**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

1. **Tinjauan tentang Administrasi Negara**

Administrasi secara etimologis berasal dari bahasa Inggris yaitu dari kata *Administration* yaitu *to Administer. To Administer* diartikan sebagai *to manage* (mengelola) dan *to direct* (menggerakan). Dan administrasi dalam bahasa belanda yaitu *Administratie* yang meliputi kegiatan : catat mencatat, surat menyurat, pembukuan ringan, ketik mengetik, agenda dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan (*clerical work*). Beberapa pengertian Administrasi menurut para ahli, yaitu :

H.A. Simon dan Kawan-kawan, dalam bukunya “Public Administration” yang dikutip oleh Soewarno Handayaningrat dalam bukunya “Pengantar Ilmu Studi Administrasi dan Manajemen”, (1980:2) mengemukakan Bahwa : “***Administration as the activities of groups cooperating to accomplish common goals* (Administrasi sebagai kegiatan daripada kelompok yang mengadakan kerjasama untuk menyelesaikan tujuan bersama)”.**

Menurut Roger H. Soultau yang dikutip oleh Inu Kencana Syafii dalam bukunya ‘Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia”, (2003:9), **“Negara adalah alat atau wewenang yang mengatur dan mengendalikan persoalan-persoalan bersama atas nama Masyarakat).”**

Definisi Administrasi Negara Menurut **J.M. Pfiffner and Robert v Presthus** dalam buku **“Public Administration”,** yang dikutip oleh **Soewarno Handayaningrat** dalam bukunya “**Pengatar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen”**, mengemukakan Bahwa : **“Administrasi Negara adalah suatu proses yang berhubungan dengan pelaksanaan kebijaksanaan Negara.”**

1. **Tinjauan tentang Organisasi**

Organisasi adalah sarana atau alat untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu dikatakan organisasi adalah wadah (wahana) kegiatan daripada orang-orang yang bekerjasama dalam usahanya mencapai tujuan. Dalam wadah kegiatan itu setiap orang harus jelas tugas, wewenang, dan tanggungjawabnya, hubungan dan tata kerjanya. Adapun pengertian menurut para ahli yaitu :

**MC.Farland,** Organisasi didefinisikan sebagai berikut *“An Organization is an identiflable group of people contributing their efforts toward the atsainment of golas”* (Organisasi adalah suatu kelompok manusia yang dapat dikenal yang menyumbangkan usahanya terhadap tercapainya suatu tujuan).

**Dimock,** Organisasi didefinisikan sebagai berikut : “ *Organization is the systematic bringing together of interdependent part to form a unfied whole through which authority, coordination and control may be excerside to achive a given purpose*”. (Organisasi adalah perpaduan secara sistematis daripada bagian-bagian yang saling ketergantungan/berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan).

1. **Tinjauan tentang Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan upaya mewujudkan hasil tertentu kegiatan orang lain. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia mempunyai peran penting dan dominan dalam manajemen. Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah :

1. Penetapan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement* dan *job evaluation.*
2. Penetapan penarikan, seleksi dan penempatan pegawai berdasarkan azas *the right man in the right place an the right man on the right job.*
3. Penetapan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Peramalan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Perkiraan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan suatu organisasi pada khususnya.
6. Pemantauan dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakansanaan pemberian balas jasa organisasi.
7. Pemantauan kemajuan teknik dan perkembangan
8. Pelaksanaan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi pegawai
9. Pengaturan mutasi pegawai
10. Pengaturan pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

Manajemen sumber daya manusia menurut Edwin B. Flippo sebagai berikut :

**Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.**

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengawasi kegiatan sumber daya manusia atau pegawai dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Akhirnya dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri dari :

1. Rekruitmen atau penarikan sumber daya manusia
2. Seleksi sumber daya manusia
3. Pengembangan sumber daya manusia
4. Pemeliharaan sumber daya manusia
5. Penggunaan sumber daya manusia
6. **Pengertian Penempatan Pegawai**

