

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Review Hasil Penelitian Terdahulu

Sebelum melakukan penelitian dan teori – teori, penulis melakukan observasi untuk membandingkan keakuratan penelitian, kebenaran dan kejelasan suatu penelitian. Oleh karena itu peneliti mengutip beberapa penelitian sebelumnya yang membahas mengenai variable – variable terkait dengan penelitian yang sedang dilakukan. Berikut adalah rangkuman hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

Penelitian pertama melalui jurnal yang dilakukan oleh Chakraborty, Judul “Leadership at Tata steel Jamshedpur since Globalization”. *International Journal of Scientific Research and Management* (Vol.5 Hal. 6407-6416) tahun 2017 ISSN: 2321-3418. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dalam era globalisasi studi kasus di Tata Steel Jamshedpur. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 299 responden. Dimana 223 eksekutif dan 76 non-eksekutif. Data dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara dan observasi pada 299 karyawan Tata Steel Jamshedpur. Alat analisis yang digunakan regresi linier berganda dan statistik deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan ingin menjadi bagian dalam proses pengambilan keputusan. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dapat diambil secara positif dalam pola sumber daya Tata Steel dan Produktivitas yang lebih baik dapat diharapkan dengan memecahkan masalah yang diidentifikasi standar kepemimpinan.

Penelitian kedua melalui jurnal yang dilakukan oleh Olusadum et al Judul “Influence of Motivation on Productivity Employee: A study of Mahindra UGINE Steel.” *Journal of Management and Strategy* Vol.9 No.1 tahun 2018 ISSN: 1923-

3965. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada perusahaan Mahindra Ugine Steel. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Populasi dalam penelitian ini semua karyawan Mahindra Ugine Steel. Metode penentuan sample yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode *slovin*, dengan *sampling error* ditetapkan 5% dan sample yang diperoleh sebanyak 200 orang. Jenis data yang digunakan adalah data primer instrumen pengumpulan data kuesioner dengan skala Likert 1-5, observasi, dan wawancara. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan koefisien determinan (R^2) dan pengujian hipotesis. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa nilai koefisien determinan (R^2) sebanyak 75% karyawan setuju bahwa produktivitas dipengaruhi oleh motivasi dan sisanya sebesar 25% karyawan tidak setuju bahwa motivasi dapat mempengaruhi produktivitas. Hasil pengujian hipotesis secara parsial dengan taraf nyata 5% bahwa variable motivasi mempunyai pengaruh signifikan dengan produktivitas karyawan. Kemudian hasil pengujian hipotesis secara simultan dengan *significance F* sebesar 0,000 jauh lebih kecil 0,05 dengan demikian dapat diartikan bahwa secara bersama – sama variable motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas karyawan. Kesimpulan dalam penelitian ini adalah baik secara parsial maupun simultan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap produktivitas karyawan Mahindra Ugine Steel.

Penelitian ketiga melalui jurnal yang dilakukan oleh Putri et al dengan judul “Pengaruh Keselamatan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pabrik Cold Rolling Mill PT. Krakatau Steel (Persero) Tbk.” e-Procceding of Management (vol.2 No.1 Hal.115) tahun 2015 ISSN: 2355-9357. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keselamatan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pabrik Cold Rolling Mill PT. Krakatau Steel (Persero) Tbk. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini yaitu sebanyak 614 karyawan. Sample dalam penelitian ini sebanyak 243 karyawan. Data dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara pada seluruh karyawan PT. Krakatau Steel (Persero) Tbk. Alat analisis yang digunakan analisis regresi sederhana. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa keselamatan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas karyawan

pabrik Cold Rolling Mill PT. Krakatau Steel (Persero) Tbk karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Besar pengaruh keselamatan kerja terhadap produktivitas sebesar 23,8% sedangkan sisanya 76,2% dipengaruhi oleh faktor lain. Keselamatan kerja dan produktivitas karyawan pabrik Cold Rolling Mill termasuk dalam kategori baik.

