

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 *Grand Theory*

Grand Theory yang mendasari penelitian ini peneliti menggunakan produktivitas kerja karyawan sebagai variabel dependen ini adalah perilaku organisasi. Robbins & Judge (2015:5), menjelaskan bahwa perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menyelidiki dampak yang dipunyai oleh suatu individu, kelompok, dan juga struktur pada perilaku yang ada di dalam suatu organisasi. Tujuan dari perilaku organisasi adalah untuk menerapkan ilmu pengetahuan agar bisa meningkatkan keefektifan suatu organisasi. Teori ini berpendapat bahwa produktivitas kerja karyawan didasari oleh perilaku organisasi yang mana di dalamnya memuat tentang bagaimana karyawan dan perusahaan berperilaku atau bersikap guna mencapai sebuah keefektifan dan keefisienan dalam berkerja. Perilaku karyawan dapat dilihat dari bagaimana dia menyelesaikan tugasnya. Sedangkan perilaku perusahaan dapat dilihat dari kebijakan-kebijakan yang dibuat dan diterapkannya di lingkup perusahaan.

2.2 Disiplin Kerja

Disiplin merupakan sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Peraturan yang dimaksud termasuk absensi, lambat masuk, serta cepat pulang karyawan. Jadi hal ini merupakan suatu sikap indiscipliner karyawan yang perlu disikapi dengan baik oleh pihak manajemen.

Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan hasil semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energy. Selain itu, disiplin mencoba untuk mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, mesin, peralatan, dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidak hati-hatian, senda gurau atau pencurian. Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidak mampuan dan keterlambatan. Disiplin berusaha mencoba permulaan kerja yang lambat atau terlalu awal mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemaslahatan. Disiplin juga berusaha untuk mengatasi perbedaan pendapat antara karyawan dan mencegah ketidak taatan yang disebabkan salah pengertian dan salah penafsiran

Disiplin dibutuhkan untuk tujuan organisasi yang lebih jauh, juga guna menjaga efisiensi dengan mencegah dan mengoreksi tindakan- tindakan individu dalam iktikad tidak baiknya terhadap kelompok, disiplin berusaha untuk melindungi perilaku baik dengan menetapkan respon yang dikehendaki. (Sutrisno, 2009:92). Kedisiplinan dalam suatu organisasi dapat ditegakkan bilamana sebagian besar peraturan- peraturannya ditaati para anggota organisasi tersebut. Ada beberapa perilaku yang mudah menimbulkan persoalan atau pelanggaran peraturan disiplin antara lain yaitu: (Gondokusumo 1998 : 145)

1. Terlalu banyak ngobrol dalam kerja.
2. Sikap terlalu santai atau masa bodoh
3. Malas dan sedapat mungkin menghindari tugas
4. Suka campur tangan dalam kerja orang lain akan tetapi kerja sendiri tidak beres
5. Tidak suka dengan tugas sekarang, selalu bosan, gaji terlalu kecil, tentang pangkat kenapa tidak dinaikkan.
6. Berlagak sangat sibuk padahal kerja yang dilakukan cuman sedikit

7. Tidak tahu sesuatu yang harus dilakukan dengan berusaha menyelimuti hal ini karena malu. (terjadi antara karyawan baru dan yang lama).
8. Sangat peka, tidak mampu membalas cemooh rekan kerja, rasa kurang percaya diri memandang semuanya salah kecuali dirinya sendiri
9. Syarat kerja dirasa terlalu menekan, tidak memberi kelonggaran untuk sebentar-sebentar terlambat masuk atau sebentar-sebentar sakit
10. Suka mengadu kepada pihak atasan, merasa hebat sekali karena pihak atasan meladeninya dan berlagak terhadap sesama kawan sekerja sehingga membangkitkan sesama mereka rasa benci dan juga takut.

Menurut Moekijat tujuan utama dari disiplin adalah untuk mendorong karyawan berperilaku sepantasnya ditempat kerja, dimana perilaku yang sepantasnya ditetapkan sebagai kepatuhan terhadap peraturan dan prosedur berfungsi sama dengan peraturan undang – undang masyarakat.

Adapun yang menjadi indikator dari rendahnya disiplin kerja karyawan adalah (Nitisemito 1996:30)

1. Turunnya produktivitas kerja Salah satu indikasi rendahnya disiplin kerja adalah ditunjukkan dari turunnya produktivitas kerja. Produktivitas yang turun karena kemalasan, penundaan pekerjaan, dan lain sebagainya. Apabila terjadi penurunan produktivitas kerja berarti merupakan indikasi didalam organisasi terjadi penurunan disiplin kerja.
2. Tingkat absensi yang tinggi Apabila kedisiplinan kerja karyawan menurun maka dapat dilihat dari tingkat kehadiran karyawan dalam bekerja tidak tepat waktu datang dan pulang, sering keluar pada jam istirahat

3. Adanya kelalaian dalam penyelesaian pekerjaan Rendahnya kedisiplinan kerja karyawan dapat dilihat dengan sering terjadinya kelalaian sehingga dapat menyebabkan keterlambatan penyelesaian pekerjaan. Ini dapat dilihat bahwa karyawan tidak menggunakan secara efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga kemampuan organisasi tidak maksimal dalam memberikan kepercayaan pada karyawan.
4. Tingkat kecerobohan atau kecelakaan yang tinggi Indikasi lain yang menunjukkan turunnya tingkat kedisiplinan kerja karyawan adalah kecerobohan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan
5. Seringnya pencurian bahan-bahan pekerjaan
6. Sering konflik antar karyawan. Konflik atau perselisihan merupakan ketidaktenangan karyawan dalam bekerja yang dapat mengganggu pekerjaan yang sedang dilakukan dan menurunkan produktivitas yang diharapkan organisasi.

2.3 Pelatihan

Pengertian pelatihan secara sederhana didefinisikan oleh Pramudyo (2017) sebagai: “Proses pembelajaran yang dirancang untuk mengubah kinerja orang dalam melakukan pekerjaannya”. Yang dimaksud dalam hal ini adalah adanya empat hal yang harus diperhatikan. Yaitu, proses pelatihan, peserta pelatihan, kinerja, dan pekerjaan. Harus dipahami bahwa proses pelatihan mengacu kepada suatu perubahan yang harus terjadi pada peserta pelatihan.

