

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai *'input'* untuk diubah menjadi *'output'* berupa produk atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal, material, mesin, teknologi, manusia dan sebagainya. Diantara sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting. Dan untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia tersebut dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Manajemen sumber daya manusia mengandung pengertian yang erat kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia atau pegawai dalam perusahaan. Sumber daya manusia dapat juga disebut sebagai personil. Tenaga kerja, pekerja, pegawai, potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non material dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Manusia yang merupakan salah satu dari faktor produksi perlu mendapatkan perhatian yang khusus dari perusahaan, karena manusia sebagai penggerak aktivitas perusahaan, maka manajemen sumber daya manusia memfokuskan perhatiannya kepada masalah-masalah kepegawaian.

Anwar Prabu Mangkunegara (2013:2) mengemukakan definisi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut : Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya menurut **Sondang P. Siagian (2013:6)** : Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya. Adapun menurut **Sutrisno (2015:3)** : Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Berdasarkan beberapa definisi mengenai manajemen sumber daya manusia tersebut dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur orang atau pegawai, mengembangkan potensi manusia dan organisasinya, untuk melakukan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan, pemeliharaan, sampai pemberhentian sebagai upaya-upaya untuk mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan rantai kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan lebih lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Berikut fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut **Malayu S.P. Hasibuan(2007:21)** adalah sebagai berikut :

- a. **Perencanaan**
Perencanaan (*human resources planing*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.
- b. **Pengorganisasian**
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
- c. **Pengarahan**
Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
- d. **Pengendalian**
Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.
- e. **Pengadaan**
Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
- f. **Pengembangan**
Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

- g. **Kompensasi**
Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsungnya (*indirect*). Uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.
- h. **Pengintegrasian**
Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.
- i. **Pemeliharaan**
Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, agar mereka tiap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
- j. **Kedisiplinan**
Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dengan norma-norma sosial.
- k. **Pemberhentian**
Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian di atas bahwa pelaksanaan berbagai fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia bukan hanya dapat menciptakan sumber daya manusia yang produktif untuk mendukung tujuan perusahaan tetapi juga menciptakan kondisi perusahaan yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan potensi pegawai.

2.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk mengembangkan efektifitas dari sumber daya manusia di dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk memperbaiki kualitas tenaga kerja dalam suatu organisasi untuk memberikan kontribusi lebih pada organisasi dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Pada intinya tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memberikan aturan kerja yang efektif

dengan produktivitas tinggi kepada organisasi. **Sedarmayanti (2001:7)** menyatakan manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan, yaitu sebagai berikut :

1. **Tujuan Sosial**
Tujuan sosial pada tujuan manajemen sumber daya manusia adalah organisasi bertanggung jawab secara sosial terhadap tantangan dan keperluan yang terjadi di masyarakat khususnya di ruang lingkup organisasi dan mengurangi efek yang merugikan.
2. **Tujuan Organisasional**
Tujuan organisasional merupakan langkah untuk menunjukkan keberadaan dari suatu organisasi sehingga perlu adanya kontribusi akan pendayagunaan sumber daya manusia secara keseluruhan. Tujuan organisasional dalam tujuan sumber daya manusia itu sendiri merupakan target formal yang ditentukan untuk mencapai tujuan organisasi.
3. **Tujuan Fungsional**
Tujuan fungsional pada proses manajemen sumber daya manusia adalah mempertahankan kontribusi dari sumber daya manusia tiap departemen yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia pada tiap departemen dipelihara sedemikian rupa sehingga memberikan kontribusinya secara optimal.
4. **Tujuan Individu**
Tujuan individu dalam suatu organisasi harus terpenuhi dan diselaraskan dengan tujuan organisasi. Tujuan individu digunakan sebagai motivasi para karyawan untuk lebih berkontribusi dalam melaksanakan tugasnya di dalam organisasi.

Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan pada bagian terdahulu, maka suatu bagian atau departemen sumber daya manusia harus mengembangkan dan memelihara pegawai (SDM) agar semua tujuan organisasi dapat berjalan dengan lancar dan seimbang.

2.2.4 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen terdiri dari fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan organisasi. Salah satunya adalah fungsi sumber daya manusia yang mempunyai peranan penting dalam manajemen. Menurut **Hasibuan (2016:14)** peranan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah : sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job recruitment, dan job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan pegawai berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.