Penelitian keempat melalui jurnal yang dilakukan oleh Agustina dengan judul “Pengaruh Motivasi terhadap Produktivitas kerja karyawan pada PT. Dwimitra Palma Lestari Samarinda” eJournal Administrasi Bisnis (Vol. 2 No.3 Hal.401-415) tahun 2014 ISSN: 2355-5408. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Dwimitra Lestari. Berdasarkan hasil pembahasan maka dapat disimpulkan penelitian ini adalah $Y=2.376+0.469X$ hasil uji korelasi ditemukan nilai korelasi antar variabel motivasi dengan produktivitas kerja dijelaskan bahwa terdapat hubungan yang lemah antara motivasi dengan produktivitas kerja. Nilai korelasi (R) sebesar 0,469 artinya terdapat hubungan yang lemah antara motivasi terhadap produktivitas kerja. Berdasarkan hasil koefisien determinasi (R^2), variabel motivasi memberikan pengaruh sebesar 9,2% terhadap produktivitas kerja dan sisanya sebesar 90,8% dijelaskan oleh variabel diluar model. Hasil uji t diketahui variabel motivasi mempunyai pengaruh 0,469 dan perhitungan $t_{hitung} 2,342 > t_{tabel} 2,004$ secara signifikan terhadap produktivitas kerja.

Penelitian kelima dalam jurnal dilakukan oleh Muhlis et al dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja karyawan PT. Asmar Nakama Partogi” eJournal Katalogis (Vol. 4 No. 10 Hal. 149-159) tahun 2016 ISSN: 2302-2019. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Asmar Nakama Partogi. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Responden dalam penelitian ini berjumlah 39 orang. Data dalam penelitian ini diperoleh dari pengumpulan data dengan cara mengedarkan kuesioner pertanyaan atau pernyataan secara tertulis kepada responden. Berdasarkan hasil pembahasan maka dapat disimpulkan penelitian ini adalah $Y= 1.573 + 0,329X_1 + 0,356X_2$ hasil uji korelasi ditemukan nilai korelasi antar variabel kepemimpinan terhadap kinerja

karyawan. Kepemimpinan (X_1) dengan koefisien regresi 0,329 ini menunjukkan kepemimpinan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik kepemimpinan pada PT. Asmar Nakama Partogi maka semakin baik kinerja karyawan makin meningkat.

Penelitian keenam dalam jurnal yang dilakukan oleh Lusri dengan judul “Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Cita Baja”. AGORA (Vol. 5 No. 1) tahun 2016 ISSN: 1907-3275. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Cita Baja. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 150 karyawan tetap dan data yang valid untuk dijadikan sampel sebanyak 63 karyawan. Berdasarkan hasil penelitian dapat ditunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dilihat melalui nilai t-statistik yaitu sebesar 2.374 yang telah memenuhi syarat nilai t-statistik > 1.96 , sehingga hipotesis “Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Cita Baja ” dapat diterima. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ditunjukkan melalui nilai koefisien sebesar 0,273.

Penelitian ketujuh dalam jurnal yang dilakukan oleh Ismubahri dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Delta Prima Steel” e-Proceeding of Management (Vol. 4 No. 3 Hal. 2990) tahun 2017 ISSN: 1916-9713. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Delta Prima Steel. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Responden pada penelitian ini sebanyak 60 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara simultan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Delta Prima Steel. Hal ini dibuktikan dengan $F_{hitung} > F_{tabel}$. Berdasarkan hasil uji hipotesis secara parsial (uji t) didapat sub-variabel faktor motivator dan *hygiene* berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan dikarenakan $T_{hitung} > T_{tabel}$. Berdasarkan koefisien determinasi didapat bahwa motivasi kerja mampu menjelaskan produktivitas

karyawan sebesar 57% dan sisanya 43% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Penelitian kedelapan dalam jurnal yang dilakukan oleh Wairooy dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mandan Steel. Jurnal Administrare (Vol. 4 No. 1 Hal. 16-24) tahun 2017 ISSN: 1833-3850. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja PT. Mandan Steel. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Berdasarkan metode sampel random, total sampel dalam penelitian ini sebanyak 49 responden. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan disiplin kerja dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti ketika disiplin kerja dan kompensasi tinggi maka kinerja karyawan akan meningkat.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Unsur Manajemen Sumber Daya Manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat – alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya.

Manajemen sumber daya manusia juga desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

Menurut Hasibuan, Manajemen SDM merupakan ilmu sekaligus seni mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar efektif dan juga efisien guna membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan maupun masyarakat.

2.2.2 Teori Kepemimpinan

Ada beberapa macam pengertian mengenai kepemimpinan diantaranya menurut Wukir (2013:134) memberikan pengertian kepemimpinan yang merupakan seni memotivasi dan mempengaruhi sekelompok orang untuk bertindak mencapai tujuan bersama.

