

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu gerakan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial yang perlu dikembangkan, sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan dan pengembangan dirinya. Manajemen sumber daya manusia juga digunakan untuk mengetahui seberapa pentingnya karyawan dalam sebuah perusahaan, karena keterampilan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki karyawan mempunyai nilai ekonomis terhadap perusahaan. Karyawan dalam sebuah perusahaan memiliki nilai potensial yang dapat direalisasikan dengan cara bekerja sama antara kedua belah pihak.

Menurut I Komang Ardana (2012:5), “manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan”.

Menurut Sedarmayanti (2009), “menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian terhadap para karyawan”.

According to Haris and Ogbana (2010), “asserted that human resources managements as programs, policies, and practices for managing an organization’s work force”.

Menurut Haris dan Ogbana (2010), “menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai program, kebijakan, dan praktik untuk mengelola angkatan kerja organisasi”.

Dalam lingkungan bisnis istilah sumber daya manusia lebih mengacu pada orang yang bekerja di dalam perusahaan tersebut. Sumber daya manusia (karyawan) merupakan aset terpenting dan berharga dalam perusahaan. Karyawan dianggap penting karena memiliki pengetahuan, pengalaman dan juga keterampilan yang mereka gunakan untuk meningkatkan nilai kualitas perusahaan.

According to Bohlander and Snell (2010:6), “Resource management is the science that learns how to empower employees in a company, create jobs, work groups,

develop employees who have the ability, identify an approach to develop employee performance and reward them for their work and work". "Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mempelajari bagaimana memperdayakan karyawan dalam perusahaan, menciptakan lapangan pekerjaan, bekerja kelompok, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi pendekatan untuk mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dan pekerjaannya".

Dari beberapa pendapat para ahli yang telah dikemukakan mengenai manajemen sumber daya manusia di atas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia dipandang sebagai peranan yang cukup penting diarah industri, apa yang dilakukan oleh manajer sumber daya manusia menggambarkan bagaimana aktifasi pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan perusahaan, serta antara karyawan dan perusahaan bisa terjalin kerja sama yang menguntungkan.

2.1.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam manajemen sumber daya manusia, terdapat sejumlah fungsi yang harus dijalankan sesuai dengan dasar

manajemen. Fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dibedakan secara manajerial maupun operasional.

Menurut Umi Farida, (2015:9) dijelaskan secara singkat pengertian setiap fungsi MSDM yaitu sebagai berikut:

1. Fungsi secara manajerial:

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses yang secara sistematis mengkaji kebutuhan sumber daya manusia untuk menjamin tersedianya tenaga kerja dalam jumlah dan mutu, atau kompetensi yang sesuai pada saat dibutuhkan.

b. Pengorganisasian

Setelah apa yang akan dikerjakan telah diputuskan, maka perlu dibuat organisasi untuk melaksanakannya.

Organisasi merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan, jika perusahaan telah menentukan fungsi-fungsi yang akan dijalankan oleh para karyawan, maka manajer perusahaan harus membantu organisasi

dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia dan faktor fisik.

c. Pengarahan

Jika dalam organisasi sudah mempunyai rencana, maka sudah selayaknya untuk melaksanakan langkah selanjutnya dengan memberikan perintah serta saran sehingga apa yang telah direncanakan dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif.

d. Pengawasan

Setelah pekerjaan dilaksanakan, maka fungsi selanjutnya adalah pengawasan dengan mengamati dan membandingkan pelaksanaan dengan rencana serta mengoreksi apabila terjadi penyimpangan atau kalau perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.

2. Fungsi secara operasional :

a. Pengadaan sumber daya manusia

Pengadaan sumber daya manusia atau memperoleh jumlah dan jenis karyawan yang tepat untuk mencapai organisasi. Fungsi ini menyangkut tentang penentuan kebutuhan tenaga kerja dan penarikannya. Seleksi dan penempatan tenaga kerja menentukan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan mutu maupun jumlah tenaga kerja.

b. Pengembangan sumber daya manusia

Pengembangan sumber daya manusia adalah upaya terencana yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan kinerja perusahaan melalui program-program pelatihan, pendidikan dan pengembangan.

c. Kompensasi

Kompensasi atau balas jasa didefinisikan sebagai semua imbalan yang diterima oleh seseorang sebagai balasan atas kontribusinya terhadap perusahaan.

