

## II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Sumber Daya Manusia

Fokus kajian manajemen sumberdaya manusia adalah masalah tenaga kerja manusai yang diatur menurut fungsi-fungsinya agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sedangkan rumusan yang menekankan bahwa Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu seni disamping sebagai ilmu, mengandung arti bahwa dalam mencapai tujuan yang diinginkan (organisasi), seorang pemimpin atau manajer sangat tergantung pada kemampuannya untuk mempengaruhi orang-orang yang ada dibawahnya, oleh sebab itu sering dikatakan bahwa manajemen adalah seni mempengaruhi orang lain (bawahan).

Manajemen Sumber Daya Manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus SDM adalah Departemen Sumber Daya Manusia atau dalam bahasa Inggris disebut HRD atau *Human Resource Department*. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok

suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya (Stoner, 2005).

Manajemen Sumber daya manusia mempunyai fungsi yang merupakan tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen Sumber Daya Manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan menjalan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Irma dkk (2006:94) fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Perencanaan

Merupakan fungsi penetapan program-program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan.

2. Fungsi Pengorganisasian (*organizing*)

Merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antar para pekerja dan tugas-tugas yang harus dikerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.

3. Fungsi Pengarahan (*Directing*)

Merupakan fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.

4. Fungsi Pengendalian (*Controlling*)

Merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana

yang telah ditetapkan, khususnya di bidang tenaga kerja, telah dicapai. Fungsi ini juga memungkinkan adanya tindakan koreksi atau perbaikan terhadap penyimpangan yang terjadi dalam pengelolaan tenaga kerja.

Disamping fungsi-fungsi pokok, Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki beberapa fungsi-fungsi operasional. Irma dkk (2006:94) Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi:

#### 1. Fungsi Pengadaan Tenaga Kerja

Merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memperoleh jenis dan jumlah tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta memiliki kualifikasi yang memadai agar dapat melaksanakan berbagai pekerjaan yang ada dalam perusahaan. Fungsi pengadaan tenaga kerja didalamnya memiliki sub fungsi sebagai berikut:

##### a. Perencanaan Tenaga Kerja

Merupakan suatu proses penentuan kebutuhan tenaga kerja dan acara memenuhinya baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Penentuan jumlah tenaga kerja dapat dilakukan dengan mempertimbangkan beban kerja dalam perusahaan serta dengan menghitung besarnya tenaga kerja yang dapat tersedia di perusahaan pada periode tertentu. Sedangkan penentuan kualitas tenaga kerja dilakukan dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti usia tenaga kerja, pendidikan, dan pengalaman kerja, pengetahuan dan keterampilan serta lain sebagainya.

b. Penarikan Calon Tenaga Kerja

Penarikan calon tenaga kerja (*Recruitmen*) ini berupa usaha menarik sebanyak mungkin calon-calon tenaga kerja yang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan dari sumber-sumber tenaga kerja yang tersedia.

c. Seleksi

Seleksi (*selection*) merupakan proses pemilihan tenaga kerja dari sejumlah calon tenaga kerja yang dapat dikumpulkan melalui proses penarikan calon tenaga kerja. Tujuan penyeleksian tenaga kerja yaitu untuk mencari atau memilih tenaga kerja yang sesuai dengan persyaratan atau kualifikasi jabatan tertentu.

d. Penempatan Tenaga Kerja

Penempatan tenaga kerja (*placement*) yang terpilih pada jabatan yang ditentukan dan sesuai dengan keterampilan, kemampuan, dan kualifikasi yang harus dimiliki oleh seseorang yang akan mengisi jabatan atau pekerjaan tertentu secara efektif.