Menurut Sutikno (2014:16) kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinnya.

Kepemimpinan adalah sebagai penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas pengikut pada pencapaian tujuan, di mana pengarahan dapat mempengaruhi interpretasi pengikut terhadap kejadian organisasi dari aktivitas mereka, komitmen mereka terhadap tujuan utama, hubungan mereka dengan pengikut lain, dan akses mereka pada kerja sama dan dukungan dari unit kerja lain. (Colquitt et al 2015:464).

Berdasarkan definisi kepemimpinan diatas dapat diartikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, menggerakkan, mendorong, mengendalikan orang lain atau bawahannya untuk melakukan suatu pekerjaan atas kesadarannya dan berkontribusi dalam mencapai suatu tujuan.

Variabel kepemimpinan ini secara operasional dapat diukur dari beberapa dimensi menurut Wirjana 2008:130 yaitu (1) telling, kemampuan untuk memberitahu anggota apa yang harus mereka kerjakan, (2) selling, kemampuan menjual/memberikan ide-ide kepada anggota, (3) participating, kemampuan berpartisipasi dengan anggota, dan (4) delegating, kemampuan mendelegasikan kepada anggota.

2.2.3 Pengertian Motivasi

Ada beberapa teori motivasi yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli yang menekuni kegiatan pengembangan teori motivasi. Dikutip dalam buku Priansa (2014:205-214) beberapa teori motivasi tersebut antara lain:

1. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Teori ini mengikuti teori jamak, yakni seorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Karena kebutuhan yang diinginkan pegawai berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi maka muncul tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow yang menyatakan bahwa setiap diri manusia itu sendiri terdiri atas lima tingkat atau hirarki kebutuhan, yaitu :

a. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar. Misalnya kebutuhan untuk makan, minum, bernafas.

b. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*)

Kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.

c. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Kebutuhan untuk mereka memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.

d. **Kebutuhan akan Harga Diri atau Pengakuan (*Esteem Needs*)**

Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain dalam lingkungannya.

e. **Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*)**

Kebutuhan untuk kegunaan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.



Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Maslow

Sumber: Donni Juni Priansa(2014:207), Perencanaan & Pengembangan SDM

Maslow mengemukakan bahwa orang dewasa secara normal memuaskan kira-kira 85% kebutuhan fisiologis, 70% kebutuhan rasa aman, 50% kebutuhan untuk memiliki dan mencintai, 40% kebutuhan harga diri, dan hanya 10% dari kebutuhan aktualisasi diri. Kendati pemikiran Maslow tentang teori kebutuhan ini tampak lebih berisifat teoritis, namun telah memberikan pondasi dan mengilhami bagi pengembangan teori-teori motivasi yang berorientasi pada kebutuhan berikutnya yang lebih bersifat aplikatif. Dengan demikian, setiap pegawai harus dapat memotivasi dirinya sendiri agar dapat mencapai kepuasan kerja.

2. **Teori Kebutuhan Berprestasi McClelland**

Menurut McClelland menyatakan bahwa motivasi sebagai suatu kebutuhan yang bersifat sosial, kebutuhan yang muncul akibat pengaruh eksternal. Kebutuhan tersebut dibagi menjadi tiga jenis yaitu :

a. Kebutuhan Berprestasi (*N-Ach*)

Need for Achievement adalah kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggungjawab untuk pemecahan masalah. Seseorang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi cenderung untuk mengambil risiko. Kebutuhan akan berprestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses

b. Kebutuhan Kekuasaan (*N-Pow*)

Need for Power adalah kebutuhan akan kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai autoritas, untuk memiliki pengaruh kepada orang lain. Kebutuhan akan kekuasaan menjadikan pegawai memiliki motivasi untuk berpengaruh dalam lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang.

c. Kebutuhan Berafiliasi (*N-Affil*)

Need for Affiliation yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. Kebutuhan akan afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

Berdasarkan teori yang telah dijelaskan oleh McClelland bahwa kebutuhan dan motif memiliki arti yang dapat dipertukarkan satu sama lain. Kebutuhan atau motif ini dimiliki oleh setiap orang dengan proporsi yang berbeda-beda dan masing-masing orang memiliki kebutuhan yang berbeda pula.

3. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori ini dikembangkan dan dikenal dengan model dua faktor, yaitu :

a. Faktor Motivasional

Hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya instrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang. Yang tergolong sebagai faktor motivasional

antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir, dan pengakuan orang lain.

b. Faktor *Hygiene* atau Pemeliharaan

Faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Faktor-faktor pemeliharaan mencakup antara lain status pegawai dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan kerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

Dalam jurnal Agora tahun 2016 motivasi mencakup tiga dimensi yakni kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, dan kebutuhan penghargaan. Dimensi kebutuhan fisiologis dijabarkan menjadi 3 indikator penelitian yakni, penyediaan ruang kerja, penyediaan sarana kerja, dan penyediaan fasilitas kerja. Dimensi kebutuhan keamanan dijabarkan menjadi 3 indikator yaitu jaminan keamanan lingkungan kerja, dukungan pengamanan dalam pelaksanaan kerja, perlindungan terhadap resiko pekerjaan. Dimensi kebutuhan penghargaan dijabarkan menjadi 2 indikator yaitu indikator penghargaan pimpinan dan indikator penghargaan instansi terkait.

2.2.4 Teori Kompensasi

Setiap orang bekerja untuk memperoleh penghasilan agar dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itu setiap orang bekerja untuk mendapatkan timbal balik sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Sehingga karyawan bekerja dengan giat dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya dengan baik agar mendapatkan penghargaan terhadap prestasi kerjanya berupa kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan produktivitas, kreativitas, prestasi kerja, motivasi dan meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan pemberian kompensasi.

Adapun pengertian kompensasi menurut para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Handoko dalam Septawan (2014:5) adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Sedangkan menurut Rivai dalam Septawan (2014:5) adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Menurut Sastrohadiwiryono dalam Septawan (2014:5) adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Yusuf (2015:236) kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lainnya. Kompensasi adalah sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa atas prestasinya dalam melaksanakan tugas (Nurjaman, 2014:179). Sedangkan menurut Hasibuan (2014:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan atas balas jasa yang diberikan perusahaan.

Berdasarkan pengertian kompensasi menurut para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan suatu bentuk balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bisa dalam bentuk materi maupun non materi yang digunakan karyawan untuk pemenuhan kebutuhan hidup. Kompensasi merupakan salah satu alasan penting bagi sebagian besar karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

2.2.4.1 Tahapan pemberian kompensasi

Menurut Siagian dalam Septawan (2014:9) yaitu dalam usaha mengembangkan suatu sistem imbalan para spesialis di bidang manajemen sumber daya manusia perlu melakukan empat hal yaitu :

1. Melakukan analisis pekerjaan

Perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi.

2. Melakukan penilaian pekerjaan

Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan “nilai” untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian “point” untuk setiap pekerjaan.

3. Melakukan survei berbagai sistem imbalan

Organisasi yang disurvei dapat berupa instansi pemerintah yang secara fungsional berwenang mengurus ketenaga kerjaan, kamar dagang dan industri, organisasi profesi, serikat pekerja, organisasi-organisasi pemakai tenaga kerja lain dan perusahaan konsultan, terutama yang mengkhususkan diri dalam manajemen sumber daya manusia.

4. Menentukan “harga” setiap pekerjaan

Dalam mengambil langkah ini dilakukan perbandingan antara nilai berbagai pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku dipasaran kerja.

2.2.4.2 Klasifikasi Kompensasi

Davis dan Werther (Marwansyah 2014:76) mengelompokkan kompensasi dalam dua bentuk umum, yaitu:

1. Kompensasi langsung

Yang terdiri atas gaji dan upah pokok, dan insentif dan bagi hasil

2. Kompensasi tidak langsung

Yang berbentuk program kesejahteraan dan pelayanan. Kompensasi tidak langsung dapat dikelompokkan kedalam dua jenis: yang disediakan secara sukarela oleh perusahaan, dan yang diwajibkan oleh hukum/ peraturan.

Mondy dan Noe dalam Marwansyah (2014:276) membagi kompensasi ke dalam kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Kompensasi finansial terdiri atas kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung.

1. Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran yang diterima oleh seseorang dalam bentuk upah, gaji, bonus, dan komisi.

2. Kompensasi finansial tidak langsung atau benefits meliputi semua bentuk balas jasa finansial yang tidak termasuk ke dalam kompensasi finansial langsung, seperti tunjangan-tunjangan, asuransi, bantuan sosial karyawan dan sebagainya.