d. Pengintegrasian sumber daya manusia

Integrasi merupakan penyesuaian keinginan dari para individu dengan keinginan organisasi dan masyarakat. Dengan demikian, perlu pemahaman yang benar dari sikap para karyawan untuk dipertimbangkan dalam pembuatan berbagai kebijakan organisasi.

e. Pemeliharaan sumber daya manusia

Fungsi ini mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Fungsi ini saja mengharuskan dilaksanakannya keempat fungsi ini dan dari fisik karyawan (kesehatan dan keselamatan) serta pemeliharaan sikap yang menyangkut (program pelayanan karyawan).

f. Pemutusan hubungan kerja sumber daya manusia

Fungsi ini akan semakin kompleks dan penuh dengan tantangan karena karyawan akan meninggalkan perusahaan walaupun habis masa kerjanya. Oleh karena itu, menjadi tanggung jawab perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang timbul akibat dilakukan tindakan pemutusan hubungan kerja, seperti memberikan uang pesangon, dan uang ganti rugi.

Fungsi sumber daya manusia diatas dapat disimpulkan sebagai cara untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan, individu dan masyarakat. Selain itu, dari beberapa fungsi tersebut juga dapat mempengaruhi satu sama lain. Apabila terdapat ketimpangan salah satu fungsi, maka akan mempengaruhi fungsi yang lain dan yang pasti akan berpengaruh kurang baik terhadap apa yang sudah dikehendaki. Untuk itu, sebisa mungkin fungsi-fungsi tersebut bisa berjalan sesuai prosedur yang semestinya.

2.1.1.3. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi suatu proses sistematis untuk membawa perubahan yang diinginkan dalam perilaku karyawan dengan melibatkan hal-hal berikut ini:

- a. Perencanaan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh Organisasi atau Perusahaan (*human resources planning*).
- b. Menganalisis jabatan dan pekerjaan, yaitu menganalisa dan menjelaskan secara rinci tentang masing-masing pekerjaan atau jabatan dalam perusahaan atau organisasi (*job analysis*).
- c. Perekrutan dan penyeleksian karyawan atau sumber daya manusia yang dibutuhkan tersebut sesuai dengan syarat, sistem, tata cara, prosedur dan proses yang ditentukan agar memenuhi kebutuhan organisasi baik pada masa sekarang maupun untuk masa akan datang (*recruitment and selection*).
- d. Memperkenalkan latar belakang perusahaan, budaya organisasi perusahaan, nilai-nilai perusahaan dan etika kerja kepada karyawan yang telah lulus seleksi serta memperkenalkannya kepada karyawan-karyawan lainnya (*orientation and induction*).
- e. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi (*training and development*).
- f. Penilaian prestasi dan kinerja karyawan untuk melakukan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian (PHK) terhadap karyawan (*performance appraisal*).

- g. Perencanaan dan pemberian kompensasi atau upah (*compensation planning and remuneration*).
- h. Memotivasi karyawan, memperhatikan kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan karyawan (*motivation, welfare, healthy and safety*).
- i. Menjaga hubungan dan melakukan komunikasi dengan serikat pekerja (*industrial relations*).

2.1.2. Pengalaman Kerja

2.1.2.1. Pengertian Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja karyawan merupakan salah satu faktor dalam menentukan tingkat kinerja karyawan. Dengan adanya pengalaman kerja, maka diharapkan akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu memberikan hasil yang terbaik dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil, melainkan yang terpenting mereka dapat bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan dan keterampilan karyawan akan sia-sia jika tidak memiliki sikap kerja keras. Dengan didukung adanya pengalaman kerja, maka tenaga kerja akan mempunyai lebih banyak

kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan. Diperkirakan bahwa dengan pengalaman kerja, calon pencari kerja lebih sanggup untuk mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan bidang yang pernah dialaminya.

According to Singgih and Bawono (2010), define “work experience as a learning process and increase of potential development of good behavior form formal an non formal education, a process of bringing a person to higher behavior pattern”.

Menurut Singgih dan Bawono (2010), mendefinisikan “pengalaman kerja sebagai proses pembelajaran dan peningkatan potensi pengembangan perilaku yang baik dari pendidikan formal dan non formal, bisa juga diartikan sebagai proses membawa seseorang ke pola perilaku yang lebih baik”.

