

**BAB II**

**LANDASAN TEORI, PENELITIAN TERDAHULU, KERANGKA  
PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

**2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

**2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia atau yang disingkat sebagai manajemen SDM adalah sebuah rangkaian proses untuk dapat menangani permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam lingkup karyawan, buruh, manajer, dan tenaga kerja yang lainnya supaya mampu menunjang kegiatan perusahaan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan. Umumnya, bagian atau unit yang menangani sumber daya manusia yaitu departemen sumber daya manusia yang biasa disingkat HRD (*Human Resource Departement*).

Menurut Supomo dan Nurhayati (2018:6) “Suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari planning, organizing, leading, dan controlling dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrialisasi, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi

terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.”

Menurut Dessler (2015:4) mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktek didalamenggerakan sumber daya manusia yang mencakup kegiatan perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan dan penilaian.

Menurut Handoko (2016:2) “Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.”

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efesien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

### **2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:20) kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat di klasifikasikan ke dalam beberapa fungsi, yaitu :

## 1. Fungsi Manajerial

### 1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

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 hubungan atas para pekerja dan tugas – tugas yang harus dikerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.

### 3. Fungsi Pengarahan (*Actuating*)

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 dibidang tenaga kerja telah dicapai.

## 2. Fungsi Operasional

### a. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Pengadaan sumber daya manusia kegiatan memperoleh sumber daya manusia tepat kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengadaan sumber daya manusia menjadi lingkup pekerjaan/tanggung jawab departemen sumber daya manusia

### b. Pengembangan sumber daya manusia

Setelah karyawan diperoleh, mereka harus dikembangkan untuk memperoleh keterampilan, pengetahuan, sikap melalui latihan dan pengembangan agar menjalankan tugas dengan baik.

### c. Pemberian kompensasi/balas jasa

Fungsi balas jasa : pemberian penghargaan langsung dan tidak langsung, dalam bentuk material dan non material yang adil dan layak kepada karyawan/ kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan perusahaan

### d. Pengintegrasian Karyawan

Fungsi pengintegrasian berusaha memperoleh keamanan kepentingan karyawan, perusahaan dan masyarakat. Karena itu perusahaan perlu memahami perasaan sikap dan karyawan untuk menjadi bahan pertimbangan mengambil keputusan/kebijakan terkait masalah sumber daya manusia.

e. Pemeliharaan Karyawan

Fungsi pemeliharaan karyawan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya. Dua aspek utama karyawan yang dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan : sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan kondisi fisik karyawan.

f. Pemutusan Hubungan Kerja

Untuk mengembalikan karyawan ke masyarakat, fungsi pemutusan hubungan kerja akan kompleks dan penuh tantangan, karena karyawan akan meninggalkan perusahaan walau belum habis masa kerjanya. Karena itu menjadi tanggung jawab perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang timbul akibat tindakan pemutusan hubungan kerja, seperti : memberi uang pesangon, uang ganti rugi, hak pensiun.

### **2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sadili (2015:30) adalah memperbaiki kontribusi produktif tenaga kerja terhadap organisasi dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. 4 tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu :

1. Tujuan Sosial

Agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

## 2. Tujuan Organisasional

Secara formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

## 3. Tujuan Fungsional

Mempertahankan kontribusi departemen manajemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

## 4. Tujuan Individual

Tujuan pribadi dari setiap anggota dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi atau perusahaan.

## **2.2 Budaya 5S**

### **2.2.1 Pengertian Budaya 5S**

Secara umum tidak ada penjabaran definisi yang baku mengenai tiap tahap dalam 5S, yang ada adalah prinsip-prinsip dalam tiap tahap 5S. Prinsip-prinsip tersebut mengacu kepada aktivitas yang dilakukan dan sikap mental yang diperlukan dalam melaksanakan setiap tahapan 5S.

Definisi yang luas dari 5S menurut Wahyudi (2017:53), adalah memanfaatkan tempat kerja ( yang mencakup peralatan,

dokumen, bangunan dan ruang ) untuk melatih kebiasaan para pekerja dalam usaha meningkatkan disiplin kerja yang dimulai dengan *Seiri* (pemilahan), *Seiton* (penataan), *Seiso* (pembersihan), *Seiketsu* (pemantapan), *Shitsuke* (pembiasaan).

Berdasarkan Supriyanto (2015:24), menyatakan bahwa 5S adalah proses perubahan sikap dengan menerapkan pemilahan ditempat kerja, mengadakan penataan, pembersihan, memelihara kondisi yang mantap dan melakukan pemeliharaan terhadap kebiasaan – kebiasaan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan supaya hasilnya bisa menjadi lebih baik.