Kompensasi non-finansial mencakup berbagai bentuk kepuasan yang diterima oleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau yang berupa lingkungan psikologis dan/ atau lingkungan fisik tempat seseorang bekerja.

Dalam Jurnal Administrare tahun 2017 kompensasi mencakup 2 dimensi yaitu kompensasi tunai dan kompensasi luar. Kompensasi tunai dijabarkan menjadi 3 indikator yakni gaji, insentif dan bonus. Kompensasi luar dijabarkan menjadi 3 indikator yaitu jaminan sosial, tunjangan kesehatan, rencana pensiun

2.2.5 Teori Produktivitas

Produktivitas kerja adalah kemampuan yang dimiliki karyawan dalam menghasilkan barang atau jasa secara produktif dengan waktu yang singkat dan hasil sesuai dengan apa yang diharapkan. Produktivitas adalah istilah yang ada di dalam kegiatan produksi yang membandingkan istilah keluaran atau output dengan masukan atau input. Produktivitas dapat menjadi tolak ukur dalam melihat keberhasilan yang telah dicapai oleh perusahaan atau industri dalam menghasilkan barang atau jasa.

Menurut Sinungan (2014:17) mengemukakan bahwa produktivitas adalah suatu konsep yang bersifat universal yang bertujuan untuk menyediakan lebih banyak barang dan jasa yang akan digunakan oleh banyak manusia, dengan menggunakan sumber-sumber riil yang semakin sedikit. Sedangkan menurut Edy Sutriso (2014:102) produktivitas kerja adalah rasio dari hasil kerja dengan waktu yang dibutuhkan dari menghasilkan produk dari seorang tenaga kerja.

2.2.5.1 Faktor yang mempengaruhi produktivitas

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, manajemen, dan prestasi.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas karyawan, yaitu:

- **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 memberikan dasar-dasar pengetahuan.

- **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.

- **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.

2.2.5.1 Indikator produktivitas

Produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada diperusahaan. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efisien dan efektif , sehingga ini semua akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Dalam jurnal eJurnal adminstrasi bisnis tahun 2014, diesbutkan bahwa dimensi produktivitas yaitu sikap kerja, hubungan antara lingkungan kerja dan efisiensi tenaga kerja. Sikap kerja dioperasionalkan menjadi 3 indikator yakni sikap dalam melayani, sikap dalam melaksanakan pekerjaan, dan sikap melakukan inisiaif kerja. Hubungan antara lingkungan kerja dioperasionlkan menjadi 3 indikator yaitu, hubungan kerja dengan pimpinan, hubungan kerja antar bagian dan hubungan dengan rekan kerja. Efisiensi tenaga kerja dioperasionlkan menjadi 3 indikator yaitu jumlah tenaga kerja, pemanfaatan tenaga kerja dan pemanfaatan waktu.

2.3 Hubungan antar Variabel Penelitian

2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap produktivitas Kerja

Kepemimpinan, secara langsung maupun tidak langsung mempunyai pengaruh yang besar terhadap peningkatan produktivitas pekerja. Kepemimpinan yang termasuk di dalam lingkungan organisasi merupakan faktor potensi dalam meningkatkan produktivitas kerja.

Untuk bawahan yang tergolong pada tingkat kematangan yaitu bawahan yang tidak mampu tetapi berkemauan, maka kepemimpinan seperti ini masih pengarahan, kurang mampu, juga memberikan perilaku yang mendukung. Dalam hal ini pimpinan/pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah, yaitu untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

Selanjutnya, yang mampu tetapi tidak mau melaksanakan tugas/tanggung jawabnya. Bawahan seperti ini sebenarnya memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan, akan tetapi kurang memiliki kemauan dalam melaksanakan tugas. Untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, dalam hal ini pemimpin harus aktif membuka komunikasi dua arah dan mendengarkan apa yang diinginkan oleh bawahan. Dalam hal ini pemimpin tidak perlu banyak memberikan dukungan maupun pengarahan, karena dianggap bawahan sudah mengetahui bagaimana, kapan dan dimana mereka harus melaksanakan tugasnya. Dengan menerapkan kepemimpinan ini, maka bawahan/pegawai merasa diperhatikan oleh pemimpin, sehingga diharapkan produktivitas kerjanya meningkat.