Proses dalam pelatihan, kinerja yang kurang baik dibenahi sedemikian rupa sehingga menjadi lebih baik. Sehingga sekumpulan tugas-tugas yang telah menanti dapat dikerjakan dengan baik oleh pekerja yang telah mengikuti pelatihan. Seperti yang dinyatakan oleh Sutrisno (2019) bahwa pelatihan ditujukan untuk melengkapi

keterampilan dalam melakukan pekerjaan, serta mampu menggunakan peralatan kerja dengan tepat

Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa hal-hal yang digunakan untuk mengukur sejauh mana efektifitas pelatihan yang diberikan perusahaan pada karyawan adalah sebagai berikut:

1. Jenis Pelatihan, berdasarkan analisis kebutuhan akan program pelatihan tersebut, maka perlu dilakukan pelatihan peningkatan kinerja, produktifitas pegawai dan etika kerja bagi tingkat bawah dan menengah.
2. Tujuan pelatihan, pelatihan yang digunakan harus sesuai kebutuhan dan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan paham terhadap etika kerja yang diterapkan.
3. Materi, materi pelatihan dapat berupa: pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan dan pelaporan kerja.
4. Metode yang digunakan, dalam hal ini seharusnya menggunakan teknik partisipatif dimana peserta juga ikut serta dan aktif dalam kegiatan pelatihan tersebut. Seperti, diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan game. Latihan dalam kelas, test, kerja tim dan study visit (studi banding).
5. Kulifikasi peserta, dalam hal ini adalah karyawan yang memang membutuhkan pelatihan dan peningkatan produktifitas kerja, seperti: karyawan tetap, karyawan yang baru rotasi jabatan dan karyawan yang memang mendapat rekomendasi pimpinan.

6. Kualifikasi pelatih, dalam hal ini pelatih atau instruktur harus memiliki kualifikasi dan benar-benar orang yang memiliki kemampuan untuk mengisi kegiatan pelatihan serta mampu memberikan motivasi kepada peserta sehingga peserta benar-benar paham akan materi dan kegiatan pelatihan yang dilaksanakan.
7. Waktu, dalam hal ini pelatihan membutuhkan banyak waktu untuk benar-benar maksimal dalam pelaksanaannya. Semakin sering karyawan mendapat pelatihan, maka cenderung kemampuan dan keterampilan karyawan tersebut akan meningkat.

Jadi menurut penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa untuk mengukur efektifitas pelatihan dapat dilakukan dengan menganalisis jenis pelatihan, tujuan, metode dan materi yang diberikan, kualifikasi peserta dan pelatih serta waktu yang dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan.

2.4 *Reward*

Reward merupakan suatu motivasi bagi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Suatu sistem imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para pegawai perusahaan yang pada gilirannya memungkinkan perusahaan memperoleh, memelihara, dan mempekerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan perusahaan.

Dicky Saputra (2017), menyatakan bahwa *Reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu:

1. Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic Rewards*) Penghargaan ekstrinsik adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut.

a. Penghargaan finansial :

- 1) Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan.
- 2) Tunjangan karyawan seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.
- 3) Bonus/insentif adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi

b Penghargaan non finansial :

- 1) Penghargaan interpersonal Penghargaan Interpersonal atau biasa yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.
 - 2) Promosi Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kinerja jika diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.
2. Penghargaan intrinsik (*intrinsic Rewards*) Penghargaan intrinsik adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri yang yang terdiri.

- a. Penyelesaian (*completion*) Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.
- b. Pencapaian (*achievement*) Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.
- c. Otonomi (*autonomy*) Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang terbaik oleh karyawan dalam situasi tertentu.

2.5 Kompetensi

Menurut Wibowo (2007:110) menyebutkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tertentu, dengan indikatornya adalah :

a. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan meliputi :

1. Mengetahui dan memahami pengetahuan dibidang masing-masing.

2. Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, teknik yang baru dalam institusi pemerintahan.

b. *Keterampilan (Skill)*

Keterampilan individu meliputi:

1. Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan.
2. Kemampuan berkomunikasi dengan jelas secara lisan.

c. *Sikap (Attitude)*

Sikap individu, meliputi :

1. Memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dalam berkreaitivitas dalam bekerja.
2. Adanya semangat kerja yang tinggi.

Spencer (dalam Wibowo, 2007:111) menjelaskan terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

1. Motif adalah suatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan.
2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang.
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang spesifik.
5. Keterampilan adalah kemampan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

2.6 Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting dalam pembangunan. Secara makro, faktor-faktor masukan pembangunan, seperti sumber daya alam, material dan finansial tidak akan memberi manfaat secara optimal untuk perbaikan kesejahteraan rakyat bila tidak didukung oleh memadainya ketersediaan

faktor SDM, baik secara kualitas maupun kuantitas. Pelajaran yang dapat dipetik dari berbagai negara maju adalah, bahwa kemajuan yang dicapai oleh bangsa-bangsa di negara-negara tersebut didukung oleh SDM yang berkualitas. Jepang misalnya, sebagai negara pendatang baru (*late comer*) dalam kemajuan industri dan ekonomi memulai upaya mengejar ketertinggalan dari negara-negara yang telah lebih dahulu mencapai kemajuan ekonomi dan industri (*fore runners*) seperti Jerman, Prancis, dan Amerika dengan cara mengacu pengembangan SDM (Ohkawa dan Kohama 1989).

Pengembangan SDM pada intinya diarahkan dalam rangka meningkatkan kualitasnya, yang nantinya akan dapat berpengaruh produktivitas. Hasil berbagai studi menunjukkan, bahwa kualitas SDM merupakan faktor penentu produktivitas, baik secara makro maupun mikro. Sumber Daya Manusia (SDM) secara makro adalah warga negara suatu bangsa khususnya yang telah memasuki usia angkatan kerja yang memiliki potensi untuk berperilaku produktif yang mampu memenuhi Pengembangan Sumber Daya Manusia. kebutuhan hidup sendiri dan keluarganya yang berpengaruh pada tingkat kesejahteraan masyarakat dilingkungan bangsa atau negara.

Dalam kenyataannya manusia dengan organisasi sebagai wadah untuk mewujudkan hakikat kemanusiaan dan untuk memenuhi kebutuhan manusia memiliki hubungan yang sangat kuat. Beberapa definisi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan para ahli diantaranya: Manajemen sumber daya manusia bisa didefinisikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi secara keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuan (Erni Tisnawati, 2010).

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja, dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2011). Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi (Handoko, 2011).

2.7 Pengembangan Sumber Daya Manusia

2.7.1 Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan merupakan suatu proses peningkatan kemampuan atau pendidikan jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia untuk mencapai tujuan umum yang dilakukan secara sistematis dan terorganisasi dan dilakukan oleh oleh pegawai manajerial. Pengertian pengembangan, tidak lepas dari pembahasan strategi pengembangan manajemen kualitas, karena elemen dalam pengembangan manajemen kualitas diantaranya mengacu pada pemberdayaan karyawan dan pendidikan serta pelatihannya. Pendidikan bertujuan mendidik seluruh anggota organisasi tentang mengapa aktivitas dilakukan. Sedangkan pelatihan bertujuan melatih seluruh anggota organisasi tentang bagaimana melakukan. Pengembangan sumber daya manusia adalah upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal.