3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja pegawai.
9. Mengatur mutasi pegawai baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) diakui menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan pegawai dalam mewujudkan tujuan.

2.2 Penempatan Pegawai

2.2.1 Pengertian Penempatan Pegawai

Pengertian penempatan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat bukan saja menjadi keinginan sebuah organisasi, tetapi juga menjadi keinginan para pegawai. Dengan demikian pegawai yang bersangkutan dapat mengetahui ruang lingkup pekerjaan yang dibebankan kepadanya, pegawai tersebut akan bekerja dengan efektif, dan tujuan akan tercapai. Hal tersebut akan menguntungkan organisasi karena dengan penempatan kerja yang tepat pada posisi yang tepat akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai yang bersangkutan, karena itulah maka masalah penempatan pegawai tidak bisa diabaikan begitu saja dan tidak bisa dilaksanakan secara sembarangan. Hal tersebut menunjukkan bahwa penempatan pegawai pada posisi yang tepat sangatlah penting.

Menurut B. Siswanto Sastrohardjo yang dikutip dalam **Yuniarsih** dan **Suwatno (2013:116)** penempatan pegawai adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawab. Sedangkan menurut **Malayu S.P Hasibuan (2012:63)** bahwa penempatan pegawai adalah tindak dari seleksi yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelagasikan wewenang (*authority*) kepada orang tersebut dengan demikian, calon pegawai itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan bersangkutan.

Irianto (2002:156) mendefinisikan penempatan pegawai merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Lebih jauh lagi menurut **Mangkuprawira (2011:166)** bahwa penempatan pegawai merupakan penugasan kembali dari seorang pegawai pada sebuah pekerjaan baru. Kegiatan penempatan dilakukan berdasarkan tindak lanjut (*follow up*) dari hasil seleksi yang telah dilaksanakan sebelumnya. Kegiatan ini perlu dilakukan secara terencana karena akan mempengaruhi produktivitas dan loyalitas pegawai.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dikemukakan oleh para ahli tersebut, dapat dipahami bahwa penempatan pegawai tidak hanya sebatas menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan, sehingga *the right man on the right job* tercapai.

2.2.2 Prosedur Penempatan Pegawai

Prosedur penempatan pegawai berkaitan erat dengan sistem dan proses yang digunakan. Berkaitan dengan sistem penempatan B. Siswanto Sastrohadiwiryono yang dikutip oleh **Suwatno (2003:130)** mengemukakan bahwa harus terdapat maksud dan tujuan dalam merencanakan sistem penempatan pegawai.

Untuk mengetahui prosedur penempatan pegawai harus memenuhi persyaratan :

1. Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang dikembangkan melalui analisis tenaga kerja.
2. Harus mempunyai standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan.
3. Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

Apabila terjadi salah penempatan (*missplacement*) maka perlu diadakan suatu program penyesuaian kembali (*redjustment*) pegawai yang bersangkutan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, yaitu dengan melakukan:

1. Menempatkan kembali (*replacement*) pada posisi yang lebih sesuai.
2. Menugaskan kembali (*reassignment*) dengan tugas-tugas yang sesuai dengan bakat dan kemampuan.

2.2.3 Tujuan Penempatan Pegawai

Setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya mempunyai tujuan. Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan pegawai, manajemen sumber daya manusia, menempatkan seorang pegawai atau calon pegawai dengan tujuan antara lain agar pegawai bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas.

Menurut B. Siswanto Sastrohadwiryo yang dikutip oleh **Suwatno (2003:133)** maksud diadakan penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

1. Kemampuan.
2. Kecakapan.
3. Keahlian.

2.2.4 Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan pegawai menurut Musenif yang dikutip oleh **Suwatno (2003 : 13)** sebagai berikut :

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.

2. Prinsip demokrasi

Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan kegiatan.

3. Prinsip *the right man on the right place*

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

4. Prinsip *equal pay for equal work*

Pemberian balas jasa terhadap pegawai baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang didapat oleh pegawai yang bersangkutan.

5. Prinsip kesatuan arah

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

6. Prinsip kesatuan tujuan

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

7. Prinsip kesatuan komando

Pegawai yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap pegawai hanya mempunyai satu orang atasan.

