

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori dan Kajian Empiris

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia dalam mengorganisir sesuatu selalu berperan aktif dalam setiap organisasi karena manusia menjadi perancang, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan ini tidak mungkin tanpa peran aktif karyawan karena bagaimanapun canggihnya alat-alat yang dimiliki dan diciptakan manusia tidak ada artinya bagi perusahaan

Dalam mengatur karyawan sangat kuat dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi. Karyawan tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti halnya mengatur mesin-mesin, modal dan lain-lainnya. Agar pengertian manajemen Sumber daya manusia ini lebih jelas, dibawah ini dirumuskan dan dikutip defnisi yang dikemukakan para ahli manajemen.

Menurut Hasibuan (2001;10)

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Ilmu dan Seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dan membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”

Kemudian menurut Mangkunegara (2002;2)

“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”

Dalam Uraian diatas kita ketahui bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses yang di bentuk dalam organisasi yang pelaksanaannya akan dapat mengarahkan suatu aktivitas organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan penting untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2001;04), peranan manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut

1. Menetapkan jumlah kualitas dan penempatan kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *Job Recruitmen, Job Specification, Job Description* dan *Job Evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas “Orang yang tepat di tempat yang tepat dan orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat”
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 kita pada khususnya

6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan perusahaan sejenis
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan dan penilaian prestasi karyawan
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertical maupun horizontal
10. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya

Dengan demikian dapat dipahami bahwa MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan perusahaan. Sedangkan Tujuan utama manajemen sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi itu. Oleh karena itu, sumber daya manusia (karyawan) tersebut harus dikelola sedemikian rupa sehingga berdaya guna dan berhasil dalam mencapai tujuan organisasi

2.1.2 Fungsi-Fungsi Manajerial dan Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai dua fungsi yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Melalui kedua fungsi ini. Kegiatan manajemen sumber daya manusia mengusahakan agar tujuan individual, organisasi maupun masyarakat dapat tercapai

Menurut Hasibuan (2001:21) fungsi-fungsi manajemen Sumber daya manusia meliputi :

1. Fungsi Manajerial yang meliputi

a. Perencanaan

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

b. Pengorganisasian

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

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, Karyawan dan masyarakat. Pengarahan di lakukan oleh pemimpin dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik

d. Pengendalian

Adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana

2. Fungsi operasional

a. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan

c. Kompensasi

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

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka

tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi

f. Pemberhentian

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

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia ini diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu dalam sebuah organisasi

2.1.3 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan bidang ilmu yang kompleks dan variatif. Beberapa ahli kepemimpinan secara prinsip setuju bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi yang terjadi antara pemimpin dan para bawahannya. Kepemimpinan telah dipelajari secara luas dalam berbagai konteks dan dasar teoritis. semua tugas manajemen perusahaan yang ada.

Tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi yang jelas terutama terletak pada organisasi di satu sisi dan tergantung pada kepemimpinan (porter, 1996 : dalam sunarsih, 2001)). Sedangkan agar memiliki keefektifan Green Berg

dan Baron (2000 : 444) dalam Sunarsih (2001) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu unsur kunci dalam keefektifan organisasi.

Dalam beberapa hal, kepemimpinan digambarkan sebagai proses tetapi sebagian besar teori dan riset mengenai kepemimpinan fokus pada seorang figur untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik.

Pengaruh (*influence*) dalam hal ini berarti hubungan diantara pemimpin dan pengikut sehingga bukan sesuatu yang pasif, tetapi merupakan suatu hubungan timbal balik dan tanpa paksaan. Dengan demikian, kepemimpinan itu sendiri merupakan proses yang saling mempengaruhi.

Pemimpin mempengaruhi bawahannya, demikian sebaliknya. Orang-orang yang terlibat dalam hubungan tersebut menginginkan sebuah perubahan sehingga pemimpin diharapkan mampu menciptakan perubahan yang signifikan dalam organisasi dan bukan mempertahankan status quo.