Sedangkan menurut Osada (2017:23), 5S berasal dari kata dalam bahasa jepang yaitu *Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu*, dan *Shitsuke* (pemilihan, penataan, pembersihan, pemantapan, pembiasaan). Membutuhkan kebulatan tekad dan kegigihan untuk melakukan 5S secara terus menerus, harus dilakukan oleh semua anggota organisasi dan dipimpin langsung oleh pucuk pimpinan tertinggi di dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan budaya 5S adalah prinsip-prinsip yang mengacu kepada aktivitas yang dilakukan dalam memanfaatkan tempat kerja untuk melatih kedisiplinan kerja yang dimulai dari *Seiri* (pemilihan), *Seiton* (penataan), *Seiso* (pembersihan), *Seiketsu* (pemantapan), *Shitsuke* (pembiasaan).

### 2.2.2 Dimensi Budaya 5S

Menurut Osada (2017:25), 5S dirancang untuk menghilangkan pemborosan. Penjabaran Dimensi 5S menurut Osada (2017:25) :

#### 1. *Seiri* (Pemilahan)

Umumnya istilah ini berarti mengatur segala sesuatu, memilah sesuai dengan aturan atau prinsip – prinsip yang spesifik. Sesuai dengan terminologi 5S, *Seiri* berarti membedakan antara yang diperlukan dan yang tidak diperlukan serta membuang yang tidak diperlukan, mengambil keputusan yang tegas, dan menerapkan manajemen stratifikasi untuk membuang hal – hal yang tidak diperlukan. Pada tahap ini, titik beratnya adalah manajemen stratifikasi dan mencari faktor-faktor penyebab sebelum hal-hal yang tidak diperlukan tersebut menjadi sebuah masalah.

Dalam manajemen stratifikasi, hal pertama yang dilakukan adalah menggunakan diagram pareto, kemudian melakukan stratifikasi terhadap hasil metode pareto sebagai dasar penentuan prioritas pemecahan masalah. Selanjutnya adalah mengatasi faktor-faktor penyebab. Merupakan hal yang sangat penting untuk melakukan pembersihan sampah-sampah apapun bentuknya, sehingga dengan demikian akan diketahui mengapa suatu hal menjadi buruk dan dapat menemukan akar dari penyebab masalah. Dengan demikian, kita akan dapat

menangani penyebabnya, dan ini merupakan hal yang sangat penting.

## 2. *Seiton* (Penataan)

Umumnya, dalam penerapan 5S, *Seiton* berarti menyimpan barang – barang di tempat yang tepat atau dalam tata letak yang benar sehingga dapat dipergunakan dalam keadaan mendadak. Pada tahap ini, titik beratnya adalah pada manajemen fungsional dan mengeliminasi aktivitas mencari. Jika segala sesuatu disimpan pada tempatnya sehingga menjaga mutu dan keamanan, maka akan tercipta tempat kerja yang rapi. Prinsip penataan berlaku di seluruh lapisan masyarakat dan disegala aspek kehidupan. Semua penataan ini memerlukan keterampilan. Segala sesuatunya dirancang untuk memudahkan dalam mengambil barang saat dibutuhkan tanpa adanya kegiatan mencari.

Untuk merancang suatu tata letak fungsional, langkah awal dilakukan dengan menentukan seberapa sering menggunakan suatu barang atau material :

- a. Barang-barang yang tidak dipergunakan : singkirkan
- b. Barang-barang yang tidak digunakan tetap jika ingin digunakan dalam keadaan tertentu : simpan sebagai barang-barang untuk keadaan yang tidak terduga.

- c. Barang-barang yang hanya dipergunakan sewaktu-waktu saja simpan sejauh mungkin.
- d. Barang-barang yang kadang-kadang dipergunakan : simpan di tempat kerja.
- e. Barang-barang yang sering dipergunakan : simpan di tempat
- f. kerja atau disimpan oleh pegawai yang bersangkutan.

Karena penataan dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi, maka perlu dilakukan studi waktu, penyempurnaan dan penerapan selama perbaikan dilakukan. Kunci untuk melakukan hal ini adalah dengan mempertanyakan 5W 1H (what, when, where, why, who, dan how) untuk setiap item.

### 3. *Seiso* (Pembersihan)

Secara umum *Seiso* berarti melakukan pembersihan sehingga segala sesuatunya bersih. *Seiso* berarti menyingkirkan sampah, kotoran, dan lain-lain sehingga segala sesuatunya bersih. Membersihkan merupakan salah satu bentuk pemeriksaan.