Penempatan Pegawai merupakan suatu proses dimana seorang pegawai akan ditempatkan atau akan mempunyai jabatan didalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta. Penempatan pegawai sangatlah penting bagi kelangsungan organisasi sebab teapat atau tidaknya organisasi melakukan penempatan pegawai maka tugas dan tanggung jawab akan terlaksana dengan baik. Adapun pengertian penempatan kerja menurut para ahli, yaitu sebagai berikut:

**Rosidah** (2003:151) dalam buku  **“Manajemen Sumber Daya Manusia”** mengemukakan definisi penempatan adalah,

**Suatu kebijakan yang diambil oleh pimpinan suatu instansi, atau bagian personalia untuk menentukan seseorang pegawai masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian keterampilan atau kualifikasi tertentu.**

**Mangkuprawira** (2004:166) dalam buku **“Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik”** definisi pegawai adalah,

**Penugasan atau penugasan kembali dari seseorang karyawan pada sebuah pekerjaan baru. Kebanyakan keputusan dibuat oleh manajer ini biasanya penyedia karyawan dalam konsultasi dengan tingkat manajer lini yang lebih tinggi memutuskan penempatan masa depan untuk setiap karyawan.**

**Sastrohadiwiryo** (2003:162) dalam buku “Manajemen Tenaga Kerja Indonesia” adalah,

**Penempatan pegawai adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada pegawai yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yag telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabakan segala risiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawab**

**Gomes** (2003:117) dalam bukunya “penempatan pegawai dapat dinyatakan sebagai berikut :

**Penempatan pegawai merupakan serangkain langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima atau ditolak, tepat atau tidaknya seorang pekerja ditempatkan pada posisi-posisi tertentu yang ada didalam orhganisasi”.**

**Hasibuan** (2001:64) dalam bukunya **“Manajemen Sumber Daya Manusia”** mengemukakan definisi penempatan pegawai, adalah

**Penempatan pegawai hendaklah memperhatikan: Azas penempatan orang-orang yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat atau *the right man in the right place and the right man behind the right job.***

1. **Faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam Penempatan Pegawai**

**Wahyudi** (1991:32) yang dikutip oleh **Yuniarsih dan Suwatno** dalam buku “**Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian”)**, mengemukakan bahwa dalam penempatan pegawai hendaklah mempertimbangkan faktor-faktor berikut :

1. **Pendidikan, yaitu pendidikan minimum yang disyaratkan yaitu menyangkut :**
2. **Pendidikan yang seharusnya, artinya pendidikan yang harus dijalnkan syarat.**
3. **Pendidikan alternative, yaitu pendidikan lain apabila terpaksa, dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.**
4. **Pengetahuan kerja, yaitu pengetahuan kerja yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar. Pengalaman kerja ini sebelum ditempatkan dan yang harus diperoleh pada waktu ia bekerja dalam pekerjaan tersebut.**
5. **Keterampilan kerja, yaitu kecakapan/keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh alam praktek. Keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan dalam 3 kategori :**
6. **Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan, menghitung, menghapal, dan lain-lain**
7. **Keterampilan fisik, seperti memutar roda, mencangkul, menggergaji, dan lain-lain.**
8. **Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, berpidato, menawarkan barang, dan lain-lain.**
9. **Pengalaman Kerja, yaitu pengalaman seseorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pengalaman pekerjaan ini dinyatakan dalam:**
10. **Pekerjaan yang Harus dilakukan**
11. **Lamanya melakukan pekerjaan itu**
12. **Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai**

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan karyawan atau pegawai yaitu :

1. Prinsip Kemanusiaan

Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak dianggap mesin.

1. Prinsip Demokrasi

Prinsip ini menunjukan adanya saling menghormati, saling menghargai dan saling mengisi dalam melaksanakan pekerjaan.

1. Prinsip The Right Man on the right place

Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.