Selanjutnya, perubahan tersebut bukan merupakan sesuatu yang diinginkan pemimpin, tetapi lebih pada tujuan (*purpose*) yang diinginkan dan dimiliki bersama. Tujuan tersebut merupakan sesuatu yang diinginkan, yang diharapkan, yang harus dicapai di masa depan sehingga tujuan ini menjadi motivasi utama visi dan misi organisasi. Pemimpin mempengaruhi pengikutnya untuk mencapai perubahan berupa hasil yang diinginkan bersama. Kepemimpinan merupakan aktivitas orang-orang, yang terjadi di antara orang-orang, dan bukan sesuatu yang dilakukan untuk orang-orang sehingga kepemimpinan melibatkan pengikut (*followers*).

Proses kepemimpinan juga melibatkan keinginan dan niat, keterlibatan yang aktif antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Dengan demikian, baik pemimpin ataupun pengikut mengambil tanggung jawab pribadi (*personal responsibility*) untuk mencapai tujuan bersama tersebut.

2.1.4 Kepemimpinan Transformasional

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Burn yang mengidentifikasi dua tipe kepemimpinan politik, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.

Menurut Bass (1998) dalam Swandari (2003) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pemimpinnya

Kepemimpinan transformasional dicirikan sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan.

Pemimpin transformasional merupakan seorang agen perubahan yang berusaha keras melakukan transformasi ulang organisasi secara menyeluruh sehingga organisasi bias mencapai kinerja yang lebih maksimal di masa depan. Beberapa karakteristik dari pemimpin transformasional yang efektif antara lain (Bass, Bernard M, dan Riggio, Ronald E. 2005):

- Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan.
- Mereka mendorong keberanian dan pengambilan risiko.
- Mereka percaya pada orang-orang.
- Mereka dilandasi oleh nilai-nilai.
- Mereka adalah seorang pembelajar sepanjang hidup (*lifelong learners*).
- Mereka memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian.
- Mereka juga adalah seorang pemimpin yang visioner.

Menurut Nurkholis (Koemiati. 2002.)

“Kepemimpinan transformasional mampu mentransformasi dan memotivasi para pengikutnya dengan cara: (1) membuat mereka sadar mengenai pentingnya suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan diri sendiri, dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pengikut pada taraf yang lebih tinggi. Ada beberapa ciri tipe kepemimpinan transformasional. Pertama, adanya kesamaan yang paling utama, yaitu jalannya organisasi yang tidak digerakkan oleh birokrasi, tetapi oleh kesadaran bersama. Kedua, para pelaku mengutamakan kepentingan organisasi bukan kepentingan pribadi. Ketiga, adanya partisipasi aktif dari pengikut atau orang yang dipimpin.”

Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat komponen (Bass, 1985) Alam Muchiri, 2000 : 123 – 124 dalam Sunarsih, 2001) yang terdiri dari :

1. **Pengaruh Idealisme.** Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari keputusan, serta memiliki visi dan *sense of mission*. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, hormat, antusiasme dan kepercayaan bawahan. Selain itu pemimpin akan membuat bawahan mempunyai kepercayaan diri.
2. **Motivasi Inspirasional.** Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Sehingga pemimpin semacam ini akan memperbesar optimisme dan antusiasme bawahan serta motivasi dan menginspirasi bawahannya untuk melebihi harapan motivasional awal melalui dukungan emosional dan daya tarik emosional.
3. **Stimulasi Intelektual.** Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegensi dan alasan-alasan yang rasional dari pada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semata.

