

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1.1 Landasan Teori

1.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Fokus pada sumber daya manusia (SDM) merupakan kategori kelima dari kriteria Baldrige yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan menurut Harris 2005 dalam Andadari K.R., P. H. (2019:183).

Menurut Sutrisno (2016:5) Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

Menurut Zainal (2015:4) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

Menurut Sudaryo (2020:3) Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah faktor penting dalam suatu organisasi, karena sumber daya manusia adalah kumpulan dari sekelompok orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Apa pun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk

kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi / perusahaan.

Bermacam-macam Pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia antara lain adanya menciptakan *Human Resource* ada yang mengartikan sebagai *Man Power management* serta ada yang menyertakan dengan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya). Akan tetapi pada manajemen sumber daya manusia yang mungkin tepat adalah *Human Resource management* manajemen sumber daya manusia dengan demikian secara sederhana pengertian manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia .

2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tiap organisasi termasuk perusahaan menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanejmini setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Cushway dalam Sutrisno (2016:7), tujuan MSDM meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang memotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.

2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

2.1.1.3 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah disebutkan, maka sumber daya manusia harus dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang. Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Menurut Sutrisno (2016:9) fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan lain.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi.

3. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja secara efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan

dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

6. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

7. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan

8. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan karyawan.

9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.

10. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

2.1.2 Motivasi

2.1.2.1 Pengertian Motivasi

Menurut Afandi (2018:23) motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas.

Menurut Mangkunegara (2020:93) motivasi merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya .

2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Adapun Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

1) Kebutuhan Hidup

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.

2) Kebutuhan Masa Depan

Kebutuhan akan masa depan yang cerah dan baik sehingga tercipta suasana tenang, harmonis dan optimisme.

3) Kebutuhan Harga Diri

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula prestisenya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status itu.

4) Kebutuhan Pengakuan Prestasi Kerja

Kebutuhan atas prestasi kerja yang dicapai dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan yang lainnya, pemenuhan kebutuhan dapat dilakukan pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

2.1.2.3 Prinsip-Prinsip Dalam Motivasi Kerja Karyawan

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan diantaranya yaitu:

1) Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2) Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3) Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4) Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5) Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai atau karyawan sehingga dapat memotivasi para pegawai bekerja sesuai dengan yang diharapkan oleh pemimpin.

2.1.2.4 Tujuan Motivasi Kerja

Adapun yang menjadi tujuan dari motivasi kerja yaitu :

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan produktifitas kerja karyawan.
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- 5) Mengefektifkan pengadaaan karyawan.
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.

- 7) Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan.
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.2.5 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Menurut Afandi (2018:29) Dimensi dan indikator motivasi kerja terbagi menjadi dua dimensi dan enam indikator, yaitu:

1. Dimensi Ketentraman adalah senang, nyaman dan bersemangat karena kebutuhan terpenuhi.

Indikator:

- 1) Balas jasa
- 2) Kondisi kerja
- 3) Fasilitas kerja

2. Dimensi dorongan untuk dapat bekerja dengan sebaik mungkin.

Indikator:

- 1) Prestasi kerja
- 2) Pengakuan dari atasan
- 3) Pekerjaan itu sendiri

2.1.3 Kepuasan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (2018:73) kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan. Seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja

tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Di katakan selanjutnya bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja.

Menurut Mangkunegara (2020:117) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut yaitu sebagai berikut:

1) Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2) Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

3) Pencapaian nilai (*Value attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4) Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5) Budaya Organisasi (*Organization Culture*)

Dalam sebuah organisasi yang terjalin budaya kerja yang baik dan harmonis maka pegawai akan merasa puas bekerja dan berupaya bekerja dengan baik. Selain penyebab kepuasan kerja, ada juga faktor penentu kepuasan kerja. Diantaranya adalah sebagai berikut:

1) Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

2) Hubungan dengan atasan (*supervision*)

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (*consideration*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauhmana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa, misalnya keduanya mempunyai pandangan hidup yang sama. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan

yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.

3) Teman sekerja (*workers*)

Teman kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

4) Promosi (*promotion*)

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

5) Gaji atau upah (*pay*)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

2.1.3.3 Teori Kepuasan Kerja

Menurut dalam skripsi Kalsum (2015:29) teori tentang kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*). Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan.
2. Teori keadilan (*Equity theory*). Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*Equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja.
3. Teori dua factor (*Two factor theory*). Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda.