Menurut Robbins yang dikutip oleh Timothy (2008), menyatakan bahwa, *“Work experience is the level of mastery of knowledge and skills owned by employees in the work that can be measured of the work and the type of work which have been done of employees during a certain period”.*

Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan dalam bekerja yang

dapat diukur dari pekerjaan dan jenis pekerjaan yang pernah dikerjakan karyawan selama periode tertentu.

Menurut Sutjiono (2009), “pengalaman kerja adalah senioritas atau *“length of service”* atau masa kerja merupakan lamanya seorang pegawai menyumbangkan tenaganya di perusahaan”.

Menurut Abariani dalam Amin (2012), menyatakan bahwa, *“The wider the work experience of someone more skilled to do the job and also think, being in the act to achieve the goals that have been set”*. “Semakin luas pengalaman kerja seseorang, semakin terampil dalam melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pula berpikir, bersikap dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Menurut Baharuddin (2011), menyatakan bahwa “pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan, semakin sering seseorang mengulangi suatu pekerjaan maka semakin bertambah kecakapan dan pengetahuannya terhadap pekerjaan, sehingga akan memberikan kontribusi terhadap tugas-tugas dan fungsinya sebagai pegawai.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja adalah waktu yang digunakan seseorang

untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan dan sikap sesuai dengan frekuensi dan jenis tugasnya. Pada umumnya perusahaan lebih cenderung untuk memilih orang yang berpengalaman, karena dengan pengalaman yang cukup panjang diharapkan mereka mempunyai kemampuan lebih besar dari pada tanpa pengalaman.

2.1.2.2. Faktor Yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja Karyawan

Menurut Djauzak Ahmad (2008:57), “dengan mengingat pentingnya pengalaman dalam suatu perusahaan, maka dipikirkan juga tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Waktu

Semakin lama seseorang melaksanakan tugas akan memperoleh pengalaman yang lebih banyak.

b. Frekuensi

Semakin sering melaksanakan tugas sejenis umumnya orang tersebut akan memperoleh pengalaman kerja yang lebih baik.

c. Jenis tugas

Semakin banyak jenis tugas yang dilaksanakan oleh seseorang maka umumnya orang tersebut akan memperoleh pengalaman yang lebih banyak.

d. Penerapan

Semakin banyak penerapan pengetahuan, keterampilan, dan sikap seseorang dalam melaksanakan tugas tentunya akan dapat meningkatkan pengalaman kerja orang tersebut.

e. Hasil

Seseorang yang memiliki pengalaman kerja lebih banyak akan dapat memperoleh hasil pelaksanaan tugas yang lebih baik.

Menurut Hani T Handoko (2009), faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja adalah sebagai berikut:

a. Latar belakang pribadi

Untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang di waktu yang lalu.

b. Bakat dan minat

Untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan tanggung jawab seseorang.

c. Sikap dan kebutuhan (*attitudes and needs*)

Untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang.

d. Kemampuan-kemampuan analitis dan manipulatif

Untuk mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan.

e. Ketrampilan dan kemampuan tehnik

Untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek tehnik pekerjaan.

Foster (2009), "states that the dimensions of work experience can be seen from the length of time or work, level of knowledge and skills and types of work".

Foster (2009), "menyatakan bahwa dimensi pengalaman kerja dapat dilihat dari lama waktu atau masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, serta jenis pekerjaan".

2.1.2.3. Manfaat Pengalaman Kerja

Menurut Sutjiono (2009), "suatu perusahaan akan cenderung memilih tenaga kerja berpengalaman dari pada yang tidak berpengalaman. Hal ini disebabkan mereka yang berpengalaman lebih berkualitas dalam melaksanakan pekerjaan sekaligus tanggung jawab yang diberikan perusahaan dapat dikerjakan sekaligus tanggung jawab yang

diberikan dapat dikerjakan sesuai dengan ketentuan atau permintaan perusahaan. Pengalaman kerja mempunyai manfaat bagi pihak perusahaan maupun karyawan”.

Karyawan yang sudah berpengalaman dalam bekerja akan membentuk keahlian dibidangnya, sehingga dalam menyelesaikan suatu produk akan cepat tercapai. Produktivitas karyawan dipengaruhi oleh pengalaman kerja karyawan, semakin lama pengalaman kerja karyawan akan semakin mudah dalam menyelesaikan suatu produk dan semakin kurang pengalaman kerja karyawan akan mempengaruhi produktivitas dalam menyelesaikan suatu produk.