4. **Konsiderasi Individual.** Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian personal terhadap bawahannya yang melihat bawahan sebagai individual dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang bagus

- **Produktivitas kerja**

Konsep produktivitas kerja dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasian. Dimensi individu melihat produktivitas dalam kaitannya dengan karakteristik-karakteristik kepribadian individu yang muncul dalam bentuk sikap mental dan mengandung makna keinginan dan upaya individu yang selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kehidupannya. Sedangkan dimensi keorganisasian melihat produktivitas dalam kerangka hubungan teknis antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*). Oleh karena itu dalam pandangan ini, terjadinya peningkatan produktivitas tidak hanya dilihat dari aspek kuantitas, tetapi juga dapat dilihat dari aspek kualitas. Peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia, sebaliknya sumber daya manusia pula dapat menyebabkan terjadinya pemborosan dan inefisiensi dalam berbagai bentuknya (Siagian,2003)

Menurut Sugeng Budiono (2003:201) produktivitas mempunyai beberapa pengertian yaitu:

1. Pengertian Physiologi Produktivitas yaitu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik

dari kemarin, esok harus lebih baik dari hari ini. Pengertian ini mempunyai makna bahwa dalam perusahaan atau pabrik, manajemen harus terus menerus melakukan perbaikan proses produksi, sistem kerja, lingkungan kerja dan lain-lain.

2. Produktivitas merupakan perbandingan antara keluaran (*output*) dan masukan (*input*). Perumusan ini berlaku untuk perusahaan, industri dan ekonomi keseluruhannya. Secara sederhana produktivitas adalah perbandingan secara ilmu hitung, antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber daya yang dipergunakan selama proses berlangsung.

Untuk memudahkan Pengertian, perbandingan antara Jumlah keluaran(*output*) dan sumber daya atau masukan yang digunakan (*input*) maka di rumuskan sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Yang dimaksud dengan *output* adalah hasil yang bermanfaat bagi manusia yang diperoleh dari suatu kegiatan, dapat berupa jumlah produk, hasil penjualan, hasil perekrutan dan laba. Sedangkan yang dimaksud dengan *input* adalah sumber daya yang digunakan untuk memperoleh hasil tersebut, berupa bahan energi, modal dan tenaga. *Output* dan *input* merupakan faktor yang mendukung proses produksi dalam meningkatkan produktivitas.

Dari penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara hasil dari suatu pekerjaan karyawan dengan pengorbanan yang telah dikeluarkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Sondang P. Siagian bahwa

“produktivitas adalah: Kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan *output* yang optimal bahkan kalau mungkin yang maksimal” Sondang P.Siagian (2005:75)

Tohardi (2002) berpendapat bahwa produktivitas kerja merupakan sikap mental yang selalu mencari perbaikan yang telah ada dan suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada hari kemarin dan hari esok lebih baik daripada hari ini, pendapat ini di dukung dengan pernyataan Ravianto (2002) yang berpendapat bahwa produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini dan sikap yang demikian ini akan mendorong seseorang untuk tidak merasa cepat puas diri, akan tetapi harus mengembangkan dan mengasah potensi diri dan selalu meningkatkan kemampuan kerja dengan cara selalu mencari perbaikan –perbaikan dan peningkatan.

Produktivitas pada hakekatnya meliputi sikap yang senantiasa mempunyai pandangan bahwa metode kerja hari ini harus lebih baik dari metode kerja kemarin dan hasil yang dapat diraih esok harus lebih banyak atau lebih bermutu daripada hasil yang diraih hari ini.

Setelah membahas tentang definisi dari produktivitas serta beberapa pendapat dari para ahli, selanjutnya akan dijelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi Produktivitas menurut para ahli.

2.1.5 Faktor-Faktor Produktivitas

Banyaknya faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, baik yang berhubungan tenaga kerja maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijaksanaan pemerintah secara keseluruhan.

Menurut Sulistyani dan Rosidah (2003: 200), ada beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas suatu insan Individu antara lain:

a. *Knowledge* (Pengetahuan)

Pengetahuan (*knowledge*) sesungguhnya sebagai salah satu yang mendasari pencapaian produktivitas. Pengetahuan lebih berorientasi pada intelegensi, daya pikir, dan penguasaan ilmu serta luas sempitnya wawasan yang dimiliki seseorang. Dengan pengetahuan yang luas dan pendidikan tinggi, seorang pegawai diharapkan mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan produktif;

b. *Skills* (Keterampilan)

Keterampilan (*skills*) adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekayaan. Keterampilan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih. Keterampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis;

c. *Abilities* (Kemampuan)

Abilities (kemampuan) terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan. Dengan demikian apabila seseorang mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang tinggi, diharapkan memiliki ability yang tinggi pula.

d. Attitude (Sikap)

Attitude merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan. Jika kebiasaan yang terpolakan tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan.