Titik beratnya adalah membersihkan sebagai pemeriksaan dan menciptakan tempat kerja yang sempurna. Perusahaan penting untuk mengetahui dengan tepat tempat melakukan pemeriksaan, terutama pada mesin-mesin dan fasilitas yang harus bebas kotoran. Semangat “Membersihkan adalah Memeriksa”, yaitu membersihkan lebih dari sekedar membuat tempat dan fasilitas bersih, melainkan juga memberikan

kesempatan untuk melakukan pemeriksaan. Meskipun tempat kerja tidak kotor, tetap saja harus diperiksa. Mencapai keadaan tanpa kotoran dengan pertimbangan bahwa aktivitas membersihkan memberikan dampak terhadap *downtime*, kualitas, keselamatan, moral dan aspek operasional lainnya. 5S berusaha mencapai keadaan tanpa kotoran dan mengeliminasi kerusakan-kerusakan dan kesalahan-kesalahan kecil pada titik-titik kunci pemeriksaan.

#### 4. *Seiketsu* (Pemantapan)

Dalam istilah 5S pemantapan berarti terus-menerus dan secara berulang, berarti pemilahan, penataan, pembersihan dilaksanakan secara terus menerus. Hal tersebut meliputi kebersihan personil dan kebersihan secara terus menerus. Hal tersebut meliputi kebersihan personil dan kebersihan lingkungan. Titik beratnya adalah manajemen visual dan standarisasi 5S. Inovasi dan manajemen visual dilakukan untuk mencapai dan memelihara kondisi terstandarisasi sehingga tindakan dapat diambil dengan cepat.

Manajemen visual menjadi salah satu alat yang merupakan penerapan *kaizen* yang efektif. Dewasa ini digunakan untuk produksi, kualitas, keselamatan, dan lain-lain. Manajemen warna, atau disebut juga manajemen kode-warna digunakan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Sebagai contoh adalah pengguna baju

berwarna putih oleh karyawan sebagai indikator seberapa cepat baju itu kotor. Semakin cepat kotor berarti perlu diambil tindakan untuk menciptakan lingkungan kerja yang bersih. Demikian halnya dengan petunjuk-petunjuk atau instruksi kerja harus dapat disampaikan secara visual kepada seluruh pegawai dengan baik, dalam arti baik secara visual dan dipersepsikan secara benar.

#### 5. *Shitsuke* (Pembiasaan)

Secara umum *Shitsuke* berarti pembiasaan yang diberikan dan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang diinginkan walaupun sulit. Pada 5S, *Shitsuke* berarti memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan sebagaimana seharusnya dikerjakan. Titik beratnya adalah melakukan pekerjaan sebagaimana seharusnya dilakukan. Titik beratnya adalah lingkungan kerja dengan kebiasaan dan disiplin yang baik. Sengan mendidik dan melatih manusia, kebiasaan buruk dihilangkan, kebiasaan baik ditumbuhkan. Manusia akan terlatih dalam membuat dan mematuhi aturan.

Disiplin merupakan hal yang yang seringkali sulit diterapkan oleh orang-orang muda karena adanya anggapan suatu paksaan untuk mengubah kebiasaan dan perilakunya. Namun, disiplin menjadi dasar dan syarat minimum bagi

berfungsinya suatu peran, baik masyarakat dan lingkungan kerja. Demikian juga dalam 5S, disiplin tidak mungkin untuk diletakan pada bagian terakhir, apalagi dihilangkan. Disiplin dapat mengubah bentuk perilaku. Disiplin merupakan proses pengulangan dan praktek. Banyak kecelakaan ditempat kerja terjadi karena pegawai lupa atau sengaja mengabaikan prosedur kerja dan keselamatan. Disiplin dimulai dari hal-hal yang sederhana dan secara bertahap menjadi suatu kebiasaan yang baik dalam melakukan pekerjaan sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan baik dan aman.

### **2.2.3 Tujuan Budaya 5S**

Menurut Osada (2017:31), Karena budaya kerja 5S jelas begitu penting, banyak orang membuat kesalahan dengan berkonsentrasi pada istilah individual seolah – olah hal itu merupakan semacam daya tarik yang menguntungkan. Perlu diingat bahwa budaya kerja 5S sebenarnya adalah cara untuk mencapai tujuan tertentu dan harus di terapkan dengan memperhatikan sasaran tertentu, beberapa tujuan 5S :

1. Keamanan

Kata pemilahan dan penataan menjadi ciri khas yang menyolok di perusahaan – perusahaan. Karena keamanan penting dan

sebaliknya pemilahan dan penataan penting untuk keamanan, maka kedua istilah ini harus diulang untuk menjamin bahwa pesan yang disampaikan diterima oleh setiap orang.

## 2. Mengutamakan Tempat Kerja yang Rapi

Budaya kerja 5S memiliki tujuan untuk memperhatikan hal – hal kecil tetapi membuat perbedaan. Itulah sebabnya mengapa orang mengutamakan pentingnya tempat kerja yang rapi.