According to Armando Paat (2018), “the benefits of work experience are for trust, dignity, execution of work, and earning income. Based on the benefits of such employment, someone who has had a longer work time will be more beneficial than others whose work period is lacking”.

Menurut Armando Paat (2018), “Manfaat pengalaman kerja adalah untuk kepercayaan, kewibawaan, pelaksanaan pekerjaan, dan memperoleh penghasilan. Berdasarkan manfaat masa kerja tersebut maka seseorang yang telah memiliki masa kerja lebih lama akan lebih

memberikan manfaat dibandingkan dengan orang lain yang masa kerjanya kurang”.

2.1.2.4. Indikator Pengalaman Kerja

Menurut Foster yang dikutip oleh Basuki dan Laniwidyanti (2009:43), ada beberapa hal untuk menentukan berpengalaman tidak seorang karyawan yang sekaligus sebagai indikator pengalaman kerja:

a. Lama waktu/masa kerja

Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh.

b. Tingkat pengetahuan

Pengetahuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan.

c. Keterampilan yang dimiliki

Keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas.

d. Penguasaan terhadap pekerjaan

Tingkat penguasaan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.

e. Penguasaan terhadap peralatan

Tingkat penguasaan seseorang dalam melaksanakan teknik peralatan.

Sedangkan pendapat lain menurut Handoko (2009:43), indikator pengalaman kerja terdiri dari:

1. Lama waktu atau masa kerja, meliputi:
 - a. Frekuensi
 - b. Variasi pekerjaan
 - c. Penguasaan tugas
2. Ketrampilan yang dimiliki, meliputi:
 - a. Kemampuan untuk memahami pekerjaan
 - b. Mampu menerapkan informasi
 - c. Kemampuan fisik yang dimiliki
3. Penguasaan terhadap pekerjaan, meliputi:
 - a. Memahami pekerjaan
 - b. Mampu meminimalisir kesalahan

2.1.3. Penempatan

2.1.3.1. Pengertian Penempatan

Masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia merupakan satu hal yang dianggap penting dalam perusahaan. Salah satu yang menjadi permasalahan yaitu penempatan kerja. Penempatan kerja merupakan suatu kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan tepat atau tidaknya seorang karyawan ditempatkan pada posisi tertentu di dalam sebuah perusahaan.

Menurut Hasibuan (2010:62), “penempatan karyawan berpedoman kepada prinsip penempatan orang-orang yang tepat dengan tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat” atau *”the right man in the right place and the right man behind in the right job”*.

According to Mathis Jackson and Jhon (2011), “work placements are placing the position of a person into the right positions, how good an employee is matched by his work, then it will affect the amount and quality of work ”.

Menurut Mathis Jackson dan Jhon (2011), “penempatan kerja adalah proses menempatkan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya, maka akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan”.

According to Praskova Creed and Hood (2015), “Previous placement planning should start from observing the extent of the experience and education that an employee has. Doing so will make it easier to observe the employee's career path.

Menurut Praskova Creed dan Hood (2015), "perencanaan penempatan sebelumnya harus dimulai dari pengamatan sejauh mana pengalaman dan pendidikan yang dimiliki oleh seorang karyawan. Dengan begitu, akan lebih

memudahkan untuk mengamati jenjang karir karyawan tersebut.

Menurut Ardhana dkk. (2012:82), “penempatan SDM adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan yang lulus dalam seleksi untuk dilaksanakan secara *continue* dan wewenang serta tanggung jawab yang melekat sebesar porsi dan komposisi yang ditetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko yang mungkin terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tersebut”.

Menurut Rivai dan Sagala (2013:198), “penempatan karyawan adalah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru”.

Dari beberapa pendapat para ahli yang telah dikemukakan mengenai penempatan di atas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa penempatan adalah mengalokasikan karyawan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan sesuai dengan ketetapan yang sudah diatur, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas, pekerjaan serta wewenang.