Disamping hal tersebut terdapat pula berbagai faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, diantaranya adalah :

1. Sikap mental, berupa

- Motivasi kerja
- Disiplin kerja
- Etika kerja

2. Pendidikan

Pada umumnya orang yang memiliki pendidikan lebih tinggi akan mempunyai wawasan yang lebih luas terutama penghayatan akan arti pentingnya produktivitas dapat mendorong pegawai yang bersangkutan melakukan tindakan yang produktif

3. Keterampilan

Pada aspek tertentu apabila pegawai semakin terampil, maka akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas kerja dengan baik. Pegawai akan lebih menjadi terampil apabila mempunyai kecakapan (*Ability*) dan pengalaman (*Experience*) yang cukup.

4. Manajemen

Pengertian manajemen ini berkaitan dengan sistem yang dikaitkan oleh pimpinan untuk mengelola ataupun memimpin serta mengendalikan

staf/bawahannya. Apabila manajemennya tepat akan menimbulkan semangat yang lebih tinggi sehingga dapat mendorong pegawai untuk melakukan tindakan yang produktif.

5. Hubungan industrial pancasila

Dengan penerapan hubungan industrial pancasila, maka akan :

- Menciptakan ketenangan kerja dan memberikan motivasi kerja secara produktif sehingga produktivitas meningkat.
- Menciptakan hubungan kerja yang serasi dinamis sehingga menumbuhkan partisipasi dalam usaha meningkatkan produktivitas.
- Menciptakan harkat dan martabat pegawai sehingga mendorong diwujudkannya jiwa yang berdedikasi dalam upaya peningkatan produktivitas.

6. Tingkat penghasilan : Apabila tingkat penghasilan memadai maka dapat menimbulkan konsentrasi kerja dan kemampuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan produktivitas.

7. Jaminan sosial

Jaminan sosial yang diberikan oleh suatu organisasi kepada pegawainya dimaksudkan untuk meningkatkan pengabdian dan semangat kerja. Apabila jaminan sosial pegawai mencukupi maka akan dapat menimbulkan kesenangan bekerja. Sehingga mendorong pemanfaatan kemampuan yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas kerja

8. Lingkungan dan iklim kerja

Lingkungan dan iklim yang kerja yang baik akan mendorong pegawai akan senang bekerja dan meningkatkan rasa tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik menuju kearah peningkatan produktivitas.

9. Sarana produksi

Mutu sarana produksi sangat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas. Apabila sarana produksi yang digunakan tidak baik kadang-kadang dapat menimbulkan pemborosan bahan yang dipakai.

10. Teknologi

Apabila teknologi yang dipakai tepat dan tingkatannya maka akan memungkinkan

- Tepat waktu dalam penyelesaian proses produksi
- Jumlah produksi yang dihasilkan lebih banyak dan bermutu
- Memperkecil terjadinya pemborosan bahan sisa

Dengan memperhatikan hal termaksud, maka penerapan teknologi dapat mendukung peningkatan produktivitas.