## 3. Efisiensi

Budaya kerja 5S memiliki tujuan untuk mengefisiensikan waktu, penataan dan pemeliharaan peralatan kerja yang baik menghemat lebih banyak waktu karena peralatan berada dalam keadaan prima.

## 4. Mutu

Budaya kerja 5S memiliki tujuan fokus terhadap mutu suatu produk agar produk yang sampai pada pelanggan terhindar dari cacat produk.

### **2.2.4 Manfaat dan Tujuan Penerapan Budaya 5S**

Menurut Imai (2015:123), Kaizen menghargai proses maupun hasil dengan nilai yang sama. Guna menggalang semua orang dalam kegiatan kaizen secara berkesinambungan, manajemen harus secara serius merencanakan, mengorganisasikan, dan melaksanakan proyek-proyek kaizen. 5S bukanlah kegiatan musiman atau yang merupakan sekedar trend bulan ini, namun

merupakan proses berkesinambungan yang merupakan bagian dari kehidupan kita.

Oleh karena itu, setiap proyek kaizen hendaknya diikuti dengan tindak lanjut yang memadai. Sebagai upaya pendahuluan 5S, perlu disediakan waktu untuk mendiskusikan falsafah dan manfaat dari 5S seperti:

1. Menciptakan lingkungan kerja yang bersih, higienis, aman dan menyenangkan bagi semua orang.
2. Revitalisasi tempat kerja dan meningkatkan moral karyawan jauh kedepan.
3. Menghapuskan berbagai jenis pemborosan dengan mengurangi kegiatan mencari-cari peralatan kerja, mempermudah gerak kerja operator, menekan usaha gerak yang menimbulkan rasa tegang dan regangan serta kelelahan industry, dan mengosongkan tempat.

Dari penerapan 5S manfaat yang dapat diperoleh perusahaan secara menyeluruh yaitu :

1. Membantu karyawan dalam dalam mencapai disiplin pribadi.
2. Menampilkan dan menyoroti berbagai pemborosan yang terjadi.
3. Menghilangkan pemborosan dan meningkatkan proses 5S.
4. Menunjukkan berbagai ketidakwajaran, seperti cacat produksi, gagal fungsi, dan persediaan berlebih.

5. Mengurangi gerak yang tidak bernilai tambah seperti operator yang berjalan jauh.
6. Memperjelas masalah yang terkait dengan material yang kurang, jalur kerja yang tidak seimbang, kemacetan mesin, maupun kelambatan waktu penyerahan.
7. Menyelesaikan masalah logistic kronis dengan cara sederhana.
8. Membuat masalah kualitas menjadi jelas.
9. Meningkatkan efisiensi kerja dan mengurangi biaya operasi.
10. Mengurangi kecelakaan industry.

## **2.3 Motivasi**

### **2.3.1 Pengertian Motivasi**

Berdasarkan Afandi (2018:23) motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individual karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dilakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas.

Sejalan teori diatas Robbins dan Judge (2015:127) Motivasi sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu motivasi secara umum adalah berkaitan dengan upaya menuju setiap tujuan, kita akan mempersempit

fokus menjadi tujuan organisasi terhadap perilaku terkait pekerjaan.

Sedangkan menurut Hamzah (2015:45) adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang bertindak laku. Dorongan ini berada pada diri seseorang yang menggerakkan untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan dorongan dalam dirinya. Motivasi dapat juga diartikan sebagai proses untuk mencoba mempengaruhi orang atau orang-orang yang dipimpinya agar melakukan pekerjaan yang diinginkan, sesuai dengan tujuan yang ditetapkan lebih dahulu.

Dari pengertian motivasi diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi adalah suatu faktor yang dapat menggerakkan gairah atau semangat seseorang dalam menjalankan aktivitasnya agar lebih efektif guna mencapai suatu tujuan tertentu.

### **2.3.2 Dimensi Motivasi**

Indikator di bagi menjadi tiga dimensi kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, maupun kebutuhan akan kekuasaan. Tiga dimensi ini di perkuat oleh McClelland (2015:162), dimensi dan indikator motivasinya adalah:

1. Dimensi kebutuhan akan prestasi, dimensi ini diukur oleh dua indikator, yaitu :
  - a. Mengembangkan kreativitas
  - b. Antusias untuk berprestasi tinggi

2. Dimensi kebutuhan akan afiliasi, dimensi ini diukur oleh empat indikator, yaitu :
  - a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan ia tinggal dan bekerja
  - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting
  - c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal dan Kebutuhan akan perasaan ikut serta
3. Dimensi kebutuhan akan kekuasaan, dimensi ini diukur oleh dua indikator, yaitu :
  - a. Memiliki kedudukan yang terbaik
  - b. Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan

### **2.3.3 Tujuan Pemberian Motivasi**

Adapun yang menjadi tujuan dari motivasi kerja menurut Afandi (2018:27) antara lain adalah :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.