1. Prinsip equal pay for equal work

Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang di dapat oleh pegawai yang bersangkutan.

1. Prinsip Kesatuan Arah

Prinsip ini diterapkan dalam organisasi atau perusahaan terhadap setiap karyawan atau pegawai yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, dibutuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.

1. Prinsip Kesatuan Tujuan

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah artinya arah yang dilaksanakan karyawan atau pegawai harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.

1. Prinsip Kesatuan Komando

Karyawan atau pegawai yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga srtiap orang hanya mempunyai satu orang atasan.

1. Prinsip Efisiensi dan Produktivitas Kerja

Prinsip ini merupakan kunci kearah tujuan organisasi publik maupun swasta karena efisiensi dan produktivitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

1. **Bentuk-bentuk Penempatan kerja SDM**

Menurut Sondang P. Siagian (2003:18) dalam teori manajemen sumber daya manusia yang mutakhir menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Berarti konsep penempatan mencakup promosi, transfer dan bahkan demosi maupun pemutusan hubungan kerja. Bentuk-bentuk penempatan kerja meliputi :

* 1. Penempatan Pegawai Baru (Calon Pegawai)

Sebelum seorang peagwai ditempatkan maka organisasi harus mensosialisasikan pegawainya pada pekerjaan baru melalui kegiatan orientasi untuk meningkatkan dukungan yang lebih eektif. Orientasi artinya memberitahukan kepada pegawai baru tentang hak dan kewajiban tugas dan tanggung jawabnya, peraturan, sejarah dan struktur organisasi serta memperkenalkannya kepada pegawai lama. Orientasi ini bertujuan agar pegawai baru merasa dirinya diterima dalam lingkunganpekerjaannya sehingga ia tidak merasa canggung lagi dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Apabila program orientasi telah dilaksanakan maka hasil dari program orientasi ini akan dijadikan pertimbangan bagi seorang pegawai baru untuk ditempatkan pada posisinya.

* 1. Penempatan Pegawai Lama

Penempatan pegawai lama mengandung arti bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugaas dan mutasi yang terdiri dari :

* + 1. Promosi

Promosi adalah menaikkan jabatan seseorang ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih besar, gaji lebih besar dan pada level organisasi yang lebih tinggi. Setiap pegawai mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi.

Organisasi pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekaran. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggota itu. Akan tetapi promosi demikian harus didasarkan pula pada pertimbangan lain yaitu perhitungan yang matang atas potensi dan kemampuan yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi. Promosi berdasarkan senioritas berarti yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya yang paling lama. Banyak organisasi yang menempuh cara ini dengna tiga pertimbangan yaitu :

1. Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi
2. Penilaian baisanya berrifat objektif karena cukup membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan
3. Menodorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama berkarya akhirnya mendapat promosi.
   * 1. Transfer (Alih Tugas)

Transfer adalah pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab yang sama, gaji yang sama dan level organisasi yang sama. Transfer terjadi jika seorang pegawai dipindahkan dari satu bidang tugas ke bidang tugas yang lainnya yang tingkatnya hamper sama baik tingkat gaji, tanggung jawab maupun tingkat strukturalnya.

Dalam hal ini seorang pegawai ditempatkan pada satuan kerja baru yang lain dari satuan kerja dimana seeorang selama ini bekerja. Bentuk lainnya dalah alih tempat yaitu hanya secara fisik lokasi tempat ia biasa bekerja berbeda dari tempat dimana sekarang ia bekerja. Melalui alih tugas ini sesungguhyapara karyawan atau pegawai akan mendapatkan manfaat yaitu begitu besar diantaranya yaitu :

1. Pengalaman baru
2. Cakrawala pandangan lebih luas
3. Tidak terjadinya kebosanan atau kejenuhan
4. Perolehan pengetahuan dan keterampilan baru
5. Perolehan perspektif baru mengenai kehidupan organisasional
6. Persiapan untuk menghadapi tugas baru
7. Motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.
   * 1. Penurunan Jabatan (Demosi)