Pengembangan sumber daya manusia dapat juga diartikan sebagai pelatihan pengembangan. Program pelatihan pengembangan merupakan serangkaian aktivitas

yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan kinerja individu, kelompok, atau seluruh organisasi (Notoatmodjo, 1992). Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu hal yang terpenting karena sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Di samping itu, dalam kegiatan pengembangan sumber daya manusia, perlu adanya koordinasi yang cukup baik antara setiap unit kerja yang ada, sehingga tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

Pada dasarnya, tujuan utama pengembangan sumber daya manusia adalah meningkatkan produktivitas kerja karyawan pada semua tingkat organisasi. Tujuan lain pengembangan sumber daya manusia adalah mencegah keusangan keterampilan pada semua tingkat organisasi. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kebutuhan organisasi yang berubah, pada rentang waktu tertentu, keterampilan yang dimiliki karyawan sering menjadi usang dan tidak bisa digunakan lagi. Setiap organisasi membantu para pekerjanya untuk selalu meningkatkan keterampilan berdasarkan minat dan bakat mereka, selain untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Disamping itu, pengembangan sumber daya manusia ditujukan untuk mempersiapkan pekerja agar dapat menjalankan tugas atau pekerjaan yang lebih tinggi jenjangnya (Notoatmodjo, 1992).

Pengembangan sumber daya manusia dikelompokkan atas pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal (Mangkunegara, 2011) :

1. Pengembangan secara informal, yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku, literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju

dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan semakin besar, disamping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.

2. Pengembangan secara formal, yaitu karyawan yang ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan. Pelatihan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang yang sifatnya nonkarir atau peningkatan karir seorang karyawan.

2.7.2 Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu kata "*Strategas*" artinya "*Generalship*" atau pekerjaan yang biasanya dilakukan oleh jenderal untuk menyusun rencana memenangkan perang. Konsep ini relevan pada zaman dahulu dimana jenderal dibutuhkan untuk memimpin angkatan perang. Secara umum strategi adalah suatu proses yang menentukan rencana pemimpin yang berada dalam organisasi yang fokusnya pada jangka panjang organisasi, serta bagaimana penyusunan, rencana agar mencapai tujuan. Strategi merupakan suatu proses penentuan rencana pimpinan puncak berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan cara atau upaya bagaimana agar tujuan dapat dicapai. Menurut Jauch & Glueck (1988) strategi adalah program yang sangat luas dalam mencapai tujuan yang sudah ada dalam organisasi atau perusahaan, kata "program" dalam definisi tersebut mencerminkan peran yang aktif dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi yang dilakukan oleh manajer untuk menggerakkan sumber daya yang dimiliki ke arah tujuan organisasi.

Menurut Grant (2021), strategi dalam manajemen memiliki tiga peran penting yaitu strategi sebagai pengambilan keputusan, strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi, dan strategi sebagai target konsep strategi yang akan dipadukan dengan visi dan misi untuk menentukan tujuan perusahaan jangka panjang. Strategi merupakan hal yang penting untuk mencapai tujuan yang sudah ada dalam organisasi, tujuan akan dicapai jika keputusan, perencanaan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan dilandasi dengan pertimbangan yang matang. Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.

Strategi pengembangan sumber daya manusia adalah rencana jangka panjang atau rencana masa depan sebagai upaya untuk mempersiapkan karyawan agar dapat bergerak dan berperan dalam perusahaan sesuai dengan perkembangan dan perubahan suatu perusahaan (Jauch & Glueck, 1988). Kegiatan pengembangan karyawan dirancang untuk memperoleh karyawan-karyawan yang mampu berprestasi untuk perusahaan dalam perkembangannya di masa depan.

Strategi pengembangan sumber daya manusia merupakan cara atau rencana yang dibuat perusahaan untuk menghadapi tantangan-tantangan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dengan melakukan suatu perubahan dan perbaikan hasil kerja sumber daya manusia agar lebih maksimal dan terampil dalam melaksanakan tugas yang diberikan, sehingga tujuan perusahaan tercapai dengan baik. Strategi pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan yang berfungsi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar dapat berkembang ke arah

yang lebih baik dan meningkat kemampuan kerjanya, serta memiliki loyalitas yang baik terhadap perusahaan.

Pengembangan sumber daya manusia sangat dibutuhkan untuk kelangsungan sebuah perusahaan agar dapat berkembang secara lebih dinamis karena sumber daya manusia merupakan unsur yang paling penting di dalam sebuah perusahaan. Perusahaan yang dapat mencapai kesuksesannya adalah perusahaan yang mengerti bagaimana pentingnya strategi pengembangan sumber daya manusia dan mengetahui upaya apa saja yang harus ditempuh. Beberapa strategi pengembangan sumber daya manusia menurut Sule & Saeful (2019), antara lain:

1. Mengadakan program pelatihan bagi karyawan

Ada banyak program pelatihan yang dapat diambil oleh karyawan. Tujuan dari program pelatihan ini untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan perusahaan dan juga dapat meningkat produktivitas perusahaan.

2. Mengadakan forum diskusi

Perusahaan dapat mengadakan forum diskusi dimana setiap karyawan dapat menuangkan ide-ide untuk mengembangkan perusahaan. Selain itu, juga dapat menjadi wadah bagi para karyawan untuk mengenal satu sama lain, baik antar karyawan, maupun karyawan dengan atasan. Diharapkan dengan adanya forum diskusi, maka komunikasi yang terjadi dapat berjalan dengan lancar dan bahkan menghindari terjadinya miskomunikasi. Forum diskusi juga mampu memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengutarakan keluhan yang mereka hadapi selama bekerja di perusahaan yang nantinya dapat dievaluasi oleh pihak perusahaan.

3. Memberikan penghargaan terhadap karyawan teladan

Karyawan di perusahaan yang telah memberikan usaha terbaik dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sebaiknya diberikan penghargaan karena telah bekerja dengan keras demi mewujudkan tujuan dan cita-cita perusahaan. Ada banyak cara yang dapat dilakukan dalam rangka memberikan penghargaan kepada karyawan teladan. Misalnya, pemberian bonus berupa uang tunai, voucher belanja, promosi jabatan, dan lain-lain. Memberikan penghargaan terhadap karyawan juga mampu meningkatkan motivasi kinerja mereka. Karyawan yang belum mendapatkan penghargaan akan termotivasi kepada karyawan lainnya yang sudah mendapatkan apresiasi dari perusahaan sehingga akan lebih giat untuk bekerja

4. Terbuka terhadap kritik dan saran

Menerima kritik dan saran berarti memahami hal apa saja yang dapat diperbaiki oleh perusahaan ke depannya. Para karyawan akan merasa dihargai apabila kritik dan saran yang telah mereka sampaikan didengarkan oleh perusahaan dan bahkan terdapat perbaikan yang nyata.