2.1.3.4 Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Smith, Kendal, dan Hulin dalam skripsi Kusuma (2019:48) menyatakan ada lima dimensi kerja yang menunjukkan karakteristik yang paling penting dari sebuah pekerjaan dimana seseorang dapat memiliki respon yang efektif. Kelima dimensi kerja tersebut antara lain pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi, penyeliaan, teman sekerja.

- 1) Pekerjaan itu sendiri, sejauh mana pekerjaan dapat memberi seseorang tugas atau pekerjaan yang menyenangkan, peluang untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab yang menarik.
- 2) Gaji, jumlah upah finansial yang diterima dan sejauh mana upah ini dipandang adil dibandingkan dengan apa yang telah diterima oleh karyawan lain dalam organisasi.
- 3) Peluang promosi, merupakan kesempatan bagi seseorang karyawan untuk mendapatkan posisi yang lebih baik dalam hirarki pada suatu organisasi atau perusahaan. Ada kesempatan yang sama bagi karyawan untuk memperoleh promosi ke jabatan yang lebih tinggi berdasarkan kemampuan dan senioritas.
- 4) Penyeliaan/supervisi, terkait dengan kemampuan dari atasan untuk memberikan bantuan secara teknis dan dukungan perilaku kepada bawahannya, sehingga bawahan merasa nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 5) Teman sekerja, disebut juga dengan istilah pendamping. Sejauh mana teman sekerja/pendamping cakap secara teknis dan memberikan dukungan sosial. Pendamping/teman kerja punya peran penting dalam kelompok kerja karena

agar kepuasan kerja dapat tercapai maka harus ada kekompakan kelompok kerja.

2.1.3.5 Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut dalam skripsi Kalsum (2015:30) Kepuasan kerja adalah bagaimana orang merasakan pekerjaan dan aspek-aspeknya. Alasan perusahaan harus benar-benar memperhatikan kepuasan kerja, yang dapat dikategorikan sesuai dengan fokus karyawan atau perusahaan, yaitu:

1. Manusia berhak diberlakukan dengan adil dan hormat, pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan. Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik.
2. Perspektif kemanfaatan, bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Menurut *Job Descriptive Index* (JDI) faktor penyebab kepuasan kerja ialah: 1) bekerja pada tempat yang tepat, 2) pembayaran yang sesuai, 3) organisasi dan manajemen, 4) supervisi pada pekerjaan yang tepat, dan 5) orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat

2.1.3.6 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (2018:82) adapun indikator-indikator kepuasan kerja menurut meliputi antara lain:

1. Pekerjaan : isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
2. Upah : jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.
3. Promosi : kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
4. Pengawas : seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

5. Rekan kerja : teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa ber-interaksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

2.1.4 Produktivitas Kerja

2.1.4.1 Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang). Menurut Sutrisno (2016:99) Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam ke-satuan fisik, bentuk, dan nilai.

Menurut Kussrianto (1990) dalam Sutrisno (2016:99), mengemukakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu. Peran serta tenaga kerja di sini adalah penggunaan sumber daya serta efisien dan efektif.

Menurut Harras (2020:386) Produktivitas itu efektivitas dan efisiensi. Efektivitas artinya bekerja dengan segenap tenaga, pikiran, dan waktu sehingga tercapai tujuan lebih cepat dan lebih baik. Sedangkan efisiensi artinya mampu menekan anggaran, mampu bekerja dengan keterbatasan, mampu merealisasikan target, mampu membangun optimis di dalam kesulitan sehingga tujuan tetap tercapai dengan baik.

2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Setiap perusahaan selalu berkeinginan agar tenaga kerja yang dimiliki mampu meningkatkan produktivitas yang tinggi. Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor lain, seperti tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan kerja, iklim kerja, teknologi, sarana produksi, manajemen, dan prestasi. Ravianto, (1991) dalam Sutrisno (2016:102). Menurut Simanjuntak (1993) dalam Sutrisno (2016:103), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu:

1. Pelatihan.

Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu, latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan. Karena dengan latihan berarti para karyawan beajar untuk mengerjakan sesuatu dengan benar-benar dan tepat, serta dapat memperkecil atau meninggalkan kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan. Stoner (1991) dalam Sutrisno (2016:103), mengemukakan bahwa peningkatan produktivitas bukan pada pemutakhiran peralatan, akan tetapi pada pengembangan karyawan yang paling utama. Dari hasil penelitian beliau menyebutkan 75% peningkatan produktivitas justru dihasilkan oleh perbaikan pelatihan dan pengetahuan kerja, kesehatan dan alokasi tugas.