9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

#### 2.3.4 Teori Motivasi

Berdasarkan Priansa (2015:212), menjelaskan mengenai, teori yang dikembangkan oleh Herzberg dan dikenal sebagai teori dua faktor sebagai berikut:

1. Faktor motivasional hal hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya *instrinsik*, yang berarti bersumber dalam diri seseorang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain pekerjaan seseorang yang meliputi keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir dan pengakuan orang lain.
2. Faktor pemeliharaan. Faktor faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupannya. Faktor-faktor hygiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status pegawai dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku. Sesuai dengan teori Herzberg perlu diperhitungkan dengan

tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah yang bersifat instrinsik atau yang ekstrinsik.

### 2.3.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Saydam (2015: 296) motivasi sebagai psikologi diri seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu sebagai berikut :

1. Faktor Eksternal (berasal dari luar diri pegawai) yang dapat mempengaruhi motivasi tersebut mencakup antara lain:
  - a. Lingkungan kerja yang menyenangkan.
  - b. Kompensasi yang memadai.
  - c. Supervisi yang baik.
  - d. Adanya jaminan pekerjaan.
  - e. Status dan tanggung jawab.
  - f. Peraturan yang fleksibel.
2. Faktor internal (berasal dari dalam diri pegawai) yang mempengaruhi pemberian motivasi pada diri seseorang, antara lain:
  - a. Keinginan untuk dapat hidup.
  - b. Keinginan untuk dapat memiliki.
  - c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan.
  - d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan.
  - e. Keinginan untuk berkuasa.

## **2.4 Iklim Organisasi**

### **2.4.1 Pengertian Iklim Organisasi**

Berdasarkan Wirawan (2016 : 121) iklim kerja merupakan “kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku anggota organisasi dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi”.

Sejalan dengan teori diatas Lubis (2015: 78) menjelaskan bahwa iklim kerja adalah lingkungan internal organisasi. Menurut Stringer (2016:164) adalah koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja.

Disimpulkan dari pengertian tersebut bahwa iklim kerja sangat mempengaruhi para pekerja karyawan dan tentu saja apa yang terjadi didalam kerja atau orga nisasi terdapat perubahan iklim kerja secara berubah ubah.

### **2.4.2 Dimensi Iklim Organisasi**

Berdasarkan Litwin dan Stringers (2016 : 164) memberikan dimensi- dimensi iklim kerja yakni sebagai berikut :

#### **1. Tanggung jawab**

Tanggung jawab adalah tingkat delegasi yang dialami oleh pegawai. Tanggung jawab merefleksikan perasaan pegawai

bahwa mereka menjadi “bos diri sendiri” dan tidak memerlukan keputusannya di legitimitasi oleh anggota organisasi lainnya.

## 2. Standar- standar

Merupakan harapan tentang kualitas pekerjaan seseorang standar dalam organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan- pekerjaan dengan baik.

## 3. Penghargaan

Penghargaan mengidentifikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat melaksanakan tugas dengan baik. Penghargaan merupakan ukuran pemberian imbalan dihadapkan dengan kritik dan hukuman atas penyelesaian kerja. Penghargaan dan imbalan diberikan kepada hasil kerja yang baik dan hukuman untuk hasil kerja yang buruk.

## 4. Dukungan

Merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung di antara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa bagian tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas.

### 2.4.3 Faktor- Faktor Iklim Organisasi

Strees dalam Winata (2015:32) mengemukakan lima faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu :

#### 1. Penempatan Personalia

Masalah penempatan personalia atau penempatan sangat penting, karena apabila terjadi kesalahan dalam penempatan dapat menjadikan perilaku pegawai menjadi terganggu dan pada akhirnya bisa merusak iklim organisasi. Dalam penempatan seorang pemimpin hendaknya melihat berbagai aspek atau kondisi seperti, spesialisasi yang dimiliki, kegemaran, keterampilan, pengalaman watak.

#### 2. Pembinaan Hubungan Komunikasi

Dalam lingkungan organisasi bahwasanya tidak luput dari proses komunikasi, dalam kehidupan sehari-hari komunikasi sangat berperan dan iklim organisasi tercipta karena adanya komunikasi. Hubungan yang dibangun bersifat formal dan non formal. Komunikasi yang bersifat formal dapat berlangsung dalam suasana rapat atau kegiatan formal lainnya. Sedangkan komunikasi yang bersifat informal berlangsung dalam kegiatan diluar kedinasan, misalnya pada saat istirahat di luar forum formal.