5. Membuat lingkungan kerja yang nyaman

Lingkungan kerja yang nyaman akan memengaruhi perkembangan sumber daya manusia di perusahaan. Apabila lingkungan tempat kerja tidak terasa nyaman, karyawan tentu tidak akan merasa produktif dalam menyelesaikan pekerjaan mereka sehingga produktivitas keseluruhan perusahaan juga ikut menurun.

6. Menerapkan nilai positivity

Seorang pemimpin sebaiknya memastikan bahwa lingkungan kerja di perusahaan jauh dari hal negatif. Terapkanlah nilai positivity agar setiap karyawan merasa nyaman untuk bekerja dan bersosialisasi dengan sesama rekan kerjanya.

7. Melakukan evaluasi secara berkala

Evaluasi berguna untuk melihat hal apa yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan dari perusahaan. Selain itu, evaluasi juga dapat membantu dalam menilai hal apa yang dibutuhkan oleh perusahaan, namun masih belum terlaksana atau tersedia.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan sebuah upaya yang dapat dilakukan untuk membentuk dan menghasilkan manusia berkualitas yang memiliki kecakapan kemampuan serta loyalitas dalam melaksanakan pekerjaannya di sebuah perusahaan. Memiliki karyawan yang berkualitas merupakan suatu aset terbesar bagi perusahaan. Strategi pengembangan sumber daya manusia sangat perlu dilakukan mengingat di era teknologi saat ini banyak perusahaan yang saling bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja berkualitas. Strategi pengembangan SDM yang dapat dilakukan oleh perusahaan antara lain:

1. Memberikan kesempatan pada setiap karyawan untuk menyalurkan ide dan gagasan pribadi mereka karena di dalam suatu perusahaan, karyawan juga berkontribusi dalam mengembangkan perusahaan atau sebagai roda penggerak suatu perusahaan sehingga ide dan gagasan dari setiap karyawan juga perlu didengarkan dan dipertimbangkan.
2. Memberikan penghargaan (*Reward*) kepada karyawan, yang bertujuan untuk membuat karyawan lainnya agar termotivasi untuk dapat menjadi lebih baik. Hal tersebut nantinya akan memberikan kontribusi besar terhadap perusahaan dalam mengembangkan perusahaan.
3. Mengadakan program pelatihan bagi karyawan yaitu ada beberapa jenis pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang dapat dilakukan, diantaranya adalah skill training, retraining atau pelatihan ulang, *cross functional training*, *team training*, *creativity training*, dan lain-lain.

2.8 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.8.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Zainal *et al* (2015:4) adalah merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian,,,pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang ,produksi, pemasaran, keuangan maupun kepegawaian, oleh karena itu SDM dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis.

Pengertian manajemen SDM menurut Umar (2001:331) *dalam* Masram dan Mu'ah (2017:3) adalah suatu proses upaya untuk perekrutan karyawan, pengembangan, memotivasi dan mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya”.

Menurut Hasibuan (2018:10) menyatakan bahwa “manajemen sumber daya manusia merupakan suatu Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Berdasarkan pengertian diatas maka pada intinya Manajemen SDM adalah suatu proses upaya untuk mengembangkan, memotivasi, dan memberikan balas jasa kepada para individu maupun kelompok pekerja dalam rangka mencapai tujuan bersama.

2.8.2. Tugas Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada setiap perusahaan profit maupun lembaga /organisasi non profit akan ada

peningkatan dalam kinerjanya, peningkatan tersebut merupakan usaha dan tugas dari seorang manajer yang ada di bagian SDM untuk diberikan langsung kepada para kinerjanya. Adapun tugas seorang manajer menurut Irmawati (2015) yaitu :

1. Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja

- a. Membuat persiapan untuk melakukan dan merencanakan kebutuhan manajemen sumber daya manusia dengan menentukan pekerjaan yang mungkin timbul.
- b. Rekrutmen tenaga kerja dalam tahap ini diperlukannya analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.
- c. Menyeleksi tenaga kerja, proses menemukan calon karyawan yang di butuhkan oleh perusahaan dan yang sesuai dengan syarat dan ketentuan perusahaan.

2. Pengembangan dan evaluasi karyawan

Setiap karyawan yang bekerja harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini manajer harus memberikan bekal agar para setiap karyawan dapat menguasai dan ahli pada bidangnya masing-masing serta dapat meningkatkan dalam perihal kinerjanya.

3. Memberikan pelatihan/training

Pada perihal ini karyawan berhak mendapatkan pelatihan atau training, dengan adanya perihal tersebut karyawan akan dapat bekerja dengan baik dan dapat memberikan kepuasan bagi diri sendiri, perusahaan, sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja dan memberikan kontribusi guna pencapaian tujuan perusahaan.

4. Hubungan antar management dengan karyawan

Didalam suatu organisasi baik profit maupun non profit perlu adanya pengelolaan hubungan antara manajer dengan karyawan untuk memberikan dorongan sebagai terciptanya iklim kerja yang baik , sehingga terjaga keseimbangan dalam memberikan hak dan kewajiban.

5. Penilaian kerja

Tugas dari seorang manajer adalah melakukan penilain kinerja atau penilaian prestasi kerja. Menurut Hasibuan (2018:87) penilaian prestasi kerja adalah menilai hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang di hasilkan oleh setiap karyawan, menetapkan kebijaksanaan dan balas jasanya di naikan.

Dari tugas - tugas Manajemen SDM dapat dijelaskan bahwa manajer memiliki tugas yang penting didalamnya dalam mengarahkan setiap karyawan dan harus terealisasi dengan baik agar perusahaan dapat mencapai tujuan bersama.

2.8.3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen SDM merupakan suatu bagian penting bagi suatu perusahaan maupun organisasi untuk mendapatkan suatu hasil dapat diperoleh dengan baik dan maksimal. Fungsi manajemen SDM sangatlah penting dan para manajer harus mampu menguasai serta mengaplikasikan fungsi manajemen SDM agar suatu tujuan dan target yang direncanakan berhasil dan terwujud. Menurut Masram dan Mu'ah (2017:22) fungsi – fungsi manajemen SDM adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*)

Fungsi perencanaan manajemen SDM merupakan suatu upaya dalam pengambilan suatu keputusan yang telah diperhitungkan mengenai apa saja yang akan di lakukan di masa mendatang. Sikula (1981:145) *dalam* Masram

dan Mu'ah (2017:22) mengemukakan bahwa “ perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya mampu untuk berinteraksi dengan rencana organisasi”.

Perencanaan juga mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu maupun organisasi. Tujuan dari perencanaan adalah untuk menghubungkan SDM yang ada dengan kebutuhan perusahaan dimasa yang akan datang.

