**BAB II**

**LANDASAN TEORI**

**2.1. Penghargaan**

**2.1.1.Pengertian Penghargaan**

Usaha untuk mendapatkan pegawai yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkesinambungan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan pegawai agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sebagai langkah nyata dalam hasil pembinaan maka dirasa perlu dengan adanya pemberian reward atau penghargaan kepada pegawai yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik. Pemberian reward tersebut merupakan upaya pemimpin dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja pegawai, sehingga dapat mendorong bekerja lebih giat dan berpotensi.

Menurut Tohardi (2012:317) bahwa “Penghargaan adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi”. Selain itu Simamora (2014:514) menyebutkan bahwa “Penghargaan adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif”.Sedangkan Mahmudi (2015:89) menyebutkan bahwa “Penghargaan adalah *reward* dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan”.

Dengan adanya pendapat para ahli diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa suatu penghargaan adalah imbalan yang diberikan dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawannya agar mereka dapat bekerja dengan motivasi tinggi dan berpretasi dalam mencaapai tujuan-tujuan perusahaan, dengan kata lain pemberian penghargaan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan.

5

**2.1.2.Alternatif Norma Pemberian Penghargaan**

Penghargaan dapat mengubah seseorang dan memicu peningkatan kinerja. Menurut Mahsun (2010:114) terdapat 4 (empat) alternatif norma pemberian enghargaan agar dapat digunakan untuk memicu kinerja dan produktivitas pegawai, yaitu:

1. Kesesuaian Tujuan(*Goal Congruense*). Setiap organisasi publik pasti mempunyai tujuan yang hendak dicapai, sedangkan setiap individu dalam organisasi mempunyai tujuan individualyang sering tidak selaras dengan tujuan organisasi. Penghargaan harus diciptakan sebagai jalan tengah agar tujuan organisasi dapat di capai tanpa mengorbankan tujuan individual, dan sebaliknya tujuan individual dapat tercapai tanpa harus mengorbankan tujuan organisasi.
2. Keadilan(*Equity*). Penghargaan harus dialokasikan secara proporsional dengan mempertimbangkan besarnya kontribusi setiap individu atau kelompok. Karyawan yang memberi kontribusi tinggi maka penghargaannya juga akan tinggi, sebaliknya siapa yang memberi kontribusi rendah maka penghargaannya juga akan rendah.
3. Kemerataan(*Equality*). Penghargaan juga harus didistribusikan secara merata bagi semua pihak (individu/kelompok) yang telah menyumbangkan sumberdayanya untuk tercapainya produktivitas.
4. Kebutuhan. Alokasi penghargaan kepada pegawai seharusnya mempertimbangkan tingkat kebutuhan utama dari pegawai. Penghargaan yang berwujud finansial tidak selalu sesuai dengan kebutuhan utama pegawai.

Menurut Ghani (2013 : 108) penghargaan akan berjalan efektif apabila memenuhi koridor:

1. Dilakukan secara adil dan tidak pilih kasih, diberlakukan untuk semua anggota organisasi perusahaan
2. Aturan yang jelas/transparan dan accountable, sehingga setiap pekerjaan tahu persis rambu-rambu sistem dan prosedur.
3. Diberlakukan secara konsisten dan konsekuaen. Delapan alasan, penghargaan menurunkan motivasi dan kinerja antara lain:
4. Terlalu banyak menekankan pada penghargaan moneter. Hal ini sesuai dengan apa yang dibutuhkan individu bahwa mereka tidak semuanya merasa puas dengan imbalan yang berwujud finansial.
5. Rasa menghargai pada penerima penghargaan sangat kurang. Penghargaan sering diberikan dalam bentuk berwujud tetapi tidak disertai penghargaan/pengakuan yang layak.
6. Banyak yang menerima penghargaan. Semakin banyak yang menerima penghargaan dengan nilai yang tidak proporsional akan mengurangi motivasi seseorang.
7. Memberikan penghargaan dengan kriteria yang salah. Misalnya, hanya diukur dari waktu kerja sehingga pegawai hanya termotivasi hanya untuk mempercepat pekerjaan tanpa mempertimbangkan hasil.
8. Lamanya penangguhan antara produktivitas dan penghargaan. Penghargaan yang tidak segera diberikan membuat seseorang kurang merasa dihargai.
9. Kriteria penghargaan sangat fleksibel. Tidak pernah ada ukuran yang baku dalam pemberian penghargaan membuat kesenjangan antara apa yang diharapkan seseorang dengan apa yang sebenarnya diterima.
10. Sasaran penghargaan hanya untuk memotivasi jangka pendek. Penghargaan sering hanya berpengaruh sementara terhadap motiwasi dan kinerja pegawai.
11. Pemberian kompensasi jajaran top manajemen (eksekutif) yang berlebih. Hal ini dapat mengurangi motivasi pegawai operasional karena merasa ada pembedaan yang sangat mencolok dan tidak adil.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diketahui bahwa *reward* merupakan salah satu alat yang digunakan untuk meningkatkan motivasi pendidik dan tenaga kependidikan. Dimana berdasarkan jenis *reward* yang diberikan seperti insentif, dan bonus merupakan alat motivasi yang bersifat *material incentive*. Sedangkan penghargaan dari pimpinan, pujian dan promosi jabatan merupakan alat motivasi yang bersifat *nonmaterial incentive*. Jadi dapat diketahui bahwa dengan adanya *reward*, akan memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan.