11. Kesempatan berprestasi

Pegawai yang bekerja tentu mengharapkan peningkatan karir atau pengembangan potensi yang pribadi yang nantinya akan bermanfaat baik bagi dirinya maupun bagi organisasi. Apabila terbuka kesempatan untuk berprestasi, maka akan menimbulkan psikologis untuk meningkatkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Menurut Sjahmien Moellfi (2003:75) menyatakan ada 3 faktor yang mempengaruhi produktivitas yaitu :

1. Beban kerja berhubungan langsung dengan beban fisik, mental maupun sosial yang mempengaruhi tenaga kerja sehingga upaya penempatan pekerja yang sesuai dengan kemampuannya perlu diperhatikan.
2. Kapasitas kerja adalah kemampuan seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya pada waktu tertentu. Kapasitas kerja sangat bergantung pada jenis kelamin, pendidikan, keterampilan, usia dan status gizi.
3. Beban tambahan akibat lingkungan kerja. Sjahmien Moellfi (2003:75)

Lingkungan kerja yang buruk akan memberikan dampak berupa penurunan produktivitas kerja, antara lain:

1. Faktor fisik seperti panas, iklim kerja, kebisingan, pencahayaan, dan getaran.
2. Faktor kimia seperti bahan- bahan kimia, gas, uap, kabut, debu, partikel.
3. Faktor biologis seperti penyakit yang disebabkan infeksi, jamur, virus, dan parasit.
4. Fisiologis, letak kesesuaian ukuran tubuh tenaga kerja dengan peralatan, beban kerja, posisi dan cara kerja yang akan mempengaruhi produktivitas kerja.
5. Faktor psikologis, berupa kesesuaian antara hubungan kerja antar karyawan sendiri, karyawan atasan, suasana kerja yang kurang baik serta pekerjaan yang monoton.

2.1.6 Pengukuran produktivitas kerja

Pengukuran atau indikator produktivitas kerja pada dasarnya digunakan untuk mengetahui sejauh mana tingkat efektivitas dan efisiensi kerja karyawan dalam menghasilkan suatu hasil. Dalam usaha untuk dapat mengukur tingkat kemampuan karyawan dalam mencapai sesuatu hasil yang lebih baik dan ketentuan yang berlaku (kesuksesan kerja).

Menurut J. Ravianto (2002:21) alat pengukuran produktivitas karyawan perusahaan dibedakan menjadi dua macam, yaitu :

1. *Physical productivity*

Physical productivity adalah produktivitas secara kuantitatif seperti ukuran (*Size*) panjang, berat, banyaknya unit, waktu dan banyaknya tenaga kerja.

2. *Value productivity*

Value productivity adalah ukuran produktivitas dengan menggunakan nilai mata uang yang dinyatakan dalam rupiah, yen, won, dollar

Pengukuran produktivitas ini mempunyai peranan yang sangat penting untuk mengetahui produktivitas kerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Dalam penelitian ini yang menjadi pengukuran produktivitas kerja yaitu penggunaan waktu dan Hasil kerja (*output*)

Selanjutnya pengukuran produktivitas kerja dapat dilihat dari 2 komponen yaitu:

- a. Efisiensi kerja

Efisiensi kerja karyawan dapat dilihat dari Penggunaan Waktu ketercapaian target, ketepatan waktu, ketepatan masuk kerja.

b. Produksi

Produksi kerja yang dihasilkan karyawan dapat dilihat dari kualitas, peningkatan hasil kerja setiap bulan atau tahun dan persentase kesesuaian dengan harapan perusahaan

Dari pernyataan diatas Indikator-indikator yang dapat menunjukkan produktivitas kerja karyawan menurut hasibuan, (2001;51-52) adalah sebagai berikut:

1. Tingkat absensi karyawan

Tingkat absensi karyawan termasuk dalam salah satu dari indikator Efisiensi kerja dapat digunakan sebagai alat ukur mengetahui produktivitas kerja karyawan, karena absensi merupakan data yang menyangkut tanggung jawab karyawan dalam penggunaan waktu terhadap pelaksanaan tugasnya masing-masing

Tingginya tingkat absensi akan berpengaruh terhadap efektivitas dan efisiensi jalannya operasi perusahaan. Apabila karyawan sering absen, maka akan menghambat jalannya proses produksi.