2. Proses perencanaan SDM

Strategi SDM merupakan alat yang dipergunakan untuk membantu suatu organisasi dalam mengatur dan mengantisipasi penawaran serta permintaan SDM, dalam strategi SDM proses perencanaan ini akan memberikan arah secara keseluruhan dalam kegiatan SDM yang dikembangkan dan dikelola.

3. Metode Perencanaan SDM

Pada metode perencanaan SDM terdapat dua metode, yaitu metode ilmiah dan non ilmiah. Metode ilmiah diartikan bahwa Perencanaan SDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data dan informasi, rencana SDM semacam ini memiliki resiko relative kecil karena segala sesuatunya sudah di pertimbangkan terlebih dahulu. Metode non ilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi, dan hanya memperkirakan dari perencanaannya saja, rencana SDM semacam inilah yang memiliki resiko cukup besar.

2.9 Produktivitas

Produktivitas merupakan faktor mendasar yang mempengaruhi performansi kemampuan bersaing dalam industri konstruksi. Peningkatan tingkat produktivitas berelasi terhadap waktu yang dibutuhkan, khususnya berasal dari pengurangan biaya yang dikonsumsi oleh pekerja bangunan (Ervianto, 2008). Selain itu, produktivitas tenaga kerja adalah salah satu ukuran perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan elemen yang paling strategik dalam organisasi, harus diakui dan diterima oleh manajemen. Peningkatan produktivitas hanya dapat dilakukan oleh manusia (Siagan, 2002). Oleh karena itu tenaga kerja merupakan faktor penting dalam mengukur produktivitas. Hal ini disebabkan oleh dua hal, antara lain; pertama, karena besarnya biaya yang dikorbankan untuk tenaga kerja sebagai biaya yang terbesar untuk pengadaan produk atau jasa; kedua, karena masukan pada faktor-faktor lain seperti modal (Kussriyanto, 1993).

Ervianto (2004), dalam bukunya *Teori-Aplikasi Manajemen Proyek Konstruksi* mengatakan bahwa produktivitas didefinisikan sebagai rasio antara output dan input, atau rasio antara hasil produk dengan total sumber daya yang digunakan. Selain itu beliau juga mengungkapkan dalam jurnal yang berjudul *Pengukuran Produktivitas Kelompok Pekerja Bangunan Dalam Proyek Konstruksi* (2008), pengertian produktivitas tersebut biasanya dihubungkan dengan produktivitas pekerja dan dapat dijabarkan sebagai perbandingan antara hasil kerja dan jam kerja.

Menurut Kussriyanto (1984), Produktivitas merupakan nisbah atau rasio antara hasil kegiatan (output, keluaran) dan segala pengorbanan (biaya) untuk mewujudkan hasil tersebut (input, masukan). Revianto (1985) juga mendefinisikan bahwa produktivitas adalah suatu konsep yang menunjukkan adanya kaitan antara hasil kerja

dengan satuan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk seorang tenaga kerja

Menurut Soeharto (2001), variabel-variabel yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja lapangan dapat dikelompokkan menjadi:

1. Kondisi fisik lapangan dan sarana bantu.
2. Supervisi, perencanaan dan koordinasi
3. Komposisi kelompok kerja
4. Kerja lembur
5. Ukuran besar proyek
6. Kurva pengalaman (learning curve)
7. Pekerja langsung versus subkontraktor
8. Kepadatan tenaga kerja

Sementara menurut Gomes (1995), banyak dari hasil penelitian yang memperlihatkan bahwa produktivitas sangat dipengaruhi oleh faktor: knowledge (pengetahuan), skills, abilities, attitudes dan behaviours dari para pekerja yang ada di dalam organisasi.

Pamuji (2008), dalam skripsinya yang berjudul Pengukuran Produktivitas Pekerja Sebagai Dasar Perhitungan Upah Kerja Pada Anggaran Biaya mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas pekerjaan antara lain adalah:

1. Tingkat upah
2. Pengalaman dan ketrampilan para pekerja
3. Pendidikan keahlian
4. Usia pekerja
5. Pengadaan barang

6. Cuaca
7. Jarak material
8. Hubungan kerja sama antara pekerja
9. Faktor managerial
10. Efektivitas jam kerja

Ervianto (2005) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas proyek dapat diklarifikasikan menjadi empat kategori utama, antara lain :

1. Metode dan teknologi, terdiri atas faktor: desain rekayasa, metode konstruksi, urutan kerja, pengukuran kerja.
2. Manajemen lapangan, terdiri atas faktor: perencanaan dan penjadwalan, tata letak lapangan, komunikasi lapangan, manajemen material, manajemen peralatan, manajemen tenaga kerja.
3. Lingkungan kerja, terdiri atas faktor: keselamatan kerja, lingkungan fisik, kualitas pengawasan, keamanan kerja, latihan kerja, partisipasi.
4. Faktor manusia, terdiri atas faktor: tingkat upah pekerja, kepuasan kerja, insentif, pembagian keuntungan, hubungan kerja mador-pekerja, hubungan kerja antar sejawat, kemangkiran.

Dua aspek yang menurut Stefanus dan Rachmat (2007) penting dalam produktivitas kerja adalah:

2. Efisiensi; merupakan suatu ukuran dalam membandingkan penggunaan masukan yang direncanakan dengan masukan yang sebenarnya terlaksana. Kalau masukan yang sebenarnya digunakan itu semakin besar penghematannya, maka tingkat efisiensi semakin tinggi.

3. Efektivitas merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat tercapai, baik secara kualitas maupun waktu. Jika prosentase target yang dapat tercapai itu semakin besar, maka tingkat efektivitas itu semakin tinggi, demikian pula sebaliknya.

Di dalam setiap proyek konstruksi selalu melalui rangkaian aktivitas pekerjaan yang belum tentu sama untuk menghasilkan satu produk fisik sejenis. Banyak hal yang mempengaruhinya, tergantung input seperti tenaga kerja, alat, material, dana dan rancangan, sedangkan untuk menghasilkan output juga tergantung pada proses konstruksinya yang kompleks. Sumber daya manusia adalah komponen yang sulit dikendalikan karena banyak faktor yang mempengaruhi kinerjanya. Estimasi biaya upah kerja dilakukan dengan memperkirakan kebutuhan jumlah pekerja yang diperlukan dikalikan dengan satuan upah dari masing-masing tingkat ketrampilannya. Estimasi awal inilah yang selanjutnya dicantumkan dalam dokumen bill of quantities (BQ) yang merupakan bagian dari dokumen kontrak dan dasar pembayaran kepada kontraktor. Oleh sebab itu, perlu diketahui tingkat produktivitas tenaga kerja per unit yang diekspresikan dengan angka koefisien.