**2.1.3.Hubungan Penghargaan dengan Manajer**

Tanjung (2013 : 64) mengutip pendapat Graham yang menyebutkan bahwa :

1. Karyawan sangat jarang menerima penghargaan berdasarkan kebijaksanaan pekerjaan (*manager-initiated*).
2. Karyawan lebih sering menerima penghargaan berdasarkan kebijaksanaan pekerjaan (*company-initiated*)dengan melihat kehadiran mereka.
3. Tipe *manager-initiated* mempunyai dampak motivasional yang sangat besar dibandingkan penghargaan *company-initiated*.

Dengan demikian diketahui bahwa pemberian sistem penghargaan dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi sehingga dapat mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik.

**2.1.4.Jenis-jenis Penghargaan**

Pembagian penghargaan secara umum adalah:

1.Penghargaan finansial

Penghargaan finansial merupakan bentuk pengakuan perusahaan kepada karyawan yang berprestasi dalam bentuk kenaikan gaji, kenaikan pangkat, pemberian bonus/insentif baik dalam bentuk uang ataupun barang.

2.Penghargaan non finansial

Penghargaan non finansial berkaitan dengan kesetiaan pegawai/karyawan dalam mengabdi pada perusahaan untuk jangka waktu panjang (loyalitas).

Menurut Nelson (2008:1), penghargaan dibagi atas:

1. Penghargaan Informal, yaitu memfokuskan diri pada penghargaan yang berasal dari inisiatif manajer berdasarkan kinerja karyawan.
2. Penghargaan untuk prestasi dan aktivitas khusus, yaitu menyajikan penghargaan khusus perusahaan, pada umumnya diberikan karena mencapai hasil-hasil khusus dalam bidang produktivitas, pelayanan konsumen, penjualan.
3. Penghargaan Formal, yaitu meninjau berbagai program yang diturunkan dari kebijaksanaan perusahaan yang biasanya digunakan untuk mempertahankan motivasi perusahaan secara keseluruhan.

**2.1.5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Sistem Penghargaan**

Terdapat empat faktor yang harus dijadikan dasar dalam mempertimbangkan kebijakan penghargaan(*reward*) menurut Nawawi (2009:317), yaitu *internal consistency*(konsisitensi internal), *Ekternal competitiveness*(persaingan/ kompetisi eksternal), *Employee contributions*(kontribusi karyawan), dan *Administration* (administrasi).

Konsistensi internal yang kadang-kadang disebut dengan keadilan internal merujuk kepada pekerjaan atau tingkat keahlian didalam sebuah perusahaan, yang membandingkan kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan perkataan lain konsistensi internal merupakan penetapan pemberian penghargaan (*reward*) yang didasarkan pada perbandingan jenis-jenis pekerjaan didalam perusahaan. Untuk itu maka perlu dilakukan analisa jabatan (*job analisis*), uraian pekerjaan/tugas (*job description*), evaluasi pekerjaan (*job evaluation*) dan *job structur*untuk menentukan besarnya imbalan untuk tiap-tiap jenis pekerjaanKonsistensi internal menjadi salah satu faktor yang menentukan semua tingkatan imbalan pekerjaan yang sama, maupun semua pekerjaan yang berbeda.

Pada kenyataannya, perbedaan penghargaan yang diberikan sesuai kinerja masing-masing karyawan merupakan salah satu kunci yang menantang para manajer. Kompetisi eksternal adalah penetapan besarnya penghargaan pada tingkatan dimana perusahaan masih memiliki keunggulan kompetitif dengan perusahaan lain sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki keunggulan/berkualitas untuk tetap bekerja diperusahaan.

