

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen terdiri dari enam unsur yaitu *men, money, methode, materials, machines, dan market*. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia mempunyai peran penting dan dominan dalam manajemen. Daya yang bersumber dari manusia dapat juga disebut tenaga atau kekuatan (*energy* atau *power*). SDM berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Namun disamping itu, pengetahuan dan kemampuan setiap manusia itu terbatas dan berbeda bahkan sikap dari setiap manusia juga berbeda dan tidak sama. MSDM adalah suatu bidang manajemen yang khususnya mempelajari hubungan dan peran manusia dalam organisasi.

Mondy dan Noe yang dikutip **Marwansyah, Manajemen Sumber Daya Manusia (2014:3)**, definisi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut: “Manajemen sumber daya manusia sebagai pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan – tujuan organisasi.”

Marwansyah, Manajemen Sumber Daya Manusia” (2014:4), yaitu:

“Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi – fungsi perencanaan sumber daya manusia, perencanaan dan

pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja dan hubungan industrial.”

Disamping itu manajemen sumber daya manusia menunjukkan suatu pengertian bahwa tenaga kerja sebagai sumber daya manusia yang diperoleh, kemampuan dan kemauan kerja yang sesuai dan mendukung tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia (2016:21),

mengemukakan fungsi MSDM:

1. Perencanaan

Perencanaan (Human Resources Planning) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan.

3. Pengarahan

Pengarahan (Directing) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian

Pengendalian (Controlling) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan

Pengadaan (Procurement) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan

Pengembangan (Development) adalah proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

Kompensasi (Compensation) adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*Integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling mengingatkan.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*Maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar tercipta mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*Separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Terdapat empat fungsi manajemen sumber daya manusia menurut **Anwar Prabu Mangkunegara, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (2017:2)**, yaitu sebagai berikut:

- 1. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:**
 - a. Perencanaan sumber daya manusia
 - b. Analisis jabatan
 - c. Penarikan pegawai
 - d. Penempatan kerja
 - e. Orientasi kerja (*job orientation*)
- 2. Pengembangan tenaga kerja mencakup:**
 - a. Pendidikan dan pelatihan (*training and development*)
 - b. Pengembangan kerja
 - c. Penilaian prestasi kerja
- 3. Pemberian balas jasa mencakup:**
 - a. Balas jasa langsung terdiri dari:
 - Gaji/upah
 - Insentif
 - b. Balas jasa tak langsung terdiri dari:
 - Keuntungan (*benefit*)
 - Pelayanan/kesejahteraan (*services*)
- 4. Integrasi mencakup:**
 - a. Kebutuhan karyawan

- b. Motivasi kerja
 - c. Kepuasan karyawan
 - d. Disiplin kerja
 - e. Partisipasi kerja
5. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup:
 - a. Komunikasi kerja
 - b. Kesehatan dan keselamatan kerja
 - c. Pengendalian konflik kerja
 - d. Konseling kerja
 6. Pemisahan tenaga kerja mencakup:
 - Pemberhentian karyawan

2.1.3 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah.

Menurut **Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia (2017:14)**, yaitu sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kuantitas, dan penetapan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement* dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan 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 kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi kerja.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertical maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.1.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu, sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan tersebut dapat dijabarkan ke dalam 4 tujuan yang lebih operasional menurut **Sedarmayanti, Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja (2009:7)**, yaitu sebagai berikut:

1. **Tujuan Masyarakat (*Societal Objective*)**
Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara social, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat. Suatu organisasi yang berada ditengah-tengah masyarakat diharapkan mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negative terhadap masyarakat.
2. **Tujuan Organisasi (*Organization Objective*)**
Tujuan organisasi adalah untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (exist), maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia bukan suatu tujuan dan akhir suatu proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk membantu tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu suatu unit atau bagian manajemen sumber daya manusia di dalam suatu organisasi diwujudkan untuk melayani bagian lain di dalam organisasi tersebut.
3. **Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)**
Tujuan fungsi adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain, setiap sumber daya manusia atau pegawai dalam organisasi diharapkan dapat menjalankan fungsinya dengan baik.
4. **Tujuan Personal (*Personal Objective*)**
Tujuan personal adalah untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan

pribadi pegawai diharapkan dapat dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap pegawai yang bersangkutan.