2.3.2 Pengaruh Motivasi terhadap Produktivitas

Produktivitas kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya dengan pemberian motivasi, dapat berupa dorongan materi berupa penghargaan, kenaikan pangkat, dorongan materil (upah) dll. Pemberian motivasi dapat membangkitkan semangat kerja seorang karyawan dala mengerjakan tugas demi meningkatkan mutu dan kualitas.

Karyawan membutuhkan motivasi untuk meningkatkan produktivitas kerja yang diharapkan. Motivasi yang berlebihan malah akan menurunkan produktivitas kerja karyawan.

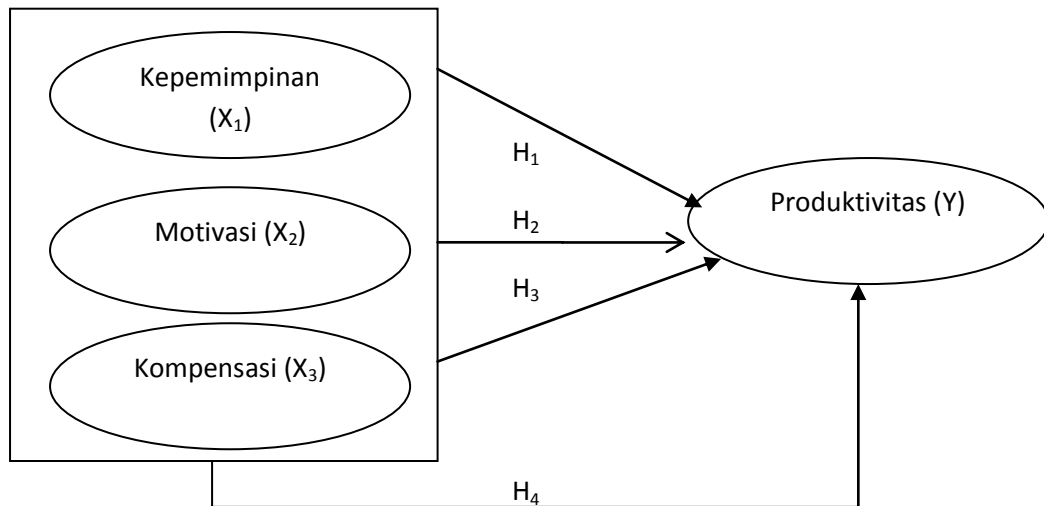
2.3.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Produktivitas

Kompensasi merupakan salah satu faktor penting dan menjadi perhatian pada banyak organisasi dalam mempertahankan dan menarik sumber daya manusia yang berkualitas. Berbagai organisasi berkompetisi untuk memperoleh sumber daya yang berkualitas, karena kualitas hasil pekerjaan ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki sumber daya manusianya. Alasan ini membuat banyak organisasi mengeluarkan sejumlah dana yang relatif besar untuk mengembangkan sumber daya manusianya agar memiliki kompetensi sesuai kebutuhannya agar kegiatan produksi perusahaan berjalan dengan maksimal. Sehingga dengan pemberian kompensasi secara tepat karyawan akan memberikan kinerja terbaiknya. Oleh karena itu kompensasi memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

2.3.4 Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Kompensasi terhadap Produktivitas

Kepemimpinan, secara langsung maupun tidak langsung mempunyai pengaruh yang besar terhadap peningkatan produktivitas pekerja. Kepemimpinan yang termasuk di dalam lingkungan organisasi merupakan faktor dalam meningkatkan produktivitas kerja. Pemberian motivasi dari pemimpin kepada karyawannya juga dapat mendorong para karyawan dalam meningkatkan produktivitas. Selain peran dari pemimpin, karyawan juga harus menanamkan motivasi untuk semangat bekerja dalam dirinya sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dalam pemberian kompensasi terhadap karyawannya, perusahaan harus memperhatikan kebutuhan dasar para karyawan sehingga karyawan dapat bekerja secara maksimal. Tujuan umum dari kompensasi ini yaitu untuk mempertahankan, menarik dan memotivasi karyawan.

2.4 Kerangka Konseptual Penelitian



Gambar 2.3 kerangka konseptual

Berdasarkan uraian diagram diatas, diduga :

H₁ : Terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap Produktivitas

H₂ : Terdapat pengaruh antara motivasi terhadap Produktivitas

H₃ : Terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap produktivitas

H₄ : Terdapat pengaruh antara kepemimpinan, motivasi dan kompensasi terhadap produktivitas