2. Mental dan kemampuan fisik karyawan.

Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan.

3. Hubungan antara atasan dan bawahan.

Hubungan atasan dan bawahan akan memengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Sikap yang saling jalin-menjalin telah mampu meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja. Dengan demikian, jika karyawan diperlakukan secara baik, maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi, sehingga akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja.

Adapun Tiffin dan Cormick, Siagian, (2003) dalam Sutrisno (2016:103) mengatakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja dapat disimpulkan menjadi dua golongan, yaitu:

1. Faktor yang ada pada diri individu, yaitu umur, temperamen, keadaan fisik individu, kelehan, dan motivasi.
2. Faktor yang ada di luar individu, yaitu kondisi fisik seperti suara penerangan, waktu istirahat, lama kerja, upah, bentuk Organisasi, lingkungan sosial, dan keluarga.

Dengan demikian, jika karyawan diperlakukan secara baik oleh atasan atau adanya hubungan antarkaryawan yang baik, maka karyawan tersebut akan

berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi sehingga akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja.

2.1.4.3 Teori Produktivitas Kerja

Menurut dalam skripsi Kalsum (2015:32) telah dinyatakan bahwa produktivitas kerja adalah interaksi terpadu antara tiga faktor yang mendasar, yaitu: Investasi, Manajemen, dan Tenaga Kerja.

a. Investasi

Komponen pokok dari investasi adalah modal, karena modal merupakan landasan gerak suatu usaha, namun modal saja tidaklah cukup, untuk itu harus ditambah dengan komponen teknologi. Untuk berkembang menjadi bangsa yang maju kita harus dapat menguasai teknologi, terutama teknologi yang bisa memberi dukungan kepada kemajuan pembangunan nasional, ditingkat mikro tentunya teknologi yang mampu mendukung kemajuan usaha atau perusahaan.

Berkaitan erat dengan pengusaha teknologi ialah adanya riset. Melalui riset maka akan dapat dikembangkan penyempurnaan produk atau bahkan dapat menghasilkan formula-formula baru yang sangat penting artinya bagi kemajuan suatu negara. Karena itu keterpaduan antara modal teknologi dan riset akan membawa perusahaan berkembang dan dengan perkembangan itu maka outputnya pun akan bertambah pula.

b. Manajemen

Kelompok manajemen dalam organisasi bertugas pokok menggerakkan orang-orang lain untuk bekerja sedemikian rupa sehingga tujuan tercapai dengan baik. Hal-hal yang kita hadapi dalam manajemen, terutama dalam organisasi

modern, ialah semakin cepatnya cara kerja sebagai pengaruh langsung dari kemajuan-kemajuan yang diperoleh dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang mempengaruhi seluruh aspek organisasi seperti proses produksi, distribusi, pemasaran dan lain-lain. Kemajuan teknologi yang berjalan cepat maka harus diimbangi dengan proses yang terus menerus melalui pengembangan sumber daya manusia, yakni melalui pendidikan dan pengembangan.

Dari pendidikan, latihan dan pengembangan tersebut akan menghasilkan tenaga skill yang menguasai aspek-aspek manajerial, yaitu: 1) *Technical Skill*. Tenaga kerja yang memiliki kualifikasi tertentu, terampil dan ahli di bidang teknis, dan 2) *Manajerial Skil*. Kemampuan dan keterampilan dalam bidang manajemen tertentu mampu mengadakan atau melakukan kegiatan-kegiatan analisa kuantitatif dan kualitatif dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi organisasi.

c. Tenaga Kerja

Hal-hal yang harus diperhatikan dalam kaitannya dengan faktor-faktor tenaga kerja ini adalah: 1) motivasi pengabdian, disiplin, etos kerja, produktivitasnya, dan masa depannya, dan 2) hubungan industrial yang serasi dan harmonis dalam suasana keterbukaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa meskipun ada sejumlah perbedaan mengenai definisi produktivitas yang tergantung pada keadaan yang nyata dan tujuan-tujuan yang ada, pendekatan umum menyusun pola dari model produktivitas adalah mengidentifikasi output dan komponen-komponen input yang benar dan sesuai dengan tujuan jangka panjang, menengah dan pendek perusahaan, sektor maupun pembangunan negara.