2. Fungsi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Merupakan fungsi yang berperan dalam pengembangan dan peningkatan keterampilan dan pengetahuan kerja dengan jalan memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan. Fungsi pengembangan sumber daya manusia didalamnya memiliki sub fungsi:

a. Penilaian Prestasi Kerja (*Performance Appraisal*)

Secara umum penilaian prestasi kerja dapat diartikan sebagai suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja. Agar

pelaksanaan suatu penilaian prestasi kerja dapat berhasil sesuai dengan sasaran yang diharapkan, syarat yang harus dipenuhi diantaranya:

- 1) Relevan: Harus mengukur hal-hal yang berkaitan atau berhubungan erat dengan pekerjaan yang bersangkutan..
- 2) Akseptabel: harus dapat dimengerti baik oleh penilai maupun dinilai
- 3) Reliabel : Harus dapat dipercaya serta mempunyai alat ukur yang dapat diandalkan, konsisten dan stabil
- 4) Sensitif : Harus memiliki kepekaan kemampuan untuk membedakan tenaga kerja yang tidak efektif.
- 5) Praktis: Sistem penilaian harus praktis dan mudah dilaksanakan

b. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Develoment*)

Pelatihan dan pengembangan tenaga kerja dilakukan dengan mengikutsertakan tenaga kerja tersebut dalam program pelatihan dan program pengembangan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan seorang tenaga kerja, sehingga mampu menyesuaikan mampu mengikuti perkembangan kebutuhan organisasi.

c. Pengembangan Karir (*Career Development*)

Pengembangan karier meliputi kegiatan-kegiatan yang menyangkut pengembangan karir seseorang tenaga kerja, baik dalam bentuk kenaikan pangkat maupun mutasi jabatan.

3. Kompensasi

Kompensasi karyawan merupakan usaha pemberian balas jasa atau imbalan atas tenaga, waktu, pikiran, serta prestasi yang telah diberikan oleh seorang tenaga kerja atau karyawan pada perusahaan.

#### 4. Integrasi dan Pemeliharaan

Integration (*integration*) meliputi usaha menciptakan kondisi integrasi atau persamaan kepentingan antara tenaga kerja dengan organisasi, yang menyangkut masalah motivasi, kepemimpinan, konflik, dan konseling. Pemeliharaan merupakan usaha untuk mempertahankan tenaga kerja yang produktif agar tetap dapat bekerja di perusahaan, serta mau membina kerjasama dan komunikasi yang baik dengan sesama karyawan.

#### 5. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Pemutusan Hubungan Kerja menyangkut masalah pengembalian karyawan kepada masyarakat dan merupakan tanggung jawab perusahaan.

### 2.2. Produktifitas Tenaga Kerja

Konsep produktivitas kerja dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan organisasi. 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 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*) (Kusnedi, 2008).

Menurut Sinungan (2008) memiliki pengertian produktivitas yang hamper sama dengan Kusnendi yaitu interaksi terpadu antara investasi (pengetahuan, teknologi, dan riset), manajemen, dan tenaga kerja untuk mencapai mutu kehidupan hari ini yang lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini serta *ratio* antara apa yang dihasilkan (*output*) dengan keseluruhan

peralatan produksi yang dipergunakan (*input*). Oleh karena itu, dalam pandangan ini, terjadinya peningkatan produktivitasnya tidak hanya dilihat dari aspek kuantitas, tetapi juga dapat dilihat dari aspek kualitas.

Menurut Robins, dkk (2008) menyatakan bahwa produktivitas adalah gabungan variabel manusia dan operasi. Untuk meningkatkan produktivitas, manajer harus berfokus pada keduanya. Menurut Edwards diacu oleh Robbins (2008), pakar kualitas terkenal, mengatakan bahwa manaje, bukan pekerja, adalah sumber utama peningkatan produktivitas. Produktivitas tinggi tidak semata-mata karena “manajemen manusia” yang baik. Organisasi yang benar-benar efektif akan memaksimalkan produktivitas jika berhasil mengintegrasikan manusia ke seluruh system operasi.