2.1.3.2. Prinsip-Prinsip Penempatan

Menurut Cici Rosita Devi dan Eko Agus Susilo (2016:132), prinsip-prinsip penempatan kerja yaitu:

- a. Prinsip kemanusiaan
- b. Prinsip demokrasi
- c. Prinsip individu yang tepat
- d. Prinsip kesamaan kompensasi
- e. Prinsip kesatuan arah
- f. Prinsip kesatuan tujuan
- g. Prinsip kesatuan komando
- h. Prinsip efektivitas
- i. Prinsip efisiensi

According to Musenif quoted by Suwatno (2011), the principle of work placement are:

- a. *Principles of Humanity*
- b. *Principles of democracy*
- c. *Principles of the right man on the right place*
- d. *Equal pay for equal work principles*
- e. *Principle of direction Unity*
- f. *Principle of goal Unity*
- g. *Principle of command Unity*
- h. *Principle of work efficiency and productivity*

Menurut Musenif yang dikutip oleh Suwatno (2011:13) prinsip penempatan kerja yaitu:

- a. Prinsip kemanusiaan
- b. Prinsip demokrasi
- c. Prinsip dari orang yang tepat di tempat yang tepat
- d. Prinsip gaji yang sama untuk kerja yang sama
- e. Prinsip kesatuan arah
- f. Prinsip kesatuan tujuan
- g. Prinsip kesatuan komando
- h. Prinsip efisiensi dan produktifitas kerja

2.1.3.3. Faktor-faktor penempatan kerja

Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan karyawan antara lain:

- a. 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.

b. Faktor kesehatan fisik dan mental

Dalam menempatkan karyawan, faktor kesehatan fisik dan mental perlu dipertimbangkan karena tanpa pertimbangan yang matang, maka hal-hal yang bakal merugikan perusahaan akan terjadi. Penempatan karyawan pada tugas dan pekerjaan tertentu harus diselesaikan dengan kondisi fisik dan mental karyawan yang bersangkutan.

c. Faktor usia

Dalam rangka menempatkan karyawan, faktor usia pada diri karyawan juga harus dipertimbangkan. Hal tersebut dimaksudkan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Menurut Sastrohadiwiryo (2010), terdapat beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan kerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

a. Prestasi akademis

Prestasi akademis yang dimiliki tenaga kerja selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya dalam penempatan tenaga kerja tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta tanggung jawab.

b. Pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis, perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja.

c. Kesehatan Fisik dan Mental

Pengujian atau tes kesehatan berdasarkan laporan dari dokter yang dilampirkan pada surat lamaran, mampu tes kesehatan khusus diselenggarakan selama seleksi, sebenarnya tidak menjamin tenaga kerja benar-benar sehat jasmani merupakan rohani.

d. Status Perkawinan

Formulir diberikan kepada para pelamar agar keadaan pribadi pelamar diketahui dan dapat menjadi sumber pengambilan keputusan, khususnya dalam bidang ketenagakerjaan. Status perkawinan dapat menjadi bahan pertimbangan, khususnya menempatkan tenaga kerja yang bersangkutan.

e. Usia

Tidak ada satu manusia yang dapat memprediksi bahwa usianya dua hari lagi akan berakhir, meskipun teknologi dan komputerasi canggih digunakan untuk memprediksikannya.

According to Bernardin and Russel (2009) Factors that must be met in the placement employees include:

- a. *Knowledge*
- b. *Ability*
- c. *Skills*
- d. *Attitude*

Menurut Bernardin dan Russel (2009) faktor yang harus dipenuhi dalam penempatan karyawan antara lain:

- a. Pengetahuan
- b. Kemampuan
- c. Keterampilan
- d. Sikap

According to Marihot (2009:88), in the implementation of work placement factors that are easily considered in the job placement of employees are as:

- a. *Company growth*
- b. *Educational background*
- c. *Physical and mental health*
- d. *Work experience*
- e. *Marital Status Factor*
- f. *Attitude*
- g. *Age*

Menurut Marihot (2009:88), dalam pelaksanaan penempatan kerja faktor yang mudah dipertimbangkan dalam penempatan kerja karyawan adalah sebagai:

- a. Pertumbuhan perusahaan
- b. Latar belakang pendidikan
- c. Kesehatan fisik dan mental
- d. Pengalaman kerja
- e. Faktor status perkawinan
- f. Sikap
- g. Usia

2.1.3.4. Indikator Penempatan

Menurut Wahyudi dalam Yuniarsih dan Suwanto (2009:129), indikator penempatan kerja yaitu:

1. Pendidikan
2. Pengetahuan kerja
3. Keterampilan kerja
4. Pengalaman kerja

Sedangkan pendapat lain menurut Tjuju Yuniarsih dan Suwatno (2013), indikator penempatan kerja meliputi:

1. Penempatan sesuai dengan pendidikan

Suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan.