Kontribusi karyawan merupakan penetapan besarnya penghargaan yang merujuk kepada kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan.Penghargaan dapat ditetapkan berdasarkan senioritas, prestasi kerja, panduan insentif, dan program yang ada didalam perusahaan. Administrasi merupakan faktor keempat yang dijadikan bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam menetapkan kebijaksanaan pemberian penghargaan, antara lain aspek perencanaan, anggaran yang tersedia, komunikasi dan evaluasi.

**2.1.6. Bentuk Integrasi Sistem Penghargaan dengan Model Manajemen**

**1.*Reward System*dalam Model Tradisional**

Tugas utama manajer dalam model ini adalah meminimalkan variasi-variasi perilaku bagi anggota-anggota organisasi karena model ini mempersoalkan kapabilitas para anggotanya untuk bertanggungjawab terhadap *self-direction*dan *self-control*dalam melakukan pekerjaan.*Reward System*dalam model ini sangat sederhana, karena hanya terdapat satu jalur (*path*) yang pasti untuk mengukurnya, yaitu kinerja standar, dan hanya ada satu imbalan yang pasti yakni upah standar dan paket keuntungan.Tujuan utamanya adalah menarik dan menjaga kestabilan *work force*yang dapat diprediksikan.

**2.*Reward System* dalam Model Hubungan Manusia.**

Tugas utama manajer dalam model ini adalah memelihara pandangan mengenai struktur organisasi yang pada esensinya adalah manusia (tenaga kerja) dan menentukan desain secarateratur serta memberi penghargaan sebagai dorongan dalam bekerja baik berupa perhatian dan pengakuan.Tujuan utamanya adalah untuk menarik dan mempertahankan loyalitas serta kepatuhan karyawan.

**3.*Reward System* dalam Model Sumber Daya Manusia**

Tugas utama manajer dalam model ini adalah memberikan fasilitas kinerja anggota yakni dengan menyingkirkan hambatan-hambatan terhadap aplikasi dari serangkaian sumber daya mental dan fisik yang ada dalam organisasi. Tujuan utamanya adalah memperhatikan kondisi lingkungan kerja, menentukan desain pegawai, *cost savings*,dan*skill-reservoir plans*.

**2.2. Efektivitas Kerja**

**2.2.1. Pengertian Efektivitas**

Kata efektif berasal dari bahasa inggris yaitu *effective*yang berarti berhasil, atau esuatu yang dilakukan berhasil dengan baik.Kamus ilmiah popularmendefinisikan efektivitas sebagai ketepatan penggunaan, hasil guna atau menunjang tujuan.Robbins memberikan definisi efektivitas sebagai tingkat pencapaian organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang.

Efektivitas organisasi adalah konsep tentang efektif dimana sebuah organisasi bertujuan untuk menghasilkan.Organizational effectiveness (efektivitas organisasi) dapat dilakukan dengan memperhatikan kepuasanpelanggan, pencapaian visi orgaisasi, pemenuhan aspirasi, menghasilkan keuntungan bagi organisasi, pengembangan sumber daya manusia organisasi dan aspirasi yang dimiliki, serta memberikan dampak positif bagi masyarakat di luar organisasi.

Tanjung (2013:20) menyatakan bahwa efektivitas organisasi merupakan kemahiran dalam sasaran spesifik dari organisasi yang bersifat objektif (*if it accomplished its specific objective aim*). Efektivitas organisasi sebagai kemampuan untuk bertahan, menyesuaikan diri, memelihara diri dan juga bertumbuh, lepas dari fungsi-fungsi tertentu yang dimiliki oleh organisasi tersebut

Efektivitas dapat didefinisikan dengan empat hal yang menggambarkan tentang efektivitas, yaitu :

1. Mengerjakan hal-hal yang benar, dimana sesuai dengan yang seharusnya diselesaikan sesuai dengan rencana dan aturannya.
2. Mencapai tingkat diatas pesaing, dimana mampu menjadi yang terbaik dengan lawan yang lain sebagai yang terbaik.
3. Membawa hasil, dimana apa yang telah dikerjakan mampu memberi hasil yang bermanfaat.
4. Menangani tantangan masa depanEfektivitaspada dasarnya mengacu pada sebuah keberhasilan atau pencapaian tujuan.

Efektivitasmerupakan salah satu dimensi dari produktivitas, yaitu mengarah kepada pencapaian untuk kerja yang maksimal, yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu.Efektivitasjuga merupakansuatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas,kualitas dan waktu) telah tercapai.Dimana makin besar persentase target yang dicapai, makin tinggi efektivitasnya.

Dari pengertian-pengertian efektivitastersebut dapat disimpulkan bahwa efektivitasadalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas,kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu.