Produktivitas adalah ukuran sampai sejauh mana sebuah kegiatan mampu mencapai target kuantitas dan kualitas yang telah ditetapkan. Ketercapaian atau tidaknya produktivitas tidak saja menentukan tercapainya tidaknya jumlah produk yang ditargetkan, akan tetapi juga efisiensi tidaknya biaya yang harus dikeluarkan (Sule, dkk, 2008).

Produktivitas tenaga kerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu atau  $Y/X_{tk}$  dimana  $Y$ = produksi (kg)  $X_{tk}$ =input tenaga kerja (HKP). Untuk meningkatkan produktivitas karyawan, meningkatkan pendapatan atau kesejahteraan dapat ditempuh dengan upaya hasil persatuan luas, persatuan waktu serta mendistribusikan tenaga kerja yang optimal. Pada umumnya setiap penempatan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawannya, karena dengan produktivitas kerja yang tinggi mereka dapat memberikan hasil yang

tinggi. Produktivitas kerja bukan semata-mata ditujukan untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak-banyaknya, melainkan kualitas untuk kerja juga penting diperhatikan.

Produktivitas karyawan perlu memperhatikan usaha yang dilakukan karyawan dalam meningkatkan kemampuan profesionalnya melalui berbagai kegiatan yang berkesinambungan, dengan maksud untuk meningkatkan kemampuan dirinya sesuai dengan tuntutan tugas. Untuk lebih jelasnya mengenai pengertian produktivitas, maka dapat diartikan secara umum yaitu sebagai perbandingan antara apa yang dihasilkan dengan apa yang dimasukkan.

Jadi produktivitas merupakan kemampuan seseorang untuk menggunakan kekuatannya dan mewujudkan segenap potensi yang apa adanya. Menggunakan kemampuan atau mewujudkan segenap potensi guna mewujudkan kreativitas. Untuk menjaga agar produktivitas kerja terjamin, sudah seharusnya pimpinan memperhatikan penempatan karyawan, sehingga semangat dan gairah kerja semakin meningkat. Produktivitas karyawan menjadi pusat perhatian dalam upaya untuk meningkatkan kinerja yang mempengaruhi tingkat dan efisiensi organisasi. Analisis yang lebih mengkonsentrasikan pada kinerja akan lebih memberikan penekanan pada 3 faktor utama menyatakan Faktor-faktor yang mempengaruhi Produktivitas Kerja (Ruki, 2002:132)

Untuk meningkatkan produktivitas kerja yang tinggi, pimpinan perusahaan harus memiliki sikap mental yang berorientasi produktif dan selalu menggunakan potensi yang maksimal, optimis, tekun, dan berusaha sungguh-sungguh dalam menghadapi tantangan pembangunan. Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun



faktor lain seperti pendidikan, keterampilan, disiplin sikap, dan etika kerja, motivasi, gizi, dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja teknologi, sarana produktivitas, manajemen dan kesempatan berprestasi (Suryanto,2008).

### **2.2.1.Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja**

Faktor- faktor yang harus dipertimbangkan dalam Peningkatan produktivitas kerja karyawan, antara lain :

#### **1. Faktor Usia (Umur)**

Dalam rangka menempatkan karyawan, faktor usia pada diri karyawan yang lulus dalam seleksi perlu mendapatkan pertimbangan. Hal tersebut dimaksudkan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Petani (dalam penelitian ini disebut karyawan penyadap) berusia lanjut berumur 65 tahun keatas, biasanya fanatik terhadap tradisi dan sulit untuk diberikan pengertian yang dapat mengubah cara berpikir, cara kerja, dan cara hidupnya. Karyawan penyadap bersikap apatis terhadap adanya teknologi baru.

Karyawan penyadap karet yang berusia lanjut tidak mempunyai kekuatan tenaga dalam mengusahakan usahatannya sehingga hanya mampu mengusahakan dalam skala kecil. Usia tenaga kerja yang produktif berumur 16-64 tahun, sedangkan pada usia 65 keatas sudah dikatakan usia lanjut (Hakwiks,1999 dalam Jira'ah, 2012).