2.1.4.4 Peningkatan Produktivitas

Cara yang lazim digunakan untuk meningkatkan produktivitas adalah:

1. Manajemen harus mampu membuat program kerja yang sesuai dengan kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya dan yang sesuai dengan perubahan kondisi eksternal dan internal sehingga outputnya dapat dinikmati pelanggan serta manajemen bergaya demokratis.
2. Sumber daya manusia harus di motivasi agar mampu bekerja efektif dan efisien.
3. Metode kerja harus cocok dengan kondisi peralatan dan sumber daya manusia yang tersedia.
4. Peralatan kerja harus cocok dengan jenis dan kualitas barang atau jasa yang di produksi
5. Material sasaran kerja yang diolah harus cocok dengan jenis dan kualitas barang atau jasa yang di produksi
6. Lingkungan kerja harus kondusif (menyenangkan)
7. Teknik pengukuran prestasi kerja yang harus tepat, pusat laba diukur dengan probabilitas, pusat biaya diukur dengan efisiensi, pusat pendapatan diukur dengan luasnya pangsa pasar dan tingginya pendapatan, dan pusat investasi diukur dengan *return on investment*.
8. Modal kerja harus cukup untuk melaksanakan kegiatan.

2.1.4.5 Penilaian Produktivitas Kerja

Menurut Afandi (2018:96) manfaat dari penilaian produktivitas kerja dan pengukuran produktivitas kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Umpan balik pelaksanaan kerja untuk memperbaiki produktivitas kerja karyawan.
- 2) Evaluasi produktivitas kerja digunakan untuk menyelesaikan misalnya : pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- 3) Untuk keputusan-keputusan penetapan, misalnya : promosi, transfer dan demosi.
- 4) Untuk kebutuhan latihan dan pengembangan.
- 5) Untuk perencanaan dan pengembangan karir.
- 6) Untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*.
- 7) Untuk mengetahui ketidak akuratan informal.
- 8) Untuk memberikan kesempatan kerja yang adil.

2.1.4.6 Indikator Produktivitas Kerja

Menurut Sutrisno (2016:104) produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada di perusahaan. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efisien dan efektif, sehingga ini semua akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator, sebagai berikut:

1. Kemampuan.

Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.

2. Meningkatkan hasil yang dicapai.

Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

3. Semangat kerja.

Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

4. Pengembangan diri

Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Sebab semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.

5. Mutu.

Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi, meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

6. Efisiensi.

Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

2.2 Teori Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Hubungan Motivasi Terhadap Produktivitas Karyawan

Menurut Sedarmayanti (2018:66) untuk mencapai produktivitas kerja maksimum, organisasi harus menjamin dipilihnya orang yang tepat, dengan pekerjaan yang tepat disertai kondisi yang memungkinkan mereka bekerja optimal. Bisa disimpulkan bahwa tidak ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan serta ketidak seimbangan. Rangsangan terhadap hal termaksud akan menumbuhkan motivasi, dan motivasi yang telah tumbuh akan merupakan dorongan untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan dan pencapai keseimbangan.

Menurut dalam jurnal Lestari (2019:49) motivasi mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, hal ini disebabkan karena motivasi akan memberikan inspirasi, dorongan, semangat kerja bagi karyawan sehingga terjalin

hubungan kerjasama yang baik antara karyawan dan pimpinan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara maksimal. Motivasi ini menjadi sangat penting karena adanya motivasi kerja yang diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai Produktivitas kerja yang tinggi.

2.2.2 Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan

Menurut Afandi (2018:79) Orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima (gaji/upah) yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Dengan kata lain bahwa performansi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seorang pekerja, karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

Menurut Kreitser dan Kinicki dalam jurnal Andriani (2021:104) kepuasan kerja mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul.