Berdasarkan hal tersebut maka untuk mencari tingkat efektivitasdapat digunakan rumus sebagai berikut :

Efektivitas= Ouput Aktual/Output Target

1. Jika output aktual berbanding output yang ditargetkan lebih besar atau sama dengan 1 (satu), maka akan tercapai efektivitas.
2. Jika output aktual berbanding outputyang ditargetkan kurang daripada 1 (satu), maka efektivitastidak tercapai. Tanjung (2013:87) mengemukakan bahwa:“Efektivitas adalah jangkauan usaha suatu program sebagai suatu sistem dengan sumber daya dan sarana tertentu untuk memenuhi tujuan dan sasarannya tanpa melumpuhkan cara dan sumber daya itu serta tanpa memberi tekanan yang tidak wajar terhadap pelaksanaannya.

Adapun Martoyo (2008:4) memberikan definisi sebagai berikut:“Efektivitas dapat pula diartikan sebagai suatu kondisi atau keadaan, dimana dalam memilih tujuan yang hendak dicapai dan sarana yang digunakan, serta kemampuan yang dimiliki adalah tepat, sehingga tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan hasil yang memuaskan”.

Dari beberapa pendapat di atas mengenai efektivitas, dipahami bahwa efektivitas dalam proses suatu program yang tidak dapat mengabaikan target sasaran yang telah ditetapkan agar operasionalisasi untuk mencapai keberhasilan dari program yang dilaksaksanakan dapat tercapai dengan tetap memperhatikan segi kualitas yang diinginkan oleh program.

Pengertian efektivitassecara umum menunjukkan sampai seberapa jauh tercapainya suatu tujuan yang terlebih dahulu ditentukan. Hal tersebut sesuai dengan pengertian efektivitasmenurut Hidayat (2008:45) yang menjelaskan bahwa: “Efektivitasadalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas,kualitas dan waktu) telah tercapai. Dimana makin besar persentase target yang dicapai, makin tinggi efektivitasnya”.

Unsur yang penting dalam konsep efektivitasadalah; yangpertama adalah pencapaian tujuan yang sesuai dengan apa yang telah disepakati secara maksimal, tujuan merupakan harapan yang dicita-citakan atau suatu kondisi tertentu yang ingin dicapai oleh serangkaian proses.Emitai Etzioni (2012:54) mengemukakan bahwa“Efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaran”.

Adapun Komaruddin (2014:294) juga mengungkapkan bahwa “Efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukan tingkat keberhasilankegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat diketahui bahwa efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasarannya atau dapat dikatakan bahwa efektivitas merupakan tingkat ketercapaian tujuan dari aktivasi-aktivasi yang telah dilaksanakan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.Dari beberapa literatur ilmiahmengemukakan bahwa efektivitasmerupakan pencaian tujuan secara tepat atau memilih tujuan-tujuan yang tepat dari serangkaian alternative atau pilihan cara dan menentukan pilihan dari beberapa pilihan lainnya.

Efektivitasjuga bisa diartikan sebagai pengukuran keberhasilan dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Sebagai contoh jika sebuah tugas dapat selesai dengan pemilihan cara-cara yang sudah ditentukan, maka cara tersebut adalah benar atau efektif.

**2.2.2. Karakteristik Efektivitas Organisasi**

Efektivitas juga dapat diartikan sebagai penggambaran siklus input dan proses output. Petters dan Waterman mengemukakan tentang karakteristik umum dari perusahaan-perusahaan efektif, yaitu :

1. Mempunyai bias terhadap setiap tindakan dan penyelesaian pekerjaan yang dilakukan.
2. Selalu dekat dengan para pelanggan agar dapat mengerti secara penuh apa yang dibutuhkan oleh para pelanggan.
3. Memberikan tingkat otonomi yang tinggi pada para pegawai serta memupuk semangat kewirausahaan pegawai tersebut.
4. Berusaha untuk meningkatkan produktivitas lewat partisipasi para pegawai perusahaan.
5. Para pegawai telah mengetahui apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh perusahaan dan para manajer perusahaan terlibat secara aktif pada masalah disetiap tingkatan.
6. Selalu berdekatan dengan usaha yang diketahui dan dipahami oleh pegawai perusahaan.
7. Memiliki struktur organisasi yang bersifat luwes dan sederhana, dengan jumlah individu-individu yang minimal dalam aktivitas staf yang mendukung bidangnya.
8. Menggabungkan kontrol yang sifatnya ketat dan desentralisasi yang bertujuan mengamankan nilai-nilai inti perusahaan dengan kontrol yang longgar pada bagian-bagian lain untuk mendorong pengambilan resiko serta inovasi.