2. Penempatan sesuai dengan pengetahuan

Informasi yang harus dimiliki karyawan dengan tujuan untuk memahami bagaimana bertindak dan bersikap dalam menghadapi pekerjaan.

3. Penempatan sesuai dengan keterampilan

Kecakapan atau keahlian untuk melakukan pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek.

4. Penempatan sesuai pengalaman

Pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui dan dikuasai seseorang yang akibat dari perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan selama beberapa waktu tertentu

5. Penempatan sesuai dengan faktor usia

Pengukuran tingkat kemampuan yang dimiliki oleh seseorang.

2.1.4. Upah

2.1.4.1. Pengertian Upah

Definisi upah yang dikemukakan oleh penulis satu dengan yang lainnya cukup berbeda. Ada yang mengemukakan bahwa upah dapat diartikan berupa hasil dari tuntutan pekerjaan yang sesuai dengan kriteria yang selama ini terkandung dalam individu tersebut.

Upah sangat besar pengaruhnya terhadap tenaga kerja dalam menjalankan tugas dan jaminan kelangsungan hidup dirinya serta keluarga. Memberikan upah dengan nominal yang rendah akan menimbulkan kesulitan dan kurang

maksimalnya kualitas kerja karyawan. Namun jika upah yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, maka para karyawan akan bekerja semaksimal mungkin kepada perusahaan.

Menurut Heidjarahman dan Husnan (2009), “upah merupakan suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dan pemberian jasa kepada penerima jasa. Untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dan akan dilakukan yang berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi yang dinyatakan atau dinilai dalam uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan undang-undang dan peraturan dan dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja”.

Menurut Soemarso (2009:307), upah dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi karyawan dalam rangka untuk meningkatkan kinerja mereka dan merangsang para karyawan untuk berperan aktif dalam pencapaian tujuan perusahaan, selain itu upah juga dapat sebagai imbalan untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dan akan dilakukan, atau berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi manusia, serta dinyatakan dalam bentuk uang yang

ditetapkan menurut persetujuan, undang-undang dan peraturan.

According to Edwin D. Flippo, quoted by Justine T. Sirait (2009:181), stating that wages are a price for services that someone else has given to others. Remuneration is an acceptance in return from the company's leader to the labor of employment or services that has been and will be conducted.

Menurut Edwin D. Flippo yang dikutip oleh Justine T. Sirait (2009:181), menyatakan bahwa upah merupakan harga untuk jasa yang diberikan seseorang kepada orang lain. upah merupakan suatu penerimaan sebagai imbalan dari pemimpin perusahaan kepada tenaga kerja atas pekerjaan atau jasa yang telah dan akan dilakukan

According to Mathis and Jackson (2010), "wages are an important factor is how and why people working on other organizations. Wages as one of the components of compensation play an important role in an attempt to improve the performance of employees and as an inducement factor in encouraging employees to achieve the goal, so that the giving of a decent wage for employees to be aware".

Menurut Mathis dan Jackson (2010), “upah adalah merupakan faktor yang penting yang bagaimana dan

mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi. Upah sebagai salah satu komponen kompensasi memegang peranan penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dan sebagai faktor perangsang dalam mendorong karyawan tercapainya tujuan, sehingga pemberian upah yang layak bagi karyawan harus diperhatikan”.

Menurut Umi Farida (2016), upah insentif merupakan tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi. Sedangkan untuk, intensif merupakan kata sifat yang mengacu pada kegiatan atas kesungguhannya dalam mengerjakan sesuatu pekerjaan hingga memperoleh hasil yang optimal.

Dari beberapa pendapat para ahli yang telah dikemukakan mengenai upah di atas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa upah adalah suatu faktor yang sangat penting di sebuah perusahaan dalam meningkatkan kualitas kerja karyawan untuk memperoleh hasil kerja yang semaksimal mungkin, karena jika upah yang diperoleh sepadan denga kerja kerasnya maka karyawan akan lebih semangat lagi dalam meningkatkan produktivitas kerja.

2.1.4.2. Sistem Pemberian Upah

Menurut Hadari Nawawi (2011:373), sistem pemberian upah dibedakan menjadi dua bentuk yang terdiri dari:

1. Diberikan secara tetap
2. Diberikan sewaktu-waktu atau tidak tetap.

Menurut Heidjarahman Suad Hasanani (2013:140), sistem pemberian yang umum diterapkan adalah sebagai berikut:

1. Sistem waktu

Dalam waktu besarnya kompensasi ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu atau bulan. Sistem waktu ini biasanya jika prestasi kerja sulit diukur tiap unitnya jadi, besarnya kompensasi hanya didasarkan pada lamanya bekerja.