Demosi adalah pemindahan pegawai dari jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih rendah, gaji lebih rendah dan level organisasi yang lebih rendah atau mengalami penurunan pangkat. Pada umumnya demosi dikaitkan dengan suatu sanksi disiplin karena berbagai alas an seperti :

1. Penilaian negative oleh atasan karena prestasi kerja yang terus menurun atau tingkat absensinya terlalu banyak.
2. Perilaku pegawai yang disfungsional seperti tingkat kemangkiran yang tinggi.
   * 1. Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan hubungan kerja adalah keadaan yang mungkin terjadi dalam suatu organisasi yang dapat disebabkan oleh berbagai macam alasan. Sehingga pemutusan hubungan kerja dapat diartikan sebagai terputusnya hubungan antara organisasi dengan pegawainya karena suatu alasan. Pemutusan hubungan kerja akan mengakibatkan munculnya aktivitas penempatan pegawai.

Banyak faktor yang menjadi penyebab terjadinya pemutusan hubungan kerja antara lain :

1. Alasan pribadi pegawai tertentu
2. Karena pegawai dikenakan sanksi didiplin yang sifatnya berat
3. Karena faktor ekonomi seperti resensi, depresi atau stagflasi.
4. Karena adanya kebijaksanaan organisasi untuk mngurangi kegiatannya yang pada gilirannya menimbulkan keharusan untuk mengurangi jumlah pegawai yang dibutuhka oleh organisasi.
5. **Tujuan penempatan Pegawai**

Setiap pekerjaan yag dilaksanakan pada dasarnya mempunyai tujuan. Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan karyawan atau pegawai, manajer, seumber daya manuisa, menempatkan seorang karyawan atau pegawai atau calon karyawan atau pegawai dengan tujuan antara lain agarkaryawan atau pegawai berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas. Maksud diadakan penempatan karyawan atau pegawai adalah untuk menempatkan karyawan atau pegawai sebagai unsure pelaksanaan pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria sebagai berikut kemampuan, kecakapan dan keahlian.

Adapun tujuan dari dilaksanakannya penempatan secara umum anatara lain :

1. Untuk mengisi formasi yang kosong pada perusahaaan atau organisasi
2. Untuk dapat meningkatkan semangat bekerja pegawai dengan berusaha menghilangkan rasa jenuh terhadap pekerjaan lama
3. Sebagai pengembangan karir pegawai
4. **Tinjauan Tentang Produktivitas Kerja**
5. **Pengertian Produktivitas Kerja**

Paul Mali (1978:6-7) dalam Sedarmayanti mengemukakan pengertian Produktivitas adalah,

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

**Nanang Fattah** dalam Yuniarsih dan Suwanto (2013:157), mengemukakan pengertian produktivitas Kerja, adalah

**Konsep produktivitas berkembang dari pengertian teknis sampai dengan perilaku. Produktivitas dalam arti teknis mengacu pada derajat keefektifan dan efisiensi dalam penggunaan berbagai sumber daya, sedangkan dalam penegertian perilaku, produktivitas merupakan sikap mental yang senantiasa berusaha untuk terus berkembang.**

**Laehamn dan Wexley** dalam **Yuniarsih dan Suwanto** (1982:2) **“Manajemen Sumber Daya Manusia”** mengemukakan pengertian produktivitas kerja adalah,

***Performance appraisals are crucial to the effectivity management of an organization’s human resources and proper management of human resources is a critical variable effecting are organization’s productivity.* (Produktivitas kerja individu dapat dinilai dari apa yang dilakukan individu, yaitu bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaan atau unjuk kerjanya (*job performance*) dalam mencapai hasil yang ditargetkan.**

**Sondang P Siagian** (1982:15) mengemukakan definisi produktivitas kerja, adalah “**Produktivitas kerja adalah kemampuan memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal, kalau mungkin yang maksimal “**