Kriteria efektivitas organisasi yang terdiri dari 5 (lima) unsur, yaitu :

1. Produksi. Produksi merupakan kriteria efektivitas yang mengacu pada ukuran keluaran utama dari organisasi. Ukuran dari produksi mencakup tentang keuntungan, penjualan, pangsa pasar, dokumen yang diproses, rekanan yang dilayani, dan sebagainya. Ukuran tersebut memiliki hubungan secarqa langsung dengan pelanggan dan rekanan organisasi yang bersangkutan.
2. Efisiensi. Efisiensi merupakan kriteria efektivitas mengacu pada ukuran penggunaan sumber daya yang langka oleh organisasi. Efisiensi merupakan perbandingan antara keluaran dan masukan. Ukuran efisiensi terdiri dari keuntungan dan modal, biaya per unit, pemborosan, waktu terluang, biaya perorang, dan sebagainya. Efisiensi diukur berdasarkan rasio antara keuntungan dengan biaya atau waktu yang digunakan.
3. Kepuasan. Kepuasan merupakan kriteria efektivitas yang mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan dan anggota-anggota perusahaan tersebut. Ukuran dari kepuasan meliputi sikap karyawan, penggantian karyawan, absensi, kelambanan, keluhan, kesejahteraan dan sebagainya.
4. Keadaptasian. Keadaptasian merupakan kriteria efektivitas yang mengacu pada tanggapan organisasi terhadap perubahan eksternal dan internal. Perubahan-perubahan eksternal seperti persaingan, keinginan para pelanggan, kualitas produk, dan sebagainya serta perubahan internal seperti ketidakefisienan, ketidakpuasan, dan sebagainya merupakan adaptasi terhadap lingkungan.
5. Kelangsungan hidup. Kelangsungan hidup merupakan kriteria efektivitas mengacu pada tanggung jawab organisasi atau perusahaan dalam usaha memperbesar kapasitas dan potensinya untuk dapat berkembang. Indikator-indikator yang digunakan ialah produktivitas, efisiensi, kecelakaan, pergantian pegawai, absensi, kualitas, tingkat keuntungan, moral, dan kepuasan karyawan atau anggota perusahaan.

**2.2.3. Pendekatan Efektivitas**

Menurut Martani dan Lubis (2007:55), ada tiga pendekatan dalam mengukur efektivitasorganisasi, yaitu:

1. Pendekatan sumber (*resource approach*) yakni mengukur efektivitasdari input.
2. Pendekatan mengutamakan adanya keberhasilan organisasi untuk memperoleh sumber daya, baik fisik maupun non fisik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
3. Pendekatan proses (*process approach*) adalah untuk melihat sejauh mana efektivitaspelaksanaan program dari semua kegiatan proses internal atau mekanisme organisasi.
4. Pendekatan sasaran (*goals approach*) dimana pusat perhatian pada output, mengukur keberhasilan organisasi untukmencapai hasil (output) yang sesuai dengan rencana.

Efektivitas bersifat abstrak, oleh karena itu hendaknya efektivitas tidak dipandang sebagai keadaan akhir akan tetapi merupakan proses yang berkesinambungan dan perlu dipahami bahwa komponen dalam suatu program saling berhubungan satu sama lain dan bagaimana berbagai komponen ini memperbesar kemungkinan berhasilnya program.

Tohardi (2012:38) mengungkapkan tiga pendekatan mengenai efektivitas yaitu:

1. Pendekatan Tujuan. Pendekatan tujuan untuk mendefinisikan dan mengevaluasi efektivitas merupakan pendekatan tertua dan paling luas digunakan. Menurut pendekatan ini, keberadaan organisasi dimaksudkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pendekatan tujuan menekankan peranan sentral dari pencapaian tujuan sebagai kriteria untuk menilai efektivitas serta mempunyai pengaruh yang kuat tas pengembangan teori dan praktek manajemen dan perilaku organisasi, tetapi sulit memahami bagaimana melakukannya. Alternatif terhadap pendekatan tujuan ini adalah pendekatan teori sistem.
2. Pendekatan Teori Sistem. Teori sistem menekankan pada pertahanan elemen dasar masukan-proses-pengeluaran dan beradaptasi terhadap lingkungan yang lebih luas yang menopang organisasi. Teori ini menggambarkan hubungan organisasi terhadap sistem yang lebih besar, dimana organisasi menjadi bagiannya. Konsep organisasi sebagian suatu sistem yang berkaitan dengan sistem yang lebih besar memperkenalkan pentingnya umpan balik yang ditujukan sebagai informasi mencerminkan hasil dari suatu tindakan atau serangkaian tindakan oleh seseorang, kelompok atau organisasi. Teori sistem juga menekankan pentingnya umpan balik informasi. Teori sistem dapat disimpulkan:
   1. Kriteria efektivitas harus mencerminkan siklus masukan-proses-keluaran, bukan keluaran yang sederhana,
   2. Kriteria efektivitas harus mencerminkan hubungan antar organisasi dan lingkungan yang lebih besar dimana organisasai itu berada. Jadiefektivitas organisasi adalah konsep dengan cakupan luas termasuk sejumlah konsep komponen.
   3. Tugas manajerial adalah menjaga keseimbangan optimal antara komponen dan bagiannya.
3. Pendekatan Multiple Constituency. Pendekatan ini adalah perspektif yang menekankan pentingnya hubungan relatif di antara kepentingan kelompok dan individual dalam hubungan relatif diantara kepentingan kelompok dan individual dalam suatu organisasi. Dengan pendekatan ini memungkinkan pentingnya hubungan relatif diantara kepentingan kelompok dan individual dalam suatu organisasi. Dengan pendekatan ini memungkinkan mengkombinasikan tujuan dan endekatan sistem guna memperoleh pendekatan yang lebih tepat bagi efektivitas organisasi.

Robbins (2014:54) mengungkapkan juga mengenai pendekatan dalam efektivitas organisasi:

1. Pendekatan pencapaian tujuan

2. Pendekatan sistem

3. Pendekatan konstituensi-strategis

4. Pendekatan nilai-nilai bersaing

Berikut penjelasannya.

1. Pendekatan pencapaian tujuan (*goal attainment approach*). Pendekatan ini memandang bahwa keefektifan organisasi dapat dilihat dari pencapaian tujuannya (*ends*) daripada caranya (*means*). Kriteria pendekatan yang populer digunakan adalah memaksimalkan laba, memenangkan persaingan dan lain sebagainya. Metode manajemen yang terkait dengan pendekatan ini dekenal dengan *Manajemen By Objectives*(MBO) yaiutu falsafah manajemen yang menilai keefektifan organisasi dan anggotanya dengan cara menilai seberapa jauh mereka mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.
2. Pendekatan sistem. Pendekatan ini menekankan bahwa untuk meningkatkan kelangsungan hidup organisasi, maka perlu diperhatikan adalah sumber daya manusianya, mempertahankan diri secara internal dan memperbaiki struktur organisasi dan pemanfaatan teknologi agar dapat berintegrasi dengan lingkungan yang darinya organisasi tersebut memerlukan dukungan terus menerus bagi kelangsungan hidupnya.
3. Pendekatan konstituensi-strategis. Pendekatan ini menekankan pada pemenuhan tuntutan konstituensi itu di dalam lingkungan yang darinya orang tersebut memerlukan dukungan yang terus menerus bagi kelangsungan hidupnya.
4. Pendekatan nilai-nilai bersaing. Pendekatan ini mencoba mempersatukan ke tiga pendekatan diatas, masing-masing didasarkan atas suatu kelompok nilai. Masing-masing didasarkan atas suatu kelompok nilai. Masing-masing nilai selanjutnya lebih disukai berdasarkan daur hidup dimana organisasi itu berada.

**2.2.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas**

Berdasarkan pendekatan-pendekatan dalam efektivitas organisasi yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat dikatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi adalah sebagai berikut:

* 1. Adanya tujuan yang jelas,
  2. Struktur organisasi.
  3. Adanya dukungan atau partisipasi masyarakat,
  4. Adanya sistem nilai yang dianut.

Organisasi akan berjalan terarah jika memiliki tujuan yang jelas. Adanya tujuan akan memberikan motivasi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Selanjutnya tujuan organisasi mencakup beberapa fungsi diantaranya yaitu memberikan pengarahan dengan cara menggambarkan keadaan yang akan datang yang senantiasa dikejar dan diwujudkan oleh organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi harus mendapat perhatian yang seriuas apabila ingin mewujudkan suatu efektivitas. Tohardi (2012:209) menyebutkan empat faktor yang mempengaruhi efektivitas yaitu sebagai berikut: “Karakteristik Organisasi, Karakteristik Lingkungan, Karakteristik Pekerja dan Karakteristik Manajemen”. Berikut penjelasannya.