2. Sistem hasil (*output*)

Dalam sistem hasil ditetapkan atas kesulitan unit yang dihasilkan oleh karyawan, seperti per potong, meter, liter ataupun kilogram. Dalam hal ini sistem kompensasi diterapkan berdasarkan banyaknya hasil yang dikerjakan oleh karyawan.

3. Sistem borongan

Dalam sistem ini pendapat besarnya pada volume pekerjaan dan lamanya mengerjakan. Upah borongan ini menghubungkan langsung kompensasi secara langsung dengan produksi yang dihasilkan.

According to J. B Clark quoted by Sukirno S, (2011), said that there is a wage system as follows:

1. *Time-based wage system*
2. *Per-Unit wage system*
3. *The feeding system of Borongan*
4. *Bonus Wage System*
5. *Index Wage System*
6. *Partner Wage System*

Menurut J.B Clark yang dikutip oleh Sukirno S. (2011), menyatakan bahwa terdapat sistem pemberian upah sebagai berikut:

1. sistem pemberian upah menurut waktu
2. sistem pemberian upah per satuan
3. sistem pemberian upah borongan
4. sistem pemberian upah bonus
5. sistem pemberian upah indeks
6. sistem pemberian upah mitra kerja

2.1.4.3. Tujuan Upah

Menurut Veitzhal Rivai dan Jauvani (2010:762:763), tujuan pemberian upah adalah sebagai berikut:

1. Ikatan kerjasama
2. Kepuasan kerja
3. Motivasi
4. Stabilitas karyawan
5. Disiplin
6. Pengaruh pemerintah

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2009:121), dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia tujuan pemberian upah antara lain sebagai berikut:

1. Ikatan kerja sama
2. Kepuasan
3. Motivasi
4. Stabilitas karyawan
5. Disiplin
6. Pengaruh pemerintah

According to the following <https://hrsoft.com/blog/5-key-objectives-compensation-management/are-the-5-main-goals-of-wages/>:

1. *To Attract Top Talent*
2. *To Retain & Reward Personnel*

3. *To Boost Motivation*

4. *To Be Compliant*

5. *To Maximize ROI*

Menurut [https://hrsoft.com/blog/5-key-objectives-compensation-management/are the 5 main goals of wages,](https://hrsoft.com/blog/5-key-objectives-compensation-management/are-the-5-main-goals-of-wages)

berikut 5 tujuan utama dari upah:

1. Untuk menarik bakat yang terbaik
2. Untuk mempertahankan karyawan yang terbaik
3. Meningkatkan motivasi
4. Agar adil
5. Memaksimalkan ROI

2.1.4.4. Indikator Upah

Menurut Hasibuan (2008: 100) yang dikutip oleh Rahmat Hidayat (2017:15), indikator upah antara lain:

- a. Pengembangan profesi
- b. Upah berdasarkan waktu
- c. Upah hidup

Menurut Lukman (2008) yang dikutip oleh Nico (2018:25), indikator upah meliputi:

- a. Upah berdasarkan kinerja

Pemberian upah yang diberikan sesuai dengan kemampuan dan keahlian seorang karyawan dalam bekerja.

b. Upah menurut kebutuhan

Pemberian upah diberikan jika kebutuhan pokok semakin meeningkat dan disesuaikan dengan keadaan.

c. Upah menurut senioritas

Pemberian upah diberikan kepada seseorang karyawan yang sudah menguasai bidang pekerjaannya cukup lama, sehingga bisa mendapat upah lebih dari pada yang dibawahnya.

d. Upah secara terbuka

Pemberian upah yang diberikan secara langsung atau transparan dan tidak ditutup-tutupi.

2.1.5. Produktivitas Kerja Karyawan

2.1.5.1. Pengertian Produktivitas

Menurut Miftahul Huda (2014:96), Produktivitas kerja karyawan secara garis besar merupakan cara kerja para karyawan, sampai dimana hasil kerja karyawan tersebut dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugas-tugasnya. Adapun yang dimaksud dengan suatu pekerjaan atau kerja adalah sejumlah rangkaian aktivitas jasmani dan rohani yang dilakukan oleh manusia untuk mencapai tujuan. Pribadi yang produktif menggambarkan potensi, presepsi dan kreatifitas seseorang yang senantiasa ingin menyumbangkan

kemampuan agar bermanfaat bagi dirinya dan lingkungannya. Perusahaan yang memiliki karyawan seperti itu merupakan aset perusahaan yang akan menunjang pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Tohardy yang dikutip oleh Sutrisno (2012:100), “produktivitas kerja merupakan sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini dari pada hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini”.