Sementara itu, menurut **Schuler *et al.* (dalam Irianto, 2001)** yang dikutip oleh **Edy Sutrisno (2017:8)**, setidaknya MSDM memiliki tiga tujuan utama, yaitu:

1. Memperbaiki tingkat produktivitas.
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.
3. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

2.2 Motivasi

Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengerahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif sehingga berhasil dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Pentingnya motivasi kerja karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegritas pada tujuan yang diinginkan.

Robbins dan Couter yang dikutip oleh **Priansa, Perencanaan dan Pengembangan SDM (2016:201):**

“Motivasi merupakan kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.”

Armstrong yang dikutip oleh Priansa, **Perencanaan dan Pengembangan SDM (2016:200):**

“Motivasi adalah alasan untuk melakukan sesuatu. Motivasi berkaitan dengan kekuatan dan arah perilaku dan faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu. Istilah motivasi dapat merujuk kepada berbagai tujuan yang dimiliki oleh individu, cara dimana orang lain mencoba untuk mengubah perilaku mereka.”

2.2.1 Motivasi Kerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, **Manajemen Sumber Daya Manusia (2013:94)** mengemukakan bahwa “Motivasi kerja adalah sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.”

Dalam pengertian motivasi kerja diatas terlihat jelas bahwa didalam melakukan pekerjaannya para pegawai membutuhkan suatu dorongan yang bisa membangkitkan, mengarahkan semangat kerjanya agar apa yang menjadi tujuan organisasi dapat dengan mudah terwujud serta agar para pegawai bisa memelihara perilaku yang baik didalam lingkungan pekerjaannya sehingga akan terciptanya suasana lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis.

Hasibuan, Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah (2012:153) mengemukakan bahwa motivasi yang diberikan disesuaikan dengan teori kebutuhan manusia diantaranya :

- a. **Kebutuhan fisik dan biologis, yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk ke dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya.**
- b. **Kebutuhan keselamatandan keamanan, yaitu kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keamanan dalam melaksanakan pekerjaan.**
- c. **Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan social, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungan.**
- d. **Kebutuhan akan penghargaan atau prestise, yaitu kebutuhan akan penghargaan diri dari pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.**
- e. **Aktualisasi diri, yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/luar biasa.**

Apabila kelima kebutuhan tersebut diberikan kepada pegawai, maka pegawai akan memiliki motivasi dalam bekerja, sehingga produktivitas kerjanya akan meningkat dan organisasi dapat mencapai tujuannya.

2.2.2 Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi menurut **Hasibuan, Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah (2012:146)**, antara lain :

- a. **Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan**
- b. **Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.**
- c. **Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.**
- d. **Mengefektifkan kedisiplinan karyawan.**
- e. **Mengefektifkan pengadaan karyawan**
- f. **Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik**
- g. **Meningkatkn loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan**
- h. **Meningkatkan kesejahteraan karyawan**
- i. **Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya**
- j. **Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.**

Dari tujuan diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan motivasi adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas kerja pegawai dalam mencapai

tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dan menciptakan sumber daya manusia yang professional dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan pekerjaan masing-masing.

2.2.3 Metode Motivasi

Ada 2 (dua) metode motivasi menurut **Hasibuan, Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah (2012:149)**, diantaranya :

- a. **Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)**
Motivasi langsung adalah motivasi (materil & non materil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya.
- b. **Motivasi Tak Langsung (*Indirect Motivation*)**
Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya.

2.2.4 Ciri – Ciri Motif

Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang tidak terlepas dari berbagai motif dan sikap, yang mendorong seseorang melakukan serangkaian perbuatan yang disebut kegiatan. Motif adalah daya yang timbul dari dalam diri orang yang mendorong untuk berbuat sesuatu.

Motif dapat timbul dari dalam karena ada kebutuhan dasar manusia yang bersifat universal, tetapi dapat pula dirangsang dari luar. Rangsangan dari luar dapat berbentuk fisik atau nonfisik disebut motivasi.