1. Karakteristik Organisasi adalah hubungan yang sifatnya relatif tetap seperti susunan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi. Struktur merupakan cara yang unik menempatkan manusia dalam rangka menciptakan sebuah organisasi. Dalam struktur, manusia ditempatkan sebagai bagian dari suatu hubungan yang relatif tetap yang akan menentukan pola interaksi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas.
2. Karakteristik Lingkungan, mencakup dua aspek. Aspek pertama adalah lingkungan ekstern yaitu lingkungan yang berada di luar batas organisasi dan sangat berpengaruh terhadap organisasi, terutama dalam pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan. Aspek kedua adalah lingkungan intern yang dikenal sebagai iklim organisasi yaitu lingkungan yang secara keseluruhan dalam lingkungan organisasi.
3. Karakteristik Pekerja merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap efektivitas. Di dalam diri setiap individu akan ditemukan banyak perbedaan, akan tetapi kesadaran individu akan perbedaan itu sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi apabila suatu rganisasi menginginkan keberhasilan, organisasi tersebut harus dapat mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan organisasi.
4. Karakteristik Manajemen adalah strategi dan mekanisme kerja yang dirancang untuk mengkondisikan semua hal yang di dalam organisasi sehingga efektivitas tercapai. Kebijakan dan praktek manajemen merupakan alat bagi pimpinan untuk mengarahkan setiap kegiatan guna mencapai tujuan organisasi. Dalam melaksanakan kebijakan dan praktek manajemen harus memperhatikan manusia, tidak hanya mementingkan strategi dan mekanisme kerja saja. Mekanisme ini meliputi penyusunan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan atas sumber daya, penciptaan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan inovasi organisasi.

**2.3. Efisiensi**

**2.3.1. Pengertian Efisiensi**

Efisiensi seringkali dikaitkan dengan kinerja suatu organisasi karenaefisiensi mencerminkan perbandingan antara keluaran (output) dengan masukan(input). Dalam berbagai literatur, efisiensi juga sering dikaitkan denganproduktivitas karena sama-sama menilai variabel input terhadap output.Pengertian produktivitas berkebalikan dengan pengertian efisiensi. Produktivitasdihitung dengan cara membagi output terhadap input, sedangkan efisiensi adalahinput dibagi dengan output. Efisiensi dan efektivitas merupakan 2 macam kriteria yang biasa digunakan untuk menentukan prestasi suatu pusat pertanggungjawaban.

Menurut Dearden yang dikutip oleh Agus Maulana (2007:46) bahwa pengertian efisiensi adalah sebagai berikut:“Efisiensi diartikan sebagai kemampuan suatu unit usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan, efisiensi selalu dikaitkan dengan tujuan organisasi yang harus dicapai oleh perusahaan”. Dalam kamus besar pengertian efisiensi menurutTohardi (2012: 250) adalah:“Kemampuan menjalankan tugas dengan baik dan tepat (dengan tidak membuang-buang waktu,tenaga dan biaya)”. Pengertian efisiensi itu sendiri telah didefinisikan oleh banyak pakar ekonomi dan manajemen, diantaranya adalah pengertian efisiensi menurut Malayu S.P Hasibuan (2014 ; 07) yaitu:*“*Perbandingan terbaik antara input (masukan) dan output (hasil), antara keuntungan dengan biaya (antara hasil pelaksanaan dengan sumber yang digunakan), seperti halnya juga hasil optimal yang dicapai dengan penggunaan sumber yang terbatas*”.*

Sedangkan menurut Supriyono (2007:35) yang mendefinisikan efisiensi sebagai berikut:*“*Efisiensi adalah jika suatu unit dapat bekerja dengan baik, sehingga dapat mencapai hasil atau tujuan yang diharapkan*”.*Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa efisiensi merupakan kemampuan perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya untuk memperoleh hasil tertentu dengan menggunakan masukan (input yang serendah-rendahnya) untuk menghasilkan suatu keluaran (output), dan juga merupakan kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar.

**Efisiensi** merupakan suatu ukuran keberhasilan yang dinilai dari segi besarnya sumber/biaya untuk mencapai hasil dari kegiatan yang dijalankan.Pengertian efisiensi menurut Mulyamah (2007:3) yaitu:**“Efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan rencana penggunaan masukan dengan penggunaan yang direalisasikan atau perkataan lain penggunaan yang sebenarnya”.** Sedangkan pengertian efisiensi menurut Malayu SP.Hasibuan (2014:233) yang mengutip pernyataan Emerson adalah:**“Efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara input (masukan) dan output (hasil antara keuntungan dengan sumber-sumber yang dipergunakan), seperti halnya juga hasil optimal yang dicapai dengan penggunaan sumber yang terbatas. Dengan kata lain hubungan antara apa yang telah diselesaikan.”**

Efisiensi sebagai usaha untuk mencapaihasil yang maksimal dengan menggunakan sumber daya yang tersedia, yangmeliputi sumber daya alam, modal, dan manusia dalam suatu waktu.Jadi menurutWirapati, efisiensi dapat dilihat dari 2 segi, yaitu pertama, hasil yang telahdicapai, dan kedua adalah usaha yang telah dilakukan.