### 3. Pendinaan dan Penyelesaian Konflik

Setiap organisasi akan mengalami perubahan atau perkembangan dalam setiap aspeknya seiring dengan perubahan lingkungan. Proses perubahan ini sangatlah penting untuk mengantisipasi supaya tidak terjadi stagnasi bahkan kemunduran organisasi. Peran pimpinan ini yaitu membuat para personil atau pegawai menjadi lebih dinamis dan mampu mendukung kemajuan organisasi.

### 4. Pengumpulan dan Pemanfaatan informasi

Informasi memegang peranan yang penting dalam sebuah organisasi sebagai penghubung antara berbagai bagian organisasi sehingga tercipta keutuhan organisasi.

### 5. Kondisi Lingkungan

Kondisi lingkungan kerja sering disebut juga sebagai suasana atau keadaan dalam kerja. Adapun yang dimaksud hal ini yaitu mencakup keadaan fasilitas atau sarana yang ada, misalnya ruangan untuk pimpinan, ruang rapat, lobi, ruang kerja pegawai, ruang tamu dan lain-lain. Kondisi fasilitas ini sebenarnya tidak langsung mempengaruhi sehat tidaknya iklim kerja tetapi memberikan efek terhadap suasana hati pegawai yang ada di dalamnya.

## 2.5 Produktivitas

### 2.5.1 Pengertian Produktivitas

Para manajer harus mengaitkan pelaksanaan MSDM dengan strategi organisasi untuk meningkatkan produktivitas, mengembangkan budaya korporasi yang nebdukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Semakin produktif organisasi, akan semakin tinggi keunggulan kompetitif nya. Berikut beberapa pengertian produktivitas :

Berdasarkan Sherman (2016 : 35), Produktivitas adalah hasil pengukuran kinerja dengan memperhitungkan sumber daya yang digunakan, termasuk sumber daya manusia.

Sedangkan menurut J Ravianto (2016 : 35), Produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan.

Menurut Nasution (2016: 55) produktivitas adalah sebuah konsep yang menggambarkan hubungan antara mereka (jumlah barang dan jasa yang diproduksi) dengan sumber (yang jumlah tenaga kerja, modal,tanah,energi,dll) yang digunakan untuk menghasilkan hasil.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan produktivitas adalah Hasil pengukuran kinerja dengan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang ada untuk meningkatkan suatu kehidupan.

### 2.5.2 Dimensi Produktivitas

Berdasarkan Sherman (2016:40), mengemukakan empat faktor utama yang menentukan produktivitas kerja, adalah:

1. Sikap mental, seperti etika untuk bekerja secara etik, dan disiplin yang diterapkan
2. Keterampilan dalam bekerja, seperti kecakapan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dan mengukir pengalaman kerja sebagai salah satu kontribusi dalam menjalankan kinerja organisasi
3. Iklim kerja, antara lain hubungan kerja yang terjalin diantara bawahan maupun terhadap atasan
4. Jaminan Sosial untuk menunjang produktivitas kerja karyawan yang lebih efektif dan sebagai salah satu bentuk kontribusi nyata dari organisasi dalam menjaga keamanan kerja, antara lain Jaminan pemeliharaan kesehatan dan Jaminan sosial.

Oleh karenanya meningkatkan produktivitas karyawan merupakan suatu keinginan perusahaan. Melalui para manajernya, perusahaan berusaha untuk memaksimalkan potensi karyawan.

### 2.5.3 Konsep Produktivitas

Konsep produktivitas adalah mengacu pada konsep produktivitas sumber daya manusia. Secara umum konsep produktivitas adalah suatu perbandingan antara keluaran (output)

dan masukan (input) persatuan waktu. Produktivitas dapat dikatakan meningkat apabila J.Ravianto, dalam Fathoni (2016:3):

1. Produktivitas (P) naik apabila Input (I) turun, Output (O) tetap.
2. Produktivitas (P) naik apabila Input (I) turun, Output (O) naik.
3. Produktivitas (P) naik apabila Input (I) tetap, Output (O) naik.
4. Produktivitas (P) naik apabila Input (I) naik, Output (O) naik.  
tetapi jumlah kenaikan Output lebih besar daripada kenaikan Input.
5. Produktivitas (P) naik apabila Input (I) turun, Output (O) turun  
tetapi jumlah penurunan Input lebih kecil daripada turunnya Output.

#### **2.5.4 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Produktivitas**

Menurut Astuti (2015:103) faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah:

1. Pelatihan  
Pelatihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasardasar pengetahuan.
2. Mental dan Kemampuan Fisik Karyawan  
Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan

mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan.