Motif terdiri dari dua unsur. Unsur pertama, berupa daya dorong untuk berbuat, unsur kedua ialah sasaran atau tujuan (imbalan di sini dapat diartikan

juga sebagai motivator) yang akan diarahkan oleh perbuatan itu. Kedua unsur ini tidak dapat dipisahkan karena tiadanya salah satu unsur menyebabkan tidak timbulnya perbuatan. Jika timbul perbuatan tetapi karena tidak ada yang dituju, maka perbuatan itu tidak akan menghasilkan.

Jadi, mungkin saja orang berbuat sesuatu namun tidak tahu untuk apa perbuatan itu dilakukan. Adapun ciri-ciri motif individu menurut **Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia (2009:115)** adalah:

1. **Motif adalah majemuk.**
Dalam suatu perbuatan tidak hanya mempunyai suatu tujuan tetapi beberapa tujuan yang berlangsung bersama-sama.
2. **Motif dapat berubah-ubah.**
Motif bagi seseorang kerap mengalami perubahan. Ini disebabkan karena keinginan manusia selalu berubah sesuai dengan kebutuhan atau kepentingannya.
3. **Motif berbeda-beda bagi individu.**
Dua orang yang melakukan pekerjaan yang sama, tetapi ternyata terdapat perbedaan motif.
4. **Berbeda motif tidak disadari oleh individu.**
Banyak tingkah laku manusia yang tidak disadari oleh pelakunya. Sehingga beberapa dorongan yang muncul sering kali karena berhadapan dengan situasi yang kurang menguntungkan lalu ditekan di bawah sadarnya.

Dari ciri-ciri motif individu di atas, terlihat motivasi mengandung tiga hal yang amat penting menurut **Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia (2009:115)**, yaitu:

1. **Motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasional.** Artinya, di dalam tujuan dan sasaran organisasi telah tercakup tujuan dan sasaran pribadi para anggota organisasi.
2. **Motivasi merupakan proses keterkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu.** Dengan kata lain, motivasi merupakan kesediaan mengarahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Dalam usaha memahami motivasi, yang dimaksud dengan kebutuhan ialah internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menarik. Artinya, suatu kebutuhan yang belum terpenuhi menciptakan ketegangan yang pada gilirannya menimbulkan dorongan tertentu dalam diri seseorang.

2.2.5 Asas – Asas Motivasi

Asas-asas motivasi menurut **Hasibuan, Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah (2012:146-147)**, antara lain:

- a. **Asas mengikutsertakan**
Asas mengikutsertakan maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.
- b. **Asas Komunikasi**
Asas komunikasi maksudnya, menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala yang dihadapi.
- c. **Asas Pengakuan**
Asas pengakuan maksudnya, memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi yang dicapainya.
- d. **Asas Wewenang dan Delegasi**
Yang dimaksud asas wewenang yang didelegasikan adalah mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreaitivitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer.
- e. **Asas Perhatian Timbal Balik**
Asas perhatian timbal balik adalah memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan di samping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

Kesimpulan dari asas motivasi diatas berarti asas motivasi yang diterapkan harus dapat meningkatkan produktivitas kerja dan memberikan kepuasan kepada pegawai.

2.2.6 Hal – Hal Yang Perlu Diperhatikan Dalam Pemberian Motivasi

Pemberian motivasi kepada para pegawai merupakan kewajiban para pimpinan, agar para pegawai tersebut dapat lebih meningkatkan volume dan mutu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab. Untuk itu, seorang pemimpin perlu memperhatikan hal-hal berikut agar pemberian motivasi dapat berhasil seperti yang diharapkan, menurut **Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia (2009:144)** yaitu:

- 1. Memahami perilaku bawahan**
Pimpinan harus dapat memahami perilaku bawahan, artinya seorang pemimpin dalam tugas keseluruhan hendaknya dapat memerhatikan, mengamati perilaku para bawahan masing-masing.
- 2. Harus berbuat dan berperilaku realistis**
Seseorang pimpinan mengetahui bahwa kemampuan para bawahan tidak sama, sehingga dapat memberikan tugas yang kira-kira sama dengan kemampuan mereka masing-masing.
- 3. Tingkat kebutuhan setiap orang berbeda**
Tingkat kebutuhan setiap orang tidak sama disebabkan karena adanya kecenderungan, keinginan, perasaan, dan harapan yang berbeda antara satu orang dengan orang lain pada waktu yang sama.
- 4. Mampu menggunakan keahlian**
Seseorang pimpinan yang dikehendaki dapat menjadi pelopor dalam setiap hal. Diharapkan lebih menguasai seluk-beluk pekerjaan, mempunyai kiat sendiri dalam menyelesaikan masalah, apalagi masalah yang dihadapi oleh bawahan dalam melaksanakan tugas.
- 5. Pemberian motivasi harus mengacu pada orang**
Pemberian motivasi adalah untuk orang atau karyawan secara pribadi dan bukan untuk pimpinan sendiri.
- 6. Harus dapat memberi keteladanan**
Keteladanan merupakan guru yang terbaik, tidak guna seribu kata bila perbuatan seseorang tidak menggambarkan perbuatannya.

2.3 Produktivitas Kerja

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

Tohardi yang dikutip oleh **Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia (2009:100)**, mengemukakan bahwa:

“Produktivitas kerja merupakan sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada hari kemarin dan hari esok lebih baik hari ini.”

Siagian yang dikutip oleh **Agustin** dalam jurnal yang **Berjudul “Hubungan Antara Produktivitas Kerja Terhadap Pengembangan Karir Pada Karyawan PT. Bank Mandiri Tarakan: Ejournal Psikolog” (2012:24)**, mengemukakan bahwa:

“Produktivitas Kerja adalah kemampuan menghasilkan barang/jasa dari berbagai sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap pekerja/karyawan. Secara umum, produktivitas dapat diartikan sebagai kemampuan meningkatkan hasil kerja karyawan yang ditinjau dari sumber daya yang dimiliki oleh setiap masing – masing individu.”

2.3.1 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Setiap organisasi selalu berkeinginan agar tenaga kerja yang dimiliki mampu meningkatkan produktivitas yang tinggi. Menurut **Simanjuntak (1993)** yang dikutip oleh **Edy Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia**

(2017:103), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja pegawai, 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 belajar untuk mengerjakan sesuatu dengan benar-benar dan tepat, serta dapat memperkecil atau meninggalkan kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan.

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 mempengaruhi 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.

2.3.2 Indikator Produktivitas

Produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi pegawai yang ada di organisasi. 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, menurut **Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia (2009:104)** diperlukan suatu indikator, yaitu 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 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.

2.3.3 Peningkatan Produktivitas

Bahwa peningkatan produktivitas kerja dapat dilihat sebagai masalah berperilaku, tetapi juga dapat mengandung aspek-aspek teknis. Untuk mengatasi hal itu perlu pemahaman yang tepat tentang faktor-faktor penentu

keberhasilan meningkatkan produktivitas kerja, sebagian diantaranya berupa etos kerja yang harus dipegang teguh oleh semua pegawai dalam organisasi.

Yang dimaksud dengan etos kerja adalah norma-norma yang bersifat meningkat dan ditetapkan secara eksplisit serta praktik-praktik yang diterima dan diakui sebagai kebiasaan yang wajar untuk dipertahankan dan diterapkan dalam kehidupan karyawan para anggota suatu organisasi. Adapun faktor-faktor tersebut menurut **Siagian** yang dikutip **Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia (2017:105)** adalah:

1. **Perbaikan terus menerus**

Dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja, salah satu implikasinya ialah bahwa seluruh komponen organisasi harus melakukan perbaikan secara terus-menerus. Pandangan ini bukan hanya merupakan salah satu etos kerja yang penting sebagai bagian dari filsafat manajemen mutakhir. Pentingnya etos kerja ini terlihat dengan lebih jelas apalagi diingat bahwa suatu organisasi selalu diharapkan kepada tuntutan yang terus-menerus berubah, baik secara internal maupun eksternal.