2.3 Penelitian Terdahulu

Berikut adalah penelitian terdahulu yang disusun dalam bentuk tabel :

Tabel 2.1
Tabel Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Volume, Nomor, Tahun	Variabel yang Diteliti, Alat Analisa, Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Amanda Wahyu Lestari	Judul : “Pengaruh Motivasi, Pelatihan, Lingkungan Kerja, dan Upah Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Truba Jaya Engineering Bagian Mechanical di Kecamatan Air Sugihan Kabupaten OKI Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Jurnal : Jurnal Intelektualita : Keislaman, Sosial, Sains Vol : 8 No : 1 Tahun : 2019	Variabel : Motivasi Alat Analisis : Regresi Linear Berganda. Hasil yang Didapatkan : Motivasi Berpengaruh Terhadap Produktivitas Kerja di PT. Truba Jaya Engineering Bagian Mechanical Di Kecamatan Air Sugihan Kab. OKI	1.Variabel Bebas Motivasi 2.Alat Analisis 3.Variabel Terikat Produktivitas Kerja	1.Objek Penelitian 2. Tahun Penelitian 3.Variabel Pelatihan (X2), Lingkungan Kerja (X3), dan Upah (X4).
2	Mia Andriani, Neneng Yanti Andriani	Judul : Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan Pada Divisi PU	Variabel : Motivasi dan Kepuasan Kerja Alat Analisis : Regresi Linear Berganda	1.Variabel Bebas Motivasi (X1), Kepuasan Kerja (X2)	1.Objek Penelitian 2.Tahun Penelitian

		<p>Midsole PT. Pratama Abadi Industri (JX) Jurnal : Jurnal Mahasiswa manajemen Vol : 2 No : 2 Tahun : 2021</p>	<p>Hasil yang Didapatkan : Motivasi dan Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan Pada Divisi PU Midsole PT. Pratama Abadi</p>	<p>2.Variabel Terikat Produktivitas Kerja (Y) 3.Alat Analisis</p>	
3	<p>Nurmaidah Dita Anggraeni Sitompul, Nanci Irryanti Sihombing</p>	<p>Judul : Pengaruh Komunikasi, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Pappa Kaya Abadi Medan Jurnal : Jurnal Akrab Juara Vol : 5 No : 3 Tahun : 2020</p>	<p>Variabel : Motivasi dan Kepuasan Kerja Alat Analisis : Regresi Linear Berganda Hasil yang Di Dapatkan : Komunikasi, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Pappa Kaya Abadi Medan</p>	<p>1.Variabel Bebas Motivasi (X2), Kepuasan Kerja (X3) 2.Variabel Terikat Produktivitas Kerja (Y) 3.Alat Analisis</p>	<p>1.Variabel Bebas Komunikasi (X1) 2.Objek Penelitian 3.Tahun Penelitian</p>
4	<p>Umami Kalsum</p>	<p>Judul : Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada PT. Sermasi Steel Makassar Tahun : 2015</p>	<p>Variabel : Motivasi dan Kepuasan Kerja Alat Analisis : Regresi Linear Berganda Hasil yang Di Dapatkan : Motivasi dan Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Produktivitas Kerja Pada PT. Sermasi</p>	<p>1.Variabel Bebas Motivasi (X1), Kepuasan Kerja (X2) 2.Variabel Terikat Produktivitas Kerja (Y) 3.Alat Analisis</p>	<p>1.Objek Penelitian 2.Tahun Penelitian</p>