Untuk mengukur suatu produktivitas perusahaan dapatlah digunakan dua jenis ukuran jam kerja manusia, yakni jam-jam kerja yang harus dibayar dan jam-jam kerja yang dipergunakan untuk bekerja. Jam kerja yang harus dibayar meliputi semua jam-jam kerja yang harus dibayar, ditambah jam-jam yang tidak digunakan untuk bekerja namun harus dibayar, liburan, cuti, libur karena sakit, tugas luar dan sisa lainnya. Jadi bagi keperluan pengukuran umum produktivitas tenaga kerja kita memiliki unit-unit yang diperlukan, yakni: kuantitas hasil dan kuantitas penggunaan masukan tenaga kerja (Sinungan, 2003)

Wuryanti (2010) mengemukakan bahwa teknik pengukuran produktivitas dapat dilakukan berdasarkan sumber datanya, yaitu:

1. Data faktual di lapangan dengan mengamati jumlah jam dan volume kerja langsung di lapangan.
2. Data historis dilakukan dengan mengkaji laporan harian/ mingguan/bulanan.

Peningkatan Produktivitas bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dalam memproduksi barang atau jasa dengan kata lain produktivitas mengutarakan cara pemanfaatan secara maksimal terhadap sumber daya yang ada dalam memproduksi barang dan jasa. Produktivitas merupakan sumber yang dapat memberikan keuntungan yang kompetitif dan kelangsungan hidup suatu perusahaan secara jangka panjang. Suatu perusahaan dapat menambah kekompetitifannya dengan meningkatkan produktivitas dengan cara menambahkan nilai tambah (added value) bagi produk/jasa yang dihasilkan lebih baik dari kompetitor-kompetitor yang lain. Konsep dari produktivitas sendiri tidak lepas dari peningkatan kualitas, baik kualitas input, output, dan proses itu sendiri.

Dalam usaha meningkatkan produktivitas para pekerja dalam proyek konstruksi, maka perlu dilakukan beberapa penelitian untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi produktivitas pekerja, baik itu faktor yang dapat meningkatkan atau faktor yang dapat menghambat produktivitas. Untuk dapat mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh tersebut maka perlu dilakukan beberapa langkah sebagai berikut :

1. Identifikasi Masalah

Dalam hal ini pelaksana dan manajer proyek, dituntut untuk dapat melihat setiap masalah yang timbul yang nantinya akan berpengaruh terhadap produktivitas pekerja pada proyek konstruksi.

2. Seleksi Masalah

Selanjutnya pelaksana dan manajer proyek menyeleksi faktor terpenting yang ingin difokuskan penyelesaiannya terlebih dahulu.

3. Analisis Masalah

Dalam langkah ini pelaksana dan manajer proyek mengumpulkan data mengenai segala hal yang berhubungan dengan faktor penghambat produktivitas.

4. Rekomendasi Jalan Keluar

Dalam hal ini pelaksana dan manajer proyek membahas teknik penyelesaian masalah. Dalam membahas teknik penyelesaian masalah biasanya didapatkan beberapa cara penyelesaian.

5. Keputusan Jalan Keluar

Pelaksana dan manajer kemudian menganalisis cara apa yang paling tepat untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Peningkatan produktivitas memerlukan proses perubahan yang bertahap, dimana para pekerja bersama-sama mencari pemecahan masalah yang timbul di lapangan pada pekerjaan konstruksi. Dalam menghadapi setiap kendala yang dapat menghambat peningkatan produktivitas pada proyek konstruksi, maka para pelaksana diharapkan mampu menyelesaikan segala dinamika yang timbul, salah satunya mengatasi segala permasalahan yang terjadi di lapangan.

Secara umum ada 8 faktor yang mempengaruhi produktivitas, yaitu :

- Manusia

- Modal
- Metode / proses
- Lingkungan organisasi (internal)
- Produksi
- Lingkungan negara (ekternal)
- Sumber daya alam
- Umpan balik

Identifikasi yang akurat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas pekerja konstruksi di lapangan diharapkan dapat meningkatkan efektifitas para pekerja yang berdampak pada tercapainya produktivitas kerja yang maksimal.

2.10 Organisasi Publik

Organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari pola aktivitas kerjasama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan, Indriyo Gitosudarmo (1997). Menurut Stephen P. Robbins (2009) menyatakan bahwa Organisasi adalah kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Menurut Sufian (2003) mengatakan “organisasi adalah sarana atau alat mencapai tujuan”, maksudnya adalah dengan adanya organisasi maka memudahkan untuk menjalin kerjasama yang tertata, yang terstruktur, sehingga personel-personel didalam organisasi merasa nyaman melaksanakan tugasnya sehingga tujuan organisasi bisa terlaksana dengan baik. Menurut Waldo dalam Sufian (2003)

mengatakan “organisasi adalah pribadi yang berdasarkan atas wewenang formal dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu sistem administrasi”.

Organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan organisasi juga sebagai wadah tempat terselenggaranya administrasi sebagaimana batasan yang di ungkapkan oleh *Mooney* dalam Syafii’e (2007) bahwa organisasi adalah segala bentuk setiap perserikatan orang-orang untuk mencapai suatu tujuan bersama. Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat.

Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat disekitarnya, karena memberikan kontribusi seperti pengambilan sumber daya manusia dalam masyarakat sebagai anggota-anggotanya sehingga menekan angka pengangguran. Orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi mempunyai suatu keterkaitan yang terus menerus. Rasa keterkaitan ini, bukan berarti keanggotaan seumur hidup. Akan tetapi sebaliknya, organisasi menghadapi perubahan yang konstan di dalam keanggotaan mereka, meskipun pada saat mereka menjadi anggota, orang-orang dalam organisasi berpartisipasi secara relatif teratur.

Menurut Handoko (2011) Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya dan lingkungan yang melingkupinya. Menurut Fahmi (2013) organisasi publik merupakan sebuah wadah yang memiliki multi peran dan didirikan dengan tujuan mampu memberikan serta mewujudkan keinginan berbagai pihak dan tidak terkecuali kepuasan bagi pemiliknya. Luther H. Gulick; Koordinasi Melalui Struktur Organisasi (1937) dalam Ahmad (2015), mengemukakan teori tentang koordinasi

melalui desain organisasi. Pandangan teoritiknya ditulis dalam kertas kerja yang berjudul "*Papers on the Science of Administration*" yang disuntingnya bersama Lyndall Urwick. Gulick memfokuskan analisisnya pada cara dimana koordinasi dapat dicapai melalui prinsip fungsional dan prinsip skalar.