2. **Peningkatan mutu hasil pekerjaan**

Berkaitan erat dengan upaya melakukan perbaikan secara terus-menerus ialah peningkatan mutu hasil pekerjaan oleh semua orang dan segala komponen organisasi. Padahal, mutu tidak hanya berkaitan dengan produk yang dihasilkan dan dipasarkan, baik berupa barang maupun jasa, akan tetapi menyangkut segala jenis kegiatan di mana organisasi terlibat. Berarti mutu menyangkut semua jenis kegiatan yang diselenggarakan oleh semua satuan kerja, baik pelaksanaan tugas pokok maupun pelaksana tugas penunjang, dalam organisasi. Peningkatan mutu tersebut tidak hanya penting secara internal, akan tetapi juga secara eksternal karena akan tercermin dalam interaksi organisasi dengan lingkungannya yang pada gilirannya turut membentuk citra organisasi di mata berbagai pihak di luar organisasi.

3. **Pemberdayaan SDM**

Bahwa SDM merupakan unsur yang paling strategis dalam organisasi. Karena itu, memberdayakan SDM merupakan etos kerja yang sangat mendasar yang harus dipegang teguh oleh semua eselon manajemen dalam hierarki organisasi. Memberdayakan SDM mengandung berbagai kiat seperti mengakui harkat dan martabat manusia perkayaan mutu kekayaan dan penerapan gaya manajemen

yang partisipasif melalui proses demokratisasi dalam kehidupan berorganisasi.

2.4 Kerangka Pemikiran

Berkaitan dengan penelitian ini yang mempunyai judul Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Di Dinas Pemuda Dan Olahraga Kota Bandung dalam mempermudah pemecahan masalah dalam suatu penelitian diperlukan dasar pemikiran, tolak ukur atau landasan penelitian yang disintesis dari fakta-fakta, observasi ataupun telah kepustakaan. Peneliti mengacu kepada pendapat para ahli mengenai dengan teori-teori yang berhubungan dengan fokus dan lokus penelitian, sebagai dasar dan pedoman untuk mengukur sejauh mana pedoman ini sesuai dengan kenyataan di lapangan sehingga akan menghasilkan kesimpulan yang objektif.

Masalah-masalah yang telah dikemukakan diatas, maka peneliti akan menyebutkan teori-teori dari para ahli yang selanjutnya akan ditetapkan sebagai kerangka pemikiran. Pendapat dari pakar berhubungan dengan variable yang menjadi kajian dalam melaksanakan penelitian, yakni: Motivasi (Variable bebas) dan Produktivitas kerja (Variable terikat).

2.4.1 Motivasi

Pengertian motivasi yang dikemukakan oleh **Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia (2009:111)**, mengemukakan definisi motivasi sebagai berikut:

“Motivasi memiliki komponen, yakni komponen dalam dan luar. Komponen dalam adalah kebutuhan-kebutuhan yang ingin dipuaskan, sedangkan komponen luar adalah tujuan yang hendak dicapai.”

Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia (2009:118),

mengemukakan faktor-faktor motivasi sebagai berikut:

1. Faktor Internal

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

a. Keinginan untuk dapat memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain.

b. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Adanya penghargaan terhadap presentasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana dan, perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

2. Faktor Eksternal

Peranannya dapat melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor – faktor eksternal itu adalah:

a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

b. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja.

c. Peraturan yang fleksible

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan.

2.4.2 Produktivitas Kerja

Tohardi yang dikutip oleh Sutrisno, **Manajemen Sumber Daya Manusia (2009:100)**, mengemukakan bahwa:

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

Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia (2009:102),

mengemukakan bahwa produktivitas kerja memiliki beberapa indikator sebagai berikut:

1. Kemampuan

Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seseorang 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 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 menjadi 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 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.

2.4.3 Teori Hubungan Motivasi dengan Produktivitas Kerja

Hasibuan dalam bukunya yang berjudul **“Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah” (2018:216)**, mengemukakan teori penghubung antara motivasi dengan produktivitas kerja:

“Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.”