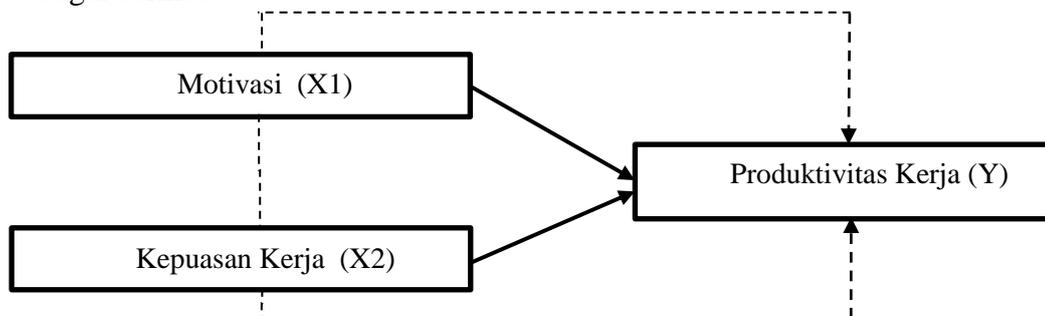
			Steel Makassar		
5	Devana Adila Kusuma	<p>Judul : Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Agen Asuransi Di PT. <i>Prudential Life Assurance</i> Ponorogo</p> <p>Tahun : 2019</p>	<p>Variabel : Motivasi dan Kepuasan Kerja</p> <p>Alat Analisis : Regresi Linear Berganda</p> <p>Hasil yang Di Dapatkan : Motivasi dan Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Agen Asuransi Di PT. <i>Prudential Life Assurance</i> Ponorogo</p>	<p>1.Variabel Bebas Motivasi (X1), Kepuasan Kerja (X2)</p> <p>2.Alat Analisis</p>	<p>1.Objek Penelitian</p> <p>2.Tahun Penelitian</p>
6	Natalia Susanto	<p>Judul : Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Devisi Penjualan PT Rembaka</p> <p>Tahun : 2019</p>	<p>Variabel : Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Disiplin Kerja</p> <p>Alat Analisis : Regresi Linear Berganda</p> <p>Hasil Yang Di Harakan : Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Pada Devisi Penjualan PT Rembaka</p>	<p>1. Variabel Bebas Motivasi Kerja (X1), Kepuasan Kerja (X2)</p> <p>2. Alat Analisis</p>	<p>1.Objek Penelitian</p> <p>2.Tahun Penelitian</p>
7	Sandhi Fialy Harahap, Satria Tirtayasa	<p>Judul : Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa pura II (Persero) Kantor Cabang</p>	<p>Variabel : Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja</p> <p>Alat Analisis : Regresi Linear Berganda</p>	<p>1. Motivasi (X1), Kepuasan Kerja (X2)</p> <p>2. Alat Analisis</p>	<p>1.Objek Penelitian</p> <p>2.Tahun Penelitian</p>

		<p>Kualanamu</p> <p>Tahun: 2020</p>	<p>Hasil Yang Di Harapkan : Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu</p>		
8	<p>Aldika Rahmandana Saputra, Parwoto</p>	<p>Judul : Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Karangmas Unggul Bekasi</p> <p>Tahun : 2020</p>	<p>Variabel : Motivasi Dan Kepuasan Kerja Alat Analisis : Regresi Linear Berganda Hasil Yang Di Harapkan : Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan PT. Karangmas Unggul Bekasi</p>	<p>1. Variabel Motivasi (X1), Kepuasan Kerja (X2) 2. Alat Analisis</p>	<p>1.Objek Penelitian 2.Tahun Penelitian</p>
9	<p>Lidia Lusri, Hotlan Siagian</p>	<p>Judul : Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kineja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya</p> <p>Tahun : 2017</p>	<p>Variabel : Motivasi Alat Analisis : Regresi Linear Sederhana Hasil Yang Di Harapkan : Motivasi Kerja Berpengaruh Terhadap Kineja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT. Borwita</p>	<p>1. Variabel Motivasi (X1)</p>	<p>1.Objek Penelitian 2.Tahun Penelitian 3. Alat Analisis</p>

			Citra Prima Surabaya		
10.	Widya Parimita, Siti Khoiriyah, Agung Wahyu Handaru	Judul : Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap kepuasan Kerja Pada Karyawan PT Tridaya Eramina Bahari Tahun : 2018	Variabel : Motivasi Kerja, Kompensasi Alat Analisis : Regresi Linear Berganda Hasil Yang Di Harapkan : Motivasi Kerja Dan Kompensasi Berpengaruh Terhadap kepuasan Kerja Pada Karyawan PT Tridaya Eramina Bahari	1. Motivasi Kerja (X1), Kepuasan Kerja (Y) 2. Alat Analisis	1.Objek Penelitian 2.Tahun Penelitian

2.4 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teori dan kerangka pemikiran ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka pemikiran

Keterangan :

Parsial : \longrightarrow

Simultan : $\text{-----}\longrightarrow$

2.5 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2021:99-100) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka hipotesis penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Diduga ada pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Bagian *General Asset* dan *Management* Di PT. Semen Baturaja Tbk. baik secara parsial maupun simultan.