3. Hubungan Antara Atasan dan Bawahan Hubungan atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan.

### **2.5.5 Pengukuran Produktivitas**

Menurut Sedarmayanti (2017:345) tingkat pengukuran produktivitas :

1. Pengukuran produktivitas tingkat nasional (makro).
2. Pengukuran produktivitas tingkat industri (sektor).
3. Pengukuran produktivitas tingkat perusahaan (mikro).
4. Pengukuran produktivitas tingkat produksi (parsial).
5. Produktivitas pegawai termasuk pengukuran produktivitas parsial Mengukur produktivitas Sumber Daya Manusia digunakan.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

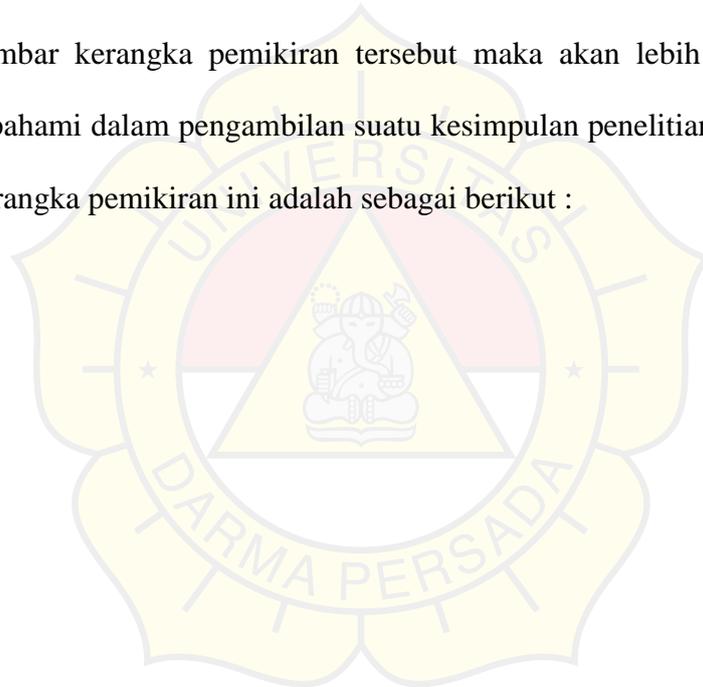
Beberapa penelitian terdahulu yang dirujuk ke dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