Dalam hal ini peran motivasi sangat penting bagi pimpinan, karena dengan adanya motivasi ini diharapkan setiap pegawai mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Oleh karenanya kemampuan untuk memotivasi bawahan merupakan keterampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh setiap pimpinan, dan pimpinan sendiri mempunyai tanggung jawab untuk membantu bawahannya melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Produktivitas seseorang tergantung pada motivasi orang tersebut terhadap pekerjaan yang dilakukan. Semakin tinggi motivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan, semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya. Demikian pula sebaliknya, semakin kecil motivasi seseorang melakukan pekerjaan maka tingkat produktivitasnya semakin kecil

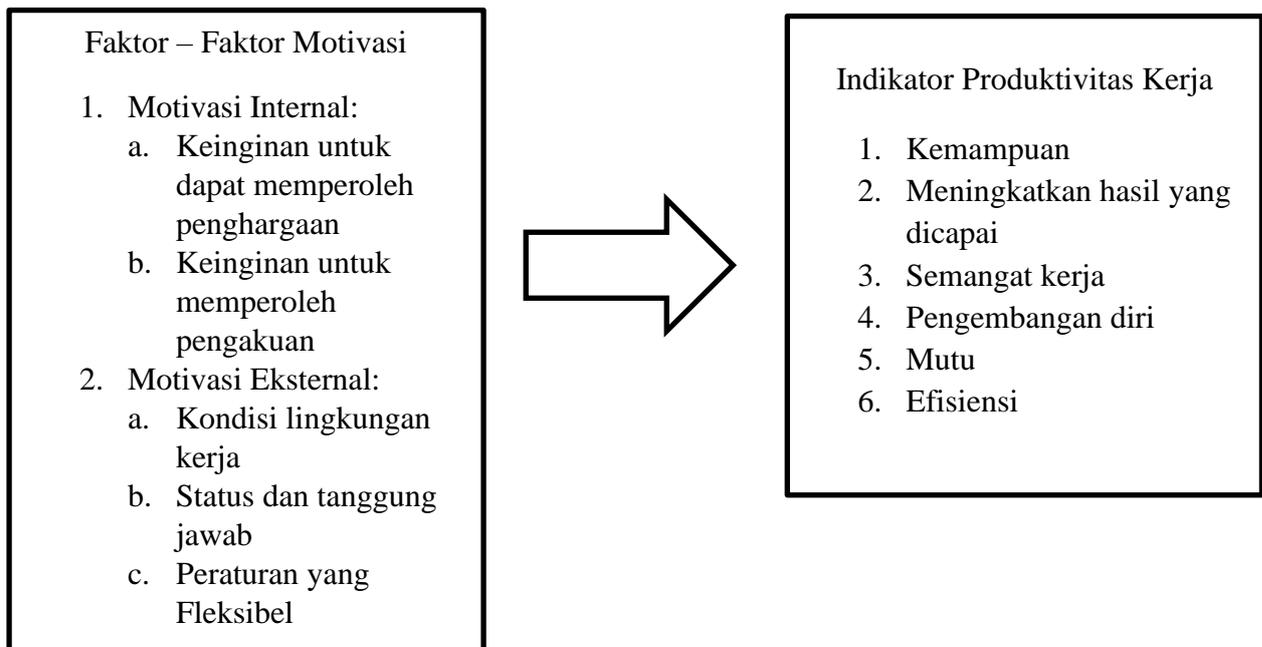
Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka disusun paradigma pemikiran tentang motivasi dan produktivitas kerja pegawai tersaji pada gambar

2.1

Gambar 2.1

Paradigma Pemikiran tentang Motivasi dan Produktivitas Kerja

Pegawai



Sumber: Dimodifikasi oleh peneliti sesuai dengan faktor – faktor motivasi dalam Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia (2009:118), Indikator pengukuran produktivitas kerja dalam Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia (2009:104).

2.5 Hipotesis

Berpedoman dari kerangka pemikiran yang telah dipaparkan diatas, maka peneliti mengemukakan hipotesis, yaitu: Besarnya Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja pada Dinas Pemuda dan Olahraga ditentukan oleh faktor – faktor motivasi.