Menurut Gulick dalam Ahmad (2015), organisasi sebagai suatu cara koordinasi membutuhkan pengembangan suatu sistem otoritas dimana maksud atau tujuan utama dari suatu usaha publik diterjemahkan ke dalam realitas melalui kombinasi usaha dari sejumlah spesialis, masing-masing mengerjakan bidangnya sendiri pada tempat dan waktu yang tertentu. Prinsip fungsional menurut Gulick merupakan bagian dari proses departementalisasi yang mencakup tiga langkah; identifikasi tugas dasar, penunjukan direktur untuk mengawasi apakah tugas telah dilaksanakan, dan menentukan jumlah dan sifat unit-unit kerja untuk keperluan pembagian tugas. Agensi-agensi pemerintah dapat didepartementalisasi berdasarkan tujuan, proses, dan tempat. Selanjutnya, prinsip skalar merefleksikan langkah keempat atau setelah departementalisasi. Prinsip skalar tercermin dari bagan organisasi yang menggambarkan rentang kendali setiap manajer dan mengidentifikasikan siapa melapor ke siapa di dalam hirarki organisasi. Prinsip skala ini mencerminkan pengembangan serta penyempurnaan struktur otoritas diantara direktur dengan sub-sub divisi, Tompkins (2005) dalam Ahmad (2015).

Stephen P. Robbins dalam Fahmi (2013) menyatakan bahwa organisasi publik merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Menurut Ndraha (2003) ukuran membantu kerja terhadap organisasi pemerintahan yaitu :

- b. Efesiensi, yaitu untuk mengukur proses, efektifitas guna mengukur kebaikan mencapai tujuan.
- c. Efektifitas, yaitu jika didefenisikan secara abstrak sebagai tingkat pencapaian tujuan.
- d. Kualitas, yaitu membantu kemampuan kerja pelayanan atau tugas-tugas yang diberikan sebagai berikut yaitu :
 - 1) Kesetiaan
 - 2) Prestasi kerja
 - 3) Tanggung jawab
 - 4) Ketaatan
 - 5) Kejujuran
 - 6) Kerjasama
 - 7) Kepemimpinan

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi publik adalah salah suatu wadah yang menjamin penyediaan pelayanan publik sesuai dengan asas-asas umum pemerintahan dan korporasi yang baik serta untuk memberi perlindungan bagi setiap warga negara dan penduduk dari penyalahgunaan wewenang didalam penyelenggaraan pelayanan publik, dilandasi dengan pengaturan hukum yang mendukungnya.

Tujuan Organisasi Publik Negara berkewajiban melayani setiap warga negara dan penduduk untuk memenuhi hak dan kebutuhan dasarnya dalam kerangka pelayanan publik yang merupakan amanat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia

Tahun 1945. Pendirian organisasi publik merupakan upaya untuk mempertegas hak dan kewajiban setiap warga negara dan penduduk serta terwujudnya tanggung jawab negara dan korporasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik, diperlukan norma hukum yang memberi pengaturan secara jelas.

Tujuan organisasi publik sendiri menurut Etzioni dalam Handoko (2011) yaitu suatu keadaan yang diinginkan dimana organisasi bermaksud untuk merealisasikan dan sebagai pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang dimana organisasi sebagai kolektifitas mencoba untuk menimbulkannya. Tujuan organisasi meletakkan kerangka prioritas untuk memfokuskan arah semua program dan aktivitas lembaga dalam melaksanakan misi lembaga. Pendirian organisasi publik bertujuan secara optimal bagi peningkatan :

- a. Kesejahteraan rakyat, karena pada hakekatnya pelayanan publik merupakan infrastruktur bagi setiap warga Negara untuk mencapai suatu kesejahteraan.
- b. Budaya dan kualitas aparat pemerintah untuk menjadi abdi bagi negara dan masyarakatnya, bukan sebagai penguasa terhadap negara dan masyarakatnya.
- c. Kualitas pelayanan umum atau publik diberbagai bidang pemerintahan umum dan pembangunan terutama pada unit-unit kerja pemerintah pusat dan daerah, sehingga masyarakat diharapkan akan mendapatkan perilaku pelayanan yang lebih cepat, tepat, murah, dan memuaskan. Selain itu, era reformasi menuntut pelayanan umum harus transparan dan tidak diskriminatif dengan menerapkan prinsip-prinsip akuntabilitas dan pertimbangan efisiensi.

2.11 Penelitian Terdahulu

Berbagai studi terdahulu telah mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan, pendidikan, dan motivasi kerja, dengan kinerja. Tabel berikut menyajikan ringkasan dari

penelitian-penelitian sebelumnya:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun	Judul	Variabel Penelitian	Metode dan Analisis Data	Kesimpulan
1	Fendiyatmi Kusufa, Imam Hidayat (2023)	Analisis Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pegawai	Variabel Independen: Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan sdm Variabel dependen: Kinerja Pegawai	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variable pendidikan, pelatihan, dan pengembangan dominan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
2	Sri Wahyuni, Kiki Joesyiana, Arief Rifa'i Harahap. (2022)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Biro Perencanaan Umum dan Anggaran Polda Riau	Variabel Independen: Disiplin kerja, motivasi kerja Variabel dependen: Kinerja Pegawai	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Biro Perencanaan Umum dan Anggaran Polda Riau, sementara sebagian kecil dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.
3	Merry Timoria, Titing Widyastuti (2022)	Dampak Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Terhadap Kinerja Personil Direktorat Polisi Satwa Korsabhara POLRI.	Variabel Independen: Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin Variabel dependen: Kinerja Personil	Analisis Regresi Linier Berganda	Terdapat dampak positif dari aspek gaya kepemimpinan terhadap kinerja personil, motivasi terhadap kinerja personil, dan disiplin terhadap kinerja personil.
4	Sri Wahyuni, Kiki Joesyiana, Arief Rifa'i Harahap (2022)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Biro Perencanaan Umum dan Anggaran Polda Riau	Variabel Independen: Disiplin kerja, motivasi kerja Variabel dependen: Kinerja Pegawai	Analisis Regresi Linier Berganda	Disiplin kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Biro Perencanaan Umum dan Anggaran Polda Riau, dengan kontribusi sebesar 93,7%, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor

lain yang tidak diteliti.