1. **Faktor-faktor yang mempengaruhi Produktivitas Kerja**

**Ravianto** dalam  **Yuniarsih dan Suwanto** (1998:4) “**Manajemen Sumber Daya Manusia**” mengemukakan faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah :

1. **Disiplin,** yaitu sikap patuh, taat, dan sadar pada peraturan lembaga atau organisai
2. **Sikap dan Etika Kerja,** Sikap dan etika kerja, yang menjadi pedoman dan pola perilaku karyawan/karyawan agar bersikap produktif dan mengerahkan kemampuan.
3. **Motivasi,** Motivasi, yaitu dorongan kehendak yang mempengaruhi perilaku karyawan/karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya
4. **Gaji,** Tingkat penghasilan yang sesuai akan menimbulkan konsentrasi dan kemampuan yang dimiliki karyawan/karyawan.
5. **Pendidikan,** baik formal maupun informal, akan mendorong karyawan bertindak produktif.
6. **Keterampilan,** Keterampilan dalam bekerja dan memakai fasilitas kerja dengan baik.
7. **Kesehatan,**   Gizi dan kesehatan yang baik dan akan meningkatkan semangat kerja karyawan/karyawan
8. **Teknologi,** Kemajuan dan ketepatan teknologi menyebabkan penyelesaian proses produksi /proses belajar mengajar tepat waktu, jumlah produksi lebih banyak dan bermutu , serta memperkecil pemborosan bahan sisa.
9. **Manajemen,** Manajemen, yaitu system yang diterapkan atasan untuk mengelola dan mengendalikan bawahannya, sehingga mendorong bawahan bertindak produktif.
10. **Kesempatan berprestasi,**  Kesempatan untuk berprestasi akan memberi dorongan psikologis untuk meningkatkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimilikinya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja dapat dikelompokan menjadi 2 yaitu :

1. Faktor Internal
2. Komitmen yang kuat terhadap visi dan misi institusional
3. Struktur dan desain pekerjaan
4. Motivasi, disiplin, dan etos kerja yang mendukung ketercapaian target
5. Dukungan sumber daya yang bisa digunakan untuk menunjang kelancara pelaksanaan tugas
6. Kebijakan perusahaan atau organisasu yang bisa merangsang (trigger) kreativitas dan inovasi
7. Perlakuan menyenangkan yang bisa diberikan pimpinan dan/ rekan kerja
8. Praktik manajemen yang diterapkan oleh pimpinan
9. Lingkungan kerja yang ergonomis
10. Kesesuaian antara tugas yang diemban dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, minat, keahlian, dan keterampilan yang dikuasai
11. Komunikasi intern dan antar individu dalam membangun kerjasama
12. Faktor Eksternal
13. Peraturan perundangan, kebijakan pemerintah dan situasi politis
14. Kemitraan (*networking*) yang dikembangkan
15. Kultur dan *mindset* lingkungan disekitar organisasi
16. Dukungan masyarakat dan *stakeholders* secara keseluruhan
17. Tingkat persaingan
18. Dampak globalisasi

Paul Mali Mengemukakan bahwa produktivitas kerja merupakan sinergi dari semua faktor yang terbentuk pada emapat level yaitu :

1. Pada level keempat (tertinggi), yang berpengaruh terhadap produktivitas secara langsug adalah efektivitas *(performance)* dan efisiensi (penggunaan Sumber-sumber)
2. Pada level ketiga, terdiri atas keterampilan (*skills*), motivasi, metoda dan biaya
3. Pada Level kedua, terdiri atas Kepemimpinan (*Leadership*), pengalaman suasana (*climate*), insentif, jadwal kerja (*schedule*), struktur organisasi, teknologi dan material.
4. Pada Level pertama, terdiri dari kecakapan (*ability*), gaya (*style*), latihan (*training*), pengetahuan (*knowledge*), kondisi fisik, rekan, bentuk tugas *(job design*), tujuan (*goal*), kebijakan, standar, perlengkpan dan kualitas.