8. Prinsip efisiensi dan produktifitas kerja

Prinsip ini merupakan kunci kearah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktivitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

2.2.5 Faktor-Faktor yang Dipertimbangkan dalam Penempatan Pegawai

Yuniarsih dan Suwatno (2013:117) mengemukakan faktor-faktor pertimbangan dalam penempatan pegawai yang dikutip dari Schuler dan Jackson (1997) bahwa dalam melakukan penempatan pegawai hendaklah mempertimbangkan keterampilan, kemampuan, preferensi, dan kepribadian pegawai.

Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan kerja adalah sebagai berikut :

1. Faktor Prestasi Akademis

Prestasi akademis yang dimiliki tenaga kerja selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya dalam penempatan tenaga kerja tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta mengemban wewenang dan tanggung jawab. Prestasi akademis yang perlu dipertimbangkan tidak terbatas pada jenjang terakhir pendidikan tetapi termasuk jenjang pendidikan yang pernah dialaminya. Tenaga kerja yang memiliki prestasi akademis tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya, sebaliknya tenaga kerja yang memiliki latar belakang akademis rata-rata atau dibawah standar harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan ringan dengan beban wewenang dan tanggung jawab yang relatif rendah. Latar belakang pendidikan pun harus menjadi pertimbangan dalam menempatkan pegawai.

2. Faktor Pengalaman

Faktor pengalaman perlu mendapat pertimbangan karena ada kecenderungan, makin lama berkerja, makin banyak pengalaman yang

dimiliki dan sebaliknya makin singkat masa kerja, makin sedikit pengalaman yang diperoleh.

3. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Faktor ini juga tidak kalah pentingnya dengan faktor-faktor di atas, karena bila diabaikan dapat merugikan lembaga. Oleh sebab itu sebelum pegawai yang bersangkutan diterima menjadi pegawai diadakan tes atau uji kesehatan oleh dokter yang ditunjuk.

4. Faktor Status Perkawinan

Status perkawinan juga perlu dipertimbangkan mengingat banyak hal merugikan bila tidak ikut dipertimbangkan, terutama bagi pegawai wanita.

2.2.6 Indikator Penempatan Pegawai

Suwatno (2012:129) mengemukakan bahwa di dalam penempatan pegawai menyangkut beberapa indikator dari penempatan pegawai itu sendiri yaitu :

1. Pendidikan
2. Pengetahuan Kerja
3. Ketrampilan Kerja
4. Pengalaman Kerja

Adapun uraiannya menurut **Suwatno (2012:129)**, dalam melakukan penempatan pegawai hendaknya mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

1. Pendidikan

Pendidikan yang harus dimiliki oleh seorang pegawai, pendidikan minimum yang disyaratkan meliputi :

- a. Pendidikan yang disyaratkan
- b. Pendidikan alternatif

2. Pengetahuan Kerja

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang pegawai dengan wajar yaitu pengetahuan kerja ini sebelum ditempatkan dan yang baru diperoleh pada waktu pegawai tersebut bekerja dalam pekerjaan tersebut.

3. Keterampilan Kerja

Kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek, keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kategori yaitu:

- a. Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan dan lain-lain.
- b. Keterampilan fisik, seperti membetulkan listrik, mekanik dan lain-lain.
- c. Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, menawarkan barang atau jasa dan lain-lain.

4. Pengalaman Kerja

Pengalaman seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Pengalaman kerja dapat menjadi bahan pertimbangan untuk :

- a. Pekerjaan yang harus dilakukan
- b. Lamanya melakukan pekerjaan

2.3 Produktivitas Kerja

2.3.1 Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas secara umum diartikan sebagai kemampuan seperangkat sumber-sumber ekonomi untuk menghasilkan sesuatu atau diartikan juga sebagian perbandingan antara pengorbanan dengan penghasilan.

Produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dapat dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan. Peningkatan produktivitas tenaga kerja merupakan sasaran yang strategis karena peningkatan produktivitas merupakan faktor-faktor lain yang sangat tergantung pada kemampuan tenaga manusia yang memanfaatkannya.

Malayu S.P. Hasibuan (2012:94) menjelaskan bahwa produktivitas kerja adalah perbandingan antara *output* (keluaran) dengan *input* (masukan), dimana *output*-nya harus mempunyai nilai tambah dan teknik pengerjaannya yang lebih baik. Sedangkan menurut **Sutrisno (2016:102)** bahwa produktivitas kerja adalah rasio dari hasil kerja dengan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dari seorang tenaga kerja.