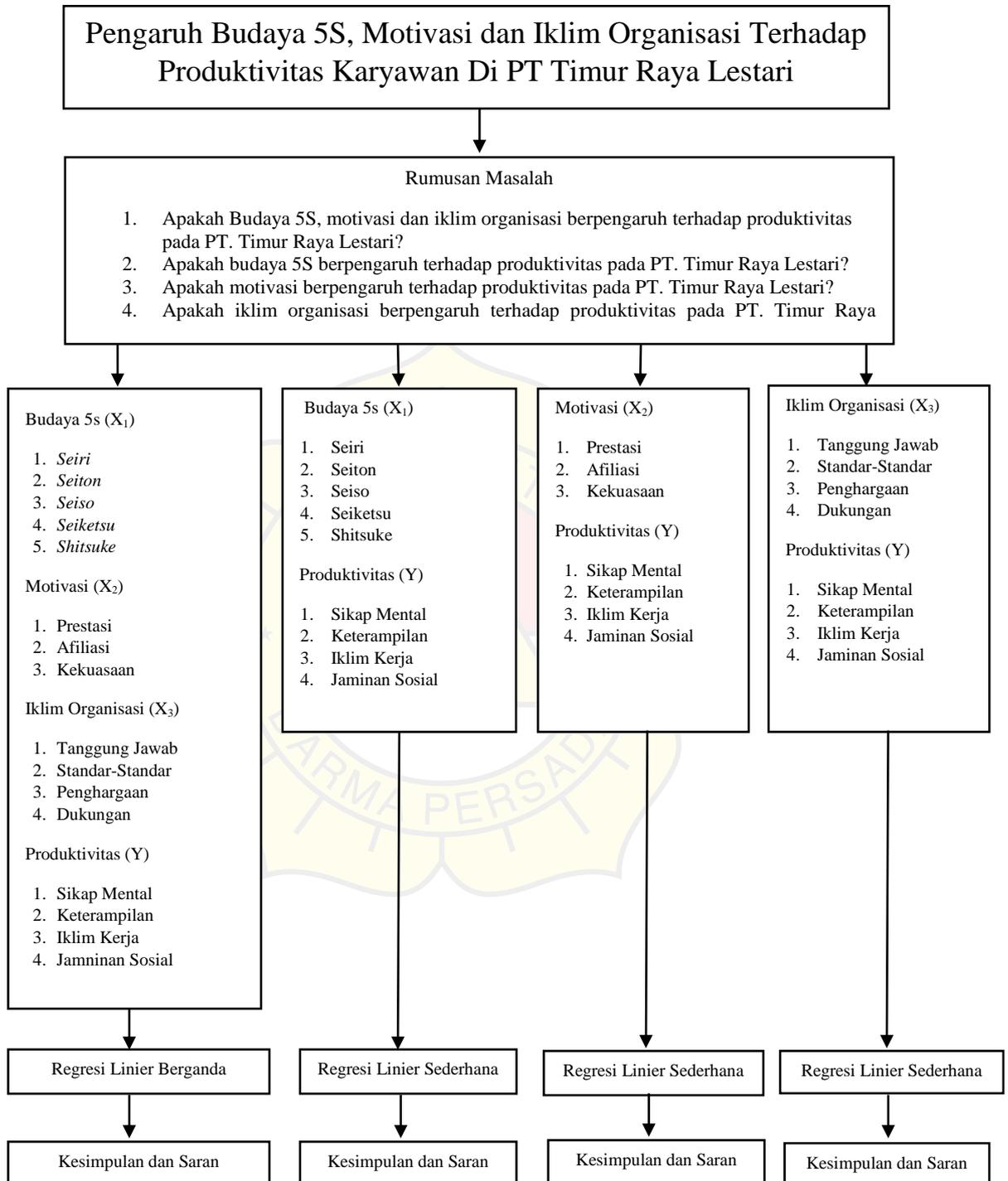
No.	Nama	Variabel yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil
1.	Debora Vanessa sumajouw, Adolfina dan Yantje Uhing. Jurnal EMBA (2018)	Iklm Organisasi, Etos Kerja, pelatihan dan Produktivitas	Regresi Berganda	Iklm Organisasi, Etos Kerja dan Pelatihan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Untuk setiap kontribusi dari Variabel Iklm organisasi, Etos Kerja dan Pelatihan akan mempengaruhi Produktivitas Karyawan.
2.	Agustina Salom Jurnal administrasi bisnis (2018)	Motivasi, dan produktivitas	Regresi linier sederhana	Terdapat pengaruh positif yang antara motivasi dan produktivitas.
3.	Muhammad Reza, dan Hery Hamdi Azwir. jurnal industrial engineering (2019)	Sikap kerja 5S, dan Produktivitas	Regresi linier sederhana	Sikap kerja 5S berpengaruh signifikan terhadap produktivitas
4.	Sotoyo, Nova dan Suraiya. Jurnal kebangsaan (2018)	Motivasi kerja, iklim organisasi dan Produktivitas	Regresi berganda	Motivasi kerja, dan iklim organisasi berpengaruh terhadap produktivitas pegawai.
5.	Masduki Asbari, Agus Purwanto dan Priyono Budi Santoso Jurnal Produktivitas (2020)	Iklm Organisasi, Kepemimpinan dan Produktivitas	Diskriminan	kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi dan produktivitas kerja inovatif.

## 2.7 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran berisi alur berpikir yang sistematis dalam memahami dan memecahkan permasalahan tertentu yang didasari oleh pendekatan hubungan pengaruh mempengaruhi maupun hubungan sebab akibat. Dalam penelitian ini dapat diambil suatu jalur pemikiran tentang pengaruh budaya 5S, motivasi, dan iklim organisasi terhadap Produktivitas karyawan di PT timur raya lestari, dimana dengan adanya gambar kerangka pemikiran tersebut maka akan lebih mudah untuk dipahami dalam pengambilan suatu kesimpulan penelitian. Maka model kerangka pemikiran ini adalah sebagai berikut :



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**



## 2.8 Hipotesa

Menurut Ghozali (2016:116) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikiran yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan.

Adapun hipotesa dari ketiga perumusan masalah yang diterapkan dijelaskan sebagai berikut :

1. Apakah budaya 5S, motivasi dan iklim organisasi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan ?

Ho: Tidak ada pengaruh antara budaya 5S ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan iklim organisasi ( $X_3$ ) terhadap produktivitas (Y).

Ha: Terdapat pengaruh antara budaya 5S ( $X_1$ ) terhadap produktivitas (Y).

2. Apakah budaya 5S berpengaruh terhadap produktivitas karyawan ?

Ho: Tidak adanya pengaruh antara budaya 5S ( $X_1$ ) terhadap produktivitas (Y).

Ha: Terdapat pengaruh antara budaya 5S ( $X_1$ ) terhadap produktivitas (Y).

3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan ?

Ho: Tidak adanya pengaruh antara motivasi ( $X_2$ ) terhadap produktivitas (Y).

Ha: Terdapat pengaruh antara motivasi ( $X_2$ ) terhadap produktivitas (Y).

4. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan ?

Ho: Tidak adanya pengaruh antara iklim organisasi ( $X_3$ ) terhadap produktivitas (Y).

Ha: Terdapat pengaruh antara iklim organisasi ( $X_3$ ) terhadap produktivitas(Y).