#### **2. Faktor Prestasi Akademis (Tingkat Pendidikan)**

Prestasi akademis yang telah dicapai oleh karyawan yang bersangkutan selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan. Dengan

mempertimbangkan faktor prestasi akademis, maka dapat ditetapkan dimana karyawan yang bersangkutan akan ditempatkan sesuai dengan prestasi akademisnya. Pendidikan yang minim mengakibatkan kurangnya pengetahuan dalam memanfaatkan sumber sumber alam yang tersedia.

Hal ini berakibatkan pada setiap usaha usaha penduduk yang hanya mampu menghasilkan pendapatan yang rendah. Rendahnya mutu SDM (pengetahuan dan keterampilan karyawan penyadap karet) karena kurangnya pendidikan dan pelatihan yang mereka peroleh. Lemahnya pendidikan karyawan penyadap karet dapat mengakibatkan kemiskinan (Hakwiks, 1999, dalam Jira'ah, 2012).

### 3. Faktor Status Perkawinan ( Jumlah tanggungan)

Mengenai status perkawinan karyawan adalah merupakan hal yang sangat penting. Selain untuk kepentingan ketenagakerjaan juga sebagai bahan pertimbangan dalam penempatan karyawan. Jumlah tanggungan semakin banyak menekankan akan adanya lahan tanaman yang luas untuk membiayai kebutuhan keluarganya. Jumlah tanggungan semakin tinggi dan rendahnya pendidikan disektor pertanian dapat mengakibatkan tingkat pendapatan yang rendah dan pengembangan pertanian akan terlambat, hal ini mengakibatkan tabungan rendah, investasi pengembangan rendah, sulit memperoleh modal pinjaman (Hakwiks, 1999 dalam Jira'ah, 2012).

### 4. Faktor Pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka penempatan karyawan tersebut. Hal tersebut berdasarkan pada kenyataan yang menunjukkan

bahwa makin lama bekerja maka makin banyak pengalaman yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan. Banyaknya pengalaman bekerja memberikan kecenderungan bahwa karyawan yang bersangkutan memiliki keahlian dan pengalaman yang relatif tinggi. Pengalaman seseorang dalam berusahatani berpengaruh pula dalam menerima inovasi dari luar.

Lamanya pengalaman diukur mulai sejak kapan karyawan penyadap itu aktif secara mandiri mrngusahakan usahatannya tersebut sampai diadakan penelitian. Petani yang sudah mempunyai pengalaman dalam mengelola usahatannya merasa sudah mempunyai keterampilan dan pengetahuan yang tinggi, sehingga sebagian petani tidak percaya terhadap penyuluhan. Seseorang yang mempunyai pengalaman yang tinggi tidak dapat dikategorikan mempunyai tingkat produksi yang tinggi.

Tingginya produksi tergantung pada pemeliharaan tanaman yang dibudidayakan (Hakwiks, 1999, dalam Kurniawan, dkk 2013). motivasi karyawan, kemampuan dari karyawan serta dukungan organisasional. PTP N III Sei Putih merupakan perusahaan yang besar dan memiliki jumlah karyawan yang besar, maka dalam menjalankan aktivitas sehari - harinya tentu saja perusahaan sangat tergantung pada keinerja para karyawan agar perusahaaan tetap survive (Ravianto, 1995 diacu Oleh Manurung R, 2012).

Apabila terbuka kesempatan untuk berprestasi, maka akan menimbulkan dorongan psikologis untuk meningkatkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas. Oleh karena itu diperlukan adanya langkah-langkah untuk mencapai tingkat produktivitas yang hendak sejalan

dengan hal tersebut (Handoko, 2001) mengemukakan langkah- langkah untuk mencapai produktivitas yaitu:

- 1) Mengembangkan ukuran-ukuran produktivitas pada seluruh tingkat organisasi.
- 2) Menetapkan tujuan-tujuan peningkatan produktivitas dalam konteks-konteks yang
- 3) telah ditetapkan.
- 4) Mengembangkan rencana-rencana untuk mencapai tujuan.
- 5) Mengimplementasikan rencana
- 6) Mengukur hasil.