Simanjuntak (2005:137) mendefinisikan produktivitas adalah salah satu tolak ukur pencapaian hasil usaha dengan membandingkan nilai hasil yang dicapai dan semua nilai bahan dan upaya yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Lebih jauh lagi menurut **Anoraga (2009:52)** bahwa produktivitas adalah menghasilkan lebih banyak, berkualitas lebih baik, dengan usaha yang sama. Dengan demikian produktivitas tenaga kerja adalah efisiensi proses menghasilkan dari sumber daya yang dipergunakan.

Berdasarkan beberapa pengertian para ahli di atas, maka dapat dipahami bahwa produktivitas kerja merupakan sikap mental dimana dalam setiap pengerjaannya, *output* harus lebih besar dari pada *input*nya dan merupakan interaksi dari investasi termasuk penggunaan pengetahuan dan teknologi termasuk riset, manajemen, dan tenaga kerja.

2.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Yuniarsih dan Suwatno (2011:159) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah sebagai berikut :

1. Pekerjaan yang menarik.
2. Upah yang baik.
3. Keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan.
4. Penghayatan atas maksud dan makna pekerjaan.
5. Lingkungan atau suasana kerja yang baik.
6. Promosi dan pengembangan diri merasa sejalan dengan perkembangan perusahaan/organisasi.
7. Merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi.
8. Pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi.
9. Kesetiaan pimpinan pada diri si pekerja.
10. Disiplin kerja yang keras

2.3.3 Indikator Produktivitas Kerja

Sutrisno (2016:104) mengemukakan bahwa indikator produktivitas kerja sebagai berikut :

1. **Kemampuan**
Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan pegawai 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 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 masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.
3. **Semangat kerja**
Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari 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 setiap kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan pegawai 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 pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.
6. **Efisiensi**
Perbandingan dengan apa yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi pegawai.

2.3.4 Pengukuran Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja dapat diukur dengan dua standar utama, yaitu produktivitas fisik dan produktivitas nilai. Secara fisik produktivitas kerja diukur secara kuantitatif seperti banyaknya keluaran (panjang, berat, lamanya waktu, jumlah). Sedangkan berdasarkan nilai, produktivitas kerja diukur atas dasar nilai-nilai kemampuan, sikap, perilaku, disiplin, motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan/tugas.

Mali yang dikutip **Yuniarsih dan Suwatno (2011:162)** mengatakan mengenai pengukuran produktivitas kerja sebagai berikut : Dalam mengukur produktivitas kerja berdasarkan antara efektivitas dan efisiensi. Efektivitas dikaitkan dengan performance, dan efisiensi dikaitkan dengan penggunaan sumber-sumber yang dialokasikan. Kemudian Nawawi yang dikutip **Yuniarsih dan Suwatno (2001:163)** mengemukakan bahwa : Produktivitas kerja seseorang sesungguhnya merupakan gambaran dari dedikasi, loyalitas, disiplin, metode kerja yang dijalankan ketika menghadapi tugas dan beban kerjanya. Dengan demikian semakin baik keterampilan, keahlian, disiplin, ketekunan, ketepatan menggunakan metode serta alat-alat lain dalam bekerja, maka semakin tinggi pula produktivitas kerjanya.

2.3.5 Manfaat Pengukuran Produktivitas

Gasperesz yang dikutip **Yuniarsih dan Suwatno (2011:164)** menyatakan bahwa terdapat beberapa manfaat pengukuran produktivitas kerja dalam suatu organisasi antara lain, sebagai berikut :

1. **Organisasi dapat menilai efisiensi konversi penggunaan sumber daya, agar dapat meningkatkan produktivitas.**
2. **Perencanaan sumber daya akan menjadi lebih efektif dan efisien melalui pengukuran produktivitas, baik dalam perencanaan jangka panjang maupun jangka pendek.**