Rumusnya di gunakan untuk menghitung persentasi absensi karyawan adalah:

$$\frac{\text{Jumlah hari absen kerja dalam 1 tahun}}{\text{Jumlah hari kerja sebenarnya dalam 1 tahun}} \times 100\%$$

2. Tingkat Perputaran Tenaga Kerja (*Labour Turn Over* atau LTO)

Tingkat perputaran tenaga kerja dari suatu perusahaan dapat juga digunakan sebagai alat ukur untuk mengetahui tingkat produktivitas kerja

karyawan, besar kecilnya perputaran karyawan yang terjadi dapat menunjukkan ada tidaknya kesenangan mereka bekerja dalam perusahaan tersebut

Tingginya tingkat perputaran tenaga kerja akan berpengaruh terhadap efektivitas dan efisiensi jalannya operasi perusahaan, karena perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan untuk merekrut karyawan baru. Rumus yang digunakan untuk persentase LTO adalah:

$$\frac{\text{Jumlah karyawan keluar dalam 1 tahun}}{\text{Jumlah rata-rata karyawan dalam 1 tahun}} \times 100\%$$

2.1.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja

Seperti kita ketahui bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu proses dimana seseorang mempengaruhi orang lain atau suatu kelompok dalam usahanya untuk mencapai Tujuan tertentu . Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinannya sendiri . Seseorang pemimpin yang baik sangat bergantung kepada kemampuan pemimpin tersebut dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya pada situasi kerja yang dihadapinya

Tannanbaum dan Schidt yang dikutip oleh Gibson (2001:285) menjelaskan bahwa :“ Manajer yang baik adalah orang yang dapat memelihara keseimbangan yang tinggi dalam menilai secara tepat kekuatan yang menentukan perilakunya yang paling cocok bagi waktu tertentu dan benar-benar mampu bertindak demikian”

Keberhasilan perusahaan pada dasarnya ditopang oleh kepemimpinan yang efektif, dimana dengan kepemimpinannya itu dapat mempengaruhi bawahannya

untuk membangkitkan motivasi kerja mereka agar berprestasi terhadap tujuan bersama.

Dengan mengerti dan mengetahui hal-hal yang dapat membangkitkan motivasi dalam diri seseorang yang merupakan kunci untuk mengatur orang lain. Tugas Pemimpin adalah mengidentifikasi dan memotivasi karyawan agar dapat berprestasi dengan baik yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas perusahaan

Dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap produktivitas kerja karyawan

Peranan faktor manusia senantiasa memperhatikan keinginan dan kemampuan setiap karyawan. Setiap Karyawan didalam Perusahaan harus senantiasa dipelihara dan di kembangkan kemampuannya untuk menumbuhkan kemauan dan kemampuan kerja karyawan agar dapat berprestasi dengan baik yang akhirnya akan meningkatkan produktivitas perusahaan.

Menurut John French dan Betram Raven, yang dikutip oleh Hasibuan (2001;142) mengatakan bahwa :

“Manajer yang baik adalah manajer yang mampu memberikan dorongan, pengarah, bimbingan, penyuluhan, pengendalian, keteladanan, dan bersikap jujur serta tegas agar para bawahan mau bekerjasama dengan lebih efektif untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan”

Keberhasilan perusahaan pada dasarnya ditopang oleh kepemimpinan yang efektif, dimana melalui kepemimpinannya itu ia dapat mempengaruhi, memberi arah atau pedoman dan mengkoordinir bawahannya untuk membangkitkan motivasi kerja mereka agar berpartisipasi terhadap tujuan bersama.

