagai berikut :

1. Diduga pengembangan Karir mempunyai pengaruh secara parsial terhadap produktivitas kerja karyawan.
2. Diduga pemeliharaan SDM mempunyai pengaruh secara parsial terhadap produktivitas kerja karyawan.
3. Diduga pengembangan karier dan pemeliharaan SDM mempunyai pengaruh secara simultan terhadap produktivitas kerja karyawan.