### **2.3. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Siti dkk, 2013 yang berjudul “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja Karyawan Pemanen Dan Pemupuk di PTP Nusantara I (Studi Kasus : Sawit Langkat, Kecamatan Padang Tualang, Kabupaten Langkat) Produktivitas tenaga kerja memegang peranan yang sangat penting terhadap proses produksi dengan didukung adanya faktor sumber daya manusia, karena kegiatan produksi dipengaruhi oleh kemampuan tenaga kerja untuk menghasilkan sebuah produksi.

Produktivitas berfungsi sebagai ukuran pengembangan dalam mengembangkan kualitas kinerja. Maka perlu untuk mengetahui produktivitas tenaga kerja karyawan pemanenan pemupuk dan mengetahui pengaruh faktorsosial ekonomi (umur, tingkat pendidikan, pengalaman bekerja, jumlah tanggungan dan premi) terhadap produktivitas tenaga kerja karyawan pemanenan pemupuk didaerah sawit langkat.

Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa: Produktivitas tenaga kerja pemanen rata rata setiap bulan tinggi adalah sebesar 34.787,58 Kg/Bln. Hasil estimasi regresi berganda menunjukkan bahwa produktivitas tenaga kerja pemanenan pemupuk dipengaruhi secara nyata oleh premi sedangkan faktor umur, tingkat pendidikan, jumlah tanggungan dan pengalaman bekerja tidak berpengaruh secara nyata (Siti, dkk, 2013)

Penelitian terdahulu yang dilakukan Setiadi, dkk, 2013 yang berjudul "Analisis Produktivitas Sektor Kebun PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Wonosari Lawang Malang Menggunakan Craig-Harris Productivity Model". PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Wonosari merupakan salah satu organisasi besar milik pemerintah yang menggunakan kuantitas tenaga kerja manusia yang besar dalam menjalankan usahanya terutama dalam lingkungan kerja kantor kebun. Lebih dari 1000 tenaga kerja bekerja dalam perkebunan teh PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Wonosari. Teh hasil olahan perkebunan ini lebih ditujukan untuk memenuhi permintaan dari konsumen mancanegara.

Kualitas komoditas perkebunan akan sangat penting karena adanya tuntutan pasar baik dalam negeri maupun luar negeri. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat produktivitas sektor kebun, menentukan faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas sektor kebun dan memberikan usulan perbaikan terhadap produktivitas sektor kebun PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Wonosari. Model pengukuran produktivitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Craig-Harris Productivity Models*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai produktivitas tertinggi terdapat pada bulan November 2012 yaitu 2,53. Hasil produktivitas terbaik selama periode pengukuran ini

merupakan pengaruh dari hasil tingginya produktivitas parsial. Sedangkan nilai produktivitas terendah terdapat pada bulan Januari 2013 yaitu 0,10. (Setiadi, dkk 2013).

Penelitian terdahulu juga dilakukan Thamrin, dkk. 2014 yang berjudul “Analisis Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan Pemanen”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor –faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan pemanen di PT. Eastern Sumatra Indonesia Kebun Bukit Maradja Estate. Metode penarikan sampel menggunakan metode *proportionate stratified random sampling* yaitu cara penarikan sampel dari anggota populasi secara acak dan berstrata. Metode analisis data yang digunakan adalah dengan analisis Rank Spearman dan koefisien determinan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Ada Hubungan Antara Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pemanen Di PT. Eastern Sumatra Indonesia Kebun Bukit Maradja Estate. Kemudian berdasarkan hasil analisis koefisien determinan diperoleh faktor yang paling kuat hubungannya terhadap produktivitas kerja adalah faktor motivasi kerja (Tharin, dkk, 2014).