Dengan dasar pemikiran tersebut penulis ingin mencoba mengadakan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap peningkatan produktivitas kerja menurut persepsi karyawan dengan hipotesis:

“ Apabila Pimpinan menerapkan Gaya Kepemimpinan Transformatif menurut persepsi karyawan maka Produktivitas kerja karyawan akan meningkat”

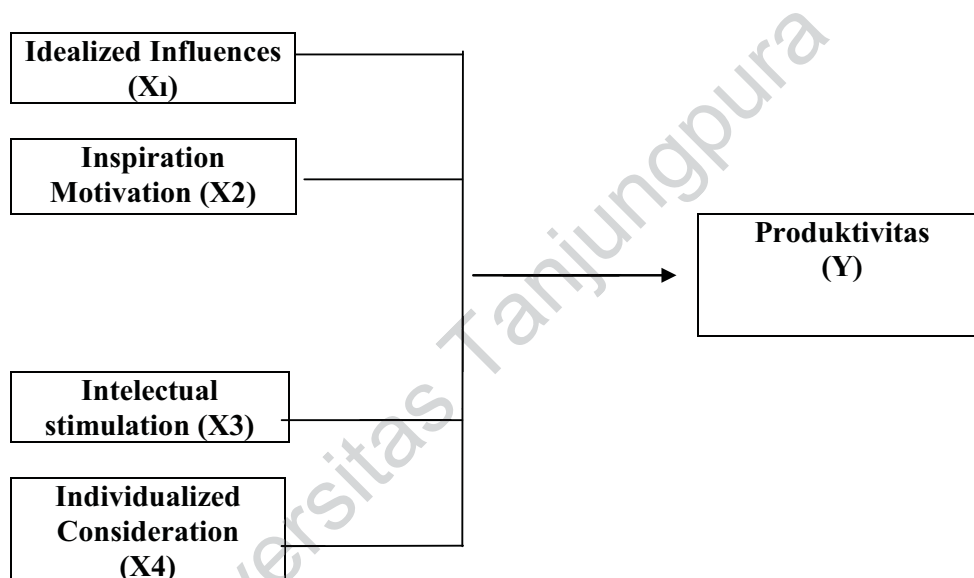
2.1.8 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Nama Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Peningkatan Produktivitas kerja Karyawan menurut persepsi Karyawan Bagian Produksi PT Inti Mega Sol	Chandra Kristianto (2003)	1.Orientasi Produksi (X1) 2.Orientasi Karyawan (X2) 3.Produktivitas (Y)	Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap Produktivitas kerja karyawan
2	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan UD.Usaha Mandiri Semarang	Fanny Yunita (2008)	1.Charisma (X1) 2.Inspiration (X2) 3.Intellectual Stimulation (X3) 4.Individual Consideration(X4) 5.Kepuasan Kerja (Y)	Kepemimpinan Transformatif Berpengaruh Positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan
3	Pengaruh dimensi kepemimpinan transformasional wanita terhadap produktivitas kerja karyawan di perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang	Ana Pancaringtias (2011)	1.Charisma (X1) 2.Inspiration (X2) 3.Intellectual Stimulation (X3) 4.Individual Consideration(X4) 5.produktivitas kerja karyawan(Y)	Variabel Karisma mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

4.	Pengaruh kepemimpinan trhdap Motivasi dan produktivitas kerja dlm meningkatkn Efektivitas penerimaan Pajak Daerah Kab.bandung	Achmad Djunaeni Kadmasas mita (2011)	1. Kepemimpinan (X) 2.Motivasi Kerja (Y1) 3.Produktivitas Kerja (Y2)	Pengaruh Variabel Kepemimpinan berdampak tidak Kondusif terhadap Motivasi dan Produktivitas kerja
----	---	--------------------------------------	--	---

2.2 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

Variabel Independen Ini Mengacu kepada Model Bass yaitu perilaku pemimpin yang terdiri dari Kemampuan Pengaruh ideal, Motivasi inspirasi ,stimulasi intelektual dan konsederasi individu. Keempat variabel tersebut dapat mempengaruhi Produktivitas kerja sebagai variabel dependennya

2.3 Hipotesis

Sebagai dasar melakukan Penelitian ini, penulis mengemukakan Hipotesis sebagai berikut :

1. Kemampuan “*Four I’s*” mempunyai pengaruh terhadap produktivitas kerja
2. Keempat dimensi Kepemimpinan Transformasional masing-masing terdapat pengaruh yang berhubungan terhadap Produktivitas kerja

Universitas Tanjungpura