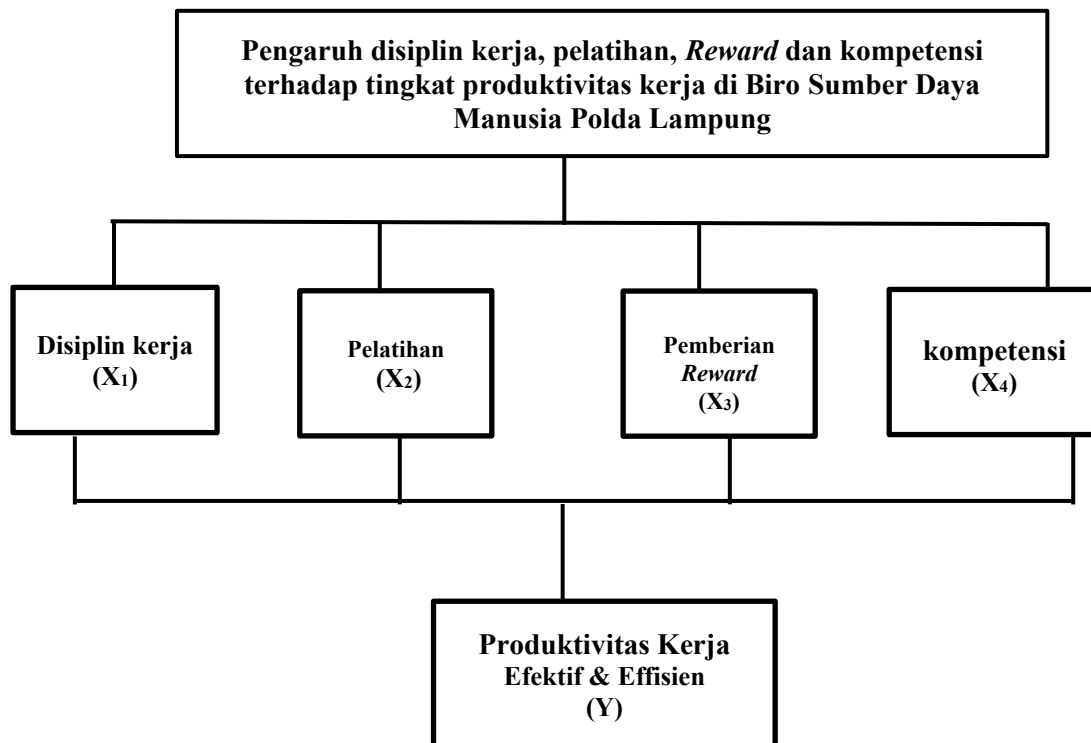
5	Bayu Lazuardi, Muhammad Ikhsan Harahap (2024)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Personil Polisi Biro Rena Polda Sumatera Utara	Variabel Independen: kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja Variabel dependen: kinerja personil	Analisis Regresi Linier Berganda	Penelitian ini mengungkap bahwa kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personel, menjadikannya faktor utama dalam peningkatan kinerja.
6	Pesta Indra Jaya, Rustan DM, Azlan Azhari. (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Personil Brimob pada Satuan Brimob Polda Sulawesi Selatan.	Variabel Independen: Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja Variabel dependen: kinerja personil	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun secara parsial hanya motivasi kerja dan lingkungan kerja yang berpengaruh signifikan, sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan.

2.12. Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting, dalam arti bahwa efektifitas dari sumber daya manusia bukan sebagai penghasil tetapi diarahkan, bagaimana merencanakan, mengorganisir, mengarahkan dan mengawasi sumber daya manusia agar dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya. Dengan diperolehnya sumber daya manusia yang memenuhi kualitas maupun kuantitas standar, bukan berarti tugas Biro Sumber Daya Manusia (SDM) Polda Lampung telah selesai,

tetapi sumber daya manusia merupakan masalah yang harus diperhatikan karena menyangkut kegiatan yang bertujuan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku dan keterampilan serta pengetahuan dari sumber daya manusia sesuai dengan keinginan Biro Sumber Daya Manusia (SDM) Polda Lampung.

Dalam penelitian ini dapat digambarkan kerangka Pemikiran, sebagai berikut :



Bagan 2.1 Kerangka Pikir Berdasarkan Pengaruh disiplin kerja, pelatihan, *Reward* dan kompetensi terhadap tingkat produktivitas kerja di Biro Sumber Daya Manusia Polda Lampung

2.13 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Sugiyono (2008). Berdasarkan latar belakang permasalahan, hipotesis yang diajukan berkaitan dengan Pengaruh disiplin kerja, pelatihan, *Reward* dan kompetensi terhadap tingkat produktivitas kerja di Biro Sumber Daya Manusia

Polda Lampung adalah:

2.13.1 Hipotesis parsial.

1. H_0 : Tidak terdapat pengaruh disiplin kerja (X_1), pelatihan (X_2) pemberian *Reward* (X_3) dan kompetensi (X_4) terhadap produktivitas kerja di Biro Sumber Daya Manusia Polda Lampung.
2. H_a : Terdapat pengaruh disiplin kerja (X_1), pelatihan (X_2) pemberian *Reward* (X_3) dan kompetensi (X_4) terhadap produktivitas kerja di Biro Sumber Daya Manusia Polda Lampung.

Dalam menentukan hipotesis apakah diterima atau ditolak maka dalam menentukan hipotesa dengan cara membandingkan nilai antara t hitung dan t tabel dengan ketentuan:

- Bila $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak, H_a diterima.
- Bila $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima, H_a ditolak.

2.13.2 Hipotesis Simultan

1. H_0 : Secara simultan tidak terdapat pengaruh disiplin kerja (X_1), pelatihan (X_2) pemberian *Reward* (X_3) dan kompetensi (X_4) terhadap produktivitas kerja di Biro Sumber Daya Manusia Polda Lampung.
2. H_a : Secara simultan terdapat pengaruh disiplin kerja (X_1), pelatihan (X_2) pemberian *Reward* (X_3) dan kompetensi (X_4) terhadap produktivitas kerja di Biro Sumber Daya Manusia Polda Lampung.

Dalam menentukan penerimaan dan penolakan hipotesa dengan membandingkan nilai F_{hitung} dan F_{tabel} dengan ketentuan:

- Bila $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak, H_a diterima.
- Bila $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima, H_a ditolak.

2.13.3 Hipotesis diajukan

1. H_a : Secara parsial terdapat pengaruh disiplin kerja (X_1), pelatihan (X_2) pemberian *Reward* (X_3) dan kompetensi (X_4) terhadap produktivitas kerja di Biro Sumber Daya Manusia Polda Lampung
2. H_a : Secara simultan terdapat pengaruh disiplin kerja (X_1), pelatihan (X_2) pemberian *Reward* (X_3) dan kompetensi (X_4) terhadap produktivitas kerja di Biro Sumber Daya Manusia Polda Lampung.

Maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh signifikan variable disiplin kerja (X_1) terhadap produktivitas kerja di Biro Sumber Daya Manusia Polda Lampung.
2. Terdapat pengaruh signifikan variable pelatihan (X_2) terhadap produktivitas kerja di Biro Sumber Daya Manusia Polda Lampung.
3. Terdapat pengaruh signifikan variable pemberian *Reward* (X_3) terhadap produktivitas kerja di Biro Sumber Daya Manusia Polda Lampung.
4. Terdapat pengaruh signifikan variable kompetensi (X_4) terhadap produktivitas kerja di Biro Sumber Daya Manusia Polda Lampung.
5. Terdapat pengaruh signifikan variable pengaruh disiplin kerja (X_1), pelatihan (X_2) pemberian *Reward* (X_3) dan kompetensi (X_4) signifikan terhadap produktivitas kerja di Biro Sumber Daya Manusia Polda Lampung.