**2.3.2. Klasifikasi Efisiensi**

1. Efisiensi Teknis

Efisiensi teknis merupakan proses pengubahan input menjadi output.Konsep ini hanya berlaku pada hubungan internal yang bersifat teknis antara inputdengan output.

2. Efisiensi skala

Efisiensi skala dikaitkan dengan pencapaian skala ekonomis dari unittersebut dalam menjalankan operasinya.Tidak efisien dalam skala hanya dapat diatasi dengan mengadopsiteknologi atau proses produksi pelayanan kesehatan yang baru. Pada sisi yanglain, efisiensi teknis merupakan permasalahan manajerial, dimana disyaratkanlebih banyak output yang dihasilkan atas sejumlah sumber daya tertentu.

3. Efisiensi Biaya

Pengukuran efisiensi juga dapat dinilai dengan menggunakan informasiharga atau biaya input dan/atau output.

4. Efisiensi Alokatif

Efisiensi alokatif dikaitkan dengan bagaimana mengkombinasikanberbagai macam input agar mampu menghasilkan berbagai output yang maksimal.Jika terdapat lebih dari satu input dan/atau output, manajemen akan tertarikmenggunakan bauran input yang sesuai untuk melayani pasien sehinggaorganisasi dapat menjadi efisien.

**2.4. Penelitian Terdahulu**

Hasil penelitian terdahulu sehubungan dengan pengaruh penghargaan terhadap efektivitas dan efisiensi kerja akan disajikan pada tabel berikut :

Tabel II-1

Penelitian Terdahulu

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Nama | Judul Penelitian | Variabel **Penelitian** | Uraian |
| Nunung Indriastuti  (2014) | Pengaruh Penghargaan terhadap Efektivitas dan Efisiensi Kerja pada PT. Mestika Mandiri Medan | Variabel Bebas (X)  Penghargaan  VariabelTerikat (Y)  Efektivitas (Y1)  Efisiensi Kerja (Y2) | Ada pengaruh penghargaan terhadap efektivitas dan efisiensi kerja pada PT. Mestika Mandiri Medan |
| Amilu Umma Khaira(2013) | Pengaruh Penghargaan terhadap Efektivitas dan Efisiensi Kerja pada PT. Berlian Unggas Sakti Medan | Variabel Bebas (X)  Penghargaan  Variabel Terikat (Y)  Efektivitas (Y1)  Efisiensi Kerja (Y2) | Ada pengaruh penghargaan terhadap efektivitas dan efisiensi kerja padaPT. Berlian Unggas Sakti Medan |
| Dian Anugrah (2014) | Pengaruh Penghargaan terhadap Efektivitas dan Efisiensi Kerja pada PT. Unibis Medan | Variabel Bebas (X)  Penghargaan  Variabel Terikat (Y)  Efektivitas (Y1)  Efisiensi Kerja (Y2) | Ada pengaruh penghargaan terhadap efektivitas dan efisiensi kerja padaPT. Unibis Medan |

**2.5. Kerangka Konseptual**

Setiap kegiatan operasional setiap perusahaan selalu menginginkan dan juga selalu berusaha agar operasional perusahaan selalu efektif dan efisien.Faktor penting yang perlu diperhatikan oleh pihak manajemen dalam mengelola sumber daya manusia dapat mencapai tingkat efektivitas dan efisiensi yang tinggi adalah penghargaan.Penghargaan dianggap penting karena pemberian penghargaan kepada karyawan dapat menunjukkan perhatian perusahaan kepada manajer. Adanya penghargaan ini, karyawan akan merasa diperlakukan sebagai individu normal artinya tidak menjadi buruh. Adanya pemberian penghargaa ini pada akhirnya dapat memotivasi manajer untuk meningkatkan prestasi dan semangat kerjanya sehingga dapat tercapai kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja pada perusahaan.

Berikut ini akan disajikan gambar kerangka konseptual dalam penelitian ini sehubungan dengan pengaruh penghargaan terhadap efektivitas dan efisiensi kerja.

Gambar 2-1

Kerangka Konseptual

EfektivitasKerja

(Y1)

Penghargaan

(X)

EfisiensiKerja

(Y2)