3. Tujuan ekonomis dan non ekonomis organisasi dapat diorganisasikan kembali dengan cara memberikan prioritas yang tepat, dipandang dari sudut produktivitas.
4. Perencanaan target tingkat produktivitas dimasa mendatang dapat dimodifikasi kembali berdasarkan informasi pengukuran tingkat produktivitas sekarang.
5. Strategi untuk meningkatkan produktivitas organisasi dapat ditetapkan berdasarkan tingkat produktivitas (*productivity gap*) yang ada di antara tingkat produktivitas yang diukur (*actual productivity*). Dalam hal ini produktivitas akan memberikan informasi dalam mengidentifikasi masalah atau perubahan yang terjadi sebelum tindakan kolektif diambil.
6. Pengukuran produktivitas menjadi informasi yang bermanfaat dalam membandingkan tingkat produktivitas antar organisasi yang sejenis, serta bermanfaat pula untuk informasi produktivitas organisasi pada skala nasional maupun global.
7. Nilai-nilai produktivitas yang dihasilkan dari suatu pengukuran dapat menjadi informasi yang berguna untuk merencanakan tingkat keuntungan organisasi.
8. Pengukuran produktivitas akan menciptakan tindakan-tindakan kompetitif berupa upaya peningkatan produktivitas terus-menerus.

2.4 Hubungan antara Penempatan Pegawai dengan Produktivitas Kerja

Penempatan pegawai dapat mempengaruhi semangat dan gairah kerja pegawai, apabila masalah penempatan pegawai kurang mendapatkan perhatian yang mendalam dari seseorang pimpinan maka hal itu akan menghambat tujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Sebagaimana yang diungkapkan oleh **Malayu S.P Hasibuan (2012:27)**, bahwa :

Penempatan pegawai dapat menjamin produktivitas kerja yang baik, karena apabila seseorang pegawai yang kurang mampu, kurang cakap dan tidak terampil serta memiliki moral kerja, disiplin kerja dan prestasi kerja yang kurang baik ditempatkan pada suatu posisi ataupun jabatan yang tidak tepat maka yang akan terjadi adalah pegawai tersebut besar kemungkinan tidak memahami pekerjaan ataupun lambat melaksanakan tugasnya, produktivitas kerja akan cenderung rendah dan tujuan dari organisasi akan sulit tercapai.

Demikian juga menurut **Hadari Nawawi dan H.M Martini Handari (2011:128)**, bahwa :

Seseorang akan bekerja secara berdaya guna atau berhasil guna atau dengan kata lain bekerja secara produktif, apabila mengetahui dengan jelas tugas-tugasnya dengan jelas pula posisinya di dalam suatu organisasi kerja.

Berdasarkan uraian, maka jelaslah terlihat adanya keterkaitan antara penempatan pegawai dengan produktivitas kerja yang prinsipnya tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya, karena penempatan merupakan

salah satu cara dalam pembinaan pegawai, dan memegang peranan penting dalam pembinaan pegawai dari segi kemanusiaan dan keahlian agar pegawai dapat meningkatkan produktivitas kerja yang optimal, sehingga benar-benar dapat berfungsi sebagai penghasil kerja yang tepat guna dan hasil guna sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

Terlambatnya pelaksanaan pekerjaan menyebabkan kualitas kerja menjadi rendah, dengan kata lain semakin mampu seorang pimpinan melakukan prinsip-prinsip pokok penempatan pegawai dalam jabatan dengan menempatkan orang yang tepat pada pelaksanaan kerja pegawai, maka hasil kerja pegawai akan optimal dan pegawai menjadi produktif.

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Judul Penelitian	Variabel		Hasil Kesimpulan
		Persamaan	Perbedaan	
1.	Akhtan (2013) Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur Skripsi Universitas Mulawarman Samarinda	Penempatan	Kinerja	Terdapat pengaruh yang positif antara penempatan pegawai yang tepat terhadap kinerja
2.	Felisitas Devinta Tania (2013) Pengaruh Penempatan Pegawai dan Pelatihan Kerja terhadap Produktivitas Kerja pada Dinas	Penempatan Produktivitas	Pelatihan	Penempatan pegawai dan pelatihan berpengaruh secara simultan terhadap produktivitas kerja

	Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tanggamus Universitas Sanata Dharma			
3.	Nila Fitriani Romadhoni (2016) Pengaruh Sistem Rekrutmen dan Penempatan Tenaga Kerja terhadap Produktivitas Karyawan di RSI Ngemplak Margoyoso-Pati Skripsi UIN Walisongo	Penempatan Produktivitas	Rekrutmen	Rekrutmen tidak berpengaruh langsung terhadap produktivitas namun penempatan berpengaruh signifikan secara positif terhadap produktivitas

Sumber : Studi Kepustakaan, 2018