Menurut Ashar (2015), “produktivitas mengandung arti sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (*input*), dengan kata lain bahwa produktivitas memiliki dua dimensi. Dimensi pertama adalah efektifitas yang mengarah kepada pencapaian untuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Kedua yaitu, efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan *input* dengan realisasi penggunaanya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan”.

According to Yin Kimsean (2011) quoted by Maratin Nafiah Al-Amin (2015-11), productivity is the attitude and behavior of labor in the company to the rules and standards

that have been determined by the company, and realized both in the form of Behaviour and conduct.

Menurut Yin Kimsean (2011) yang dikutip oleh Maratin Nafiah Al-amin (2015-11), produktivitas merupakan sikap dan perilaku tenaga kerja dalam perusahaan terhadap peraturan dan standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, serta diwujudkan baik dalam bentuk tingkah laku maupun perbuatan.

Whitmore yang dikutip oleh Sedarmayanti (2011), memberikan definisi bahwa *“productivity is a measure of the use of the resources of an organization and is usually expressed as a ratio of the output obtained by the use resources to the a mounth of resources employed”*.
”Produktivitas adalah ukuran dari penggunaan sumber daya organisasi dan biasanya dinyatakan sebagai rasio dari output yang diperoleh oleh sumber daya penggunaan untuk sebuah sumber yang dapat digunakan “

Dari beberapa pendapat para ahli dan penjelasan yang telah dikemukakan mengenai produktivitas di atas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa produktivitas adalah suatu pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang karyawan melalui kreatifitas yang berkualitas demi pencapaian target dalam

sebuah perusahaan, serta di dalam produktivitas kerja karyawan dibutuhkan sikap mental yang baik dari karyawan.

2.1.5.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas

Menurut Sutrisno (2011), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu:

a. 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 dasar-dasar pengetahuan. Karena dengan latihan berarti para karyawan belajar untuk mengerjakan sesuatu dengan benarbenar dan tepat serta dapat memperkecil atau meninggalkan kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan.

b. Mental dan kemampuan fisik karyawan

Merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi atau perusahaan, sebab keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan.

c. Hubungan atasan dan bawahan

Hubungan antara atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikut sertakan dalam penentuan tujuan. Sikap yang saling jalin menjalin telah mampu meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja. Dengan demikian, jika karyawan diperlakukan secara baik, maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi, sehingga akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja.

2.1.5.3. Pengukuran Produktivitas Kerja Karyawan

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

Tingkat produktivitas kerja karyawan yang dapat diukur adalah:

1. Penggunaan waktu kerja sebagai alat ukur produktivitas kerja karyawan meliputi: kecepatan waktu kerja,

penghematan waktu kerja, kedisiplinan waktu kerja dan tingkat absensi.

2. *Output* yaitu hasil produksi karyawan yang diperoleh sesuai produk yang diinginkan perusahaan. Pengukuran produktivitas digunakan sebagai sarana untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi.

Menurut Sinungan (2008, p.24-25), “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”.

According to Paul Mali, quoted by Tjutju Yuniarsih and Suwatno (2008:162), said that in measuring productivity based on effectiveness and efficiency. Effectiveness is associated with performance, and efficiency is associated with the use of sources.

Menurut Paul Mali yang dikutip oleh Tjutju Yuniarsih & Suwatno (2008:162), mengatakan bahwa dalam mengukur produktivitas berdasarkan antara efektivitas dan efisiensi. Efektivitas dikaitkan dengan performance, dan efisiensi dikaitkan dengan penggunaan sumber-sumber.

2.1.5.4. Manfaat Pengukuran Produktivitas

Manfaat pengukuran produktivitas untuk perusahaan atau organisasi seperti dikemukakan oleh David J. Summanth yang di kutip oleh Friyatiningih (2009:42) adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan dapat menilai efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa.
2. Pengukuran produktivitas berguna untuk perencanaan sumber daya, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.
3. Usaha pengukuran tingkat produktivitas dapat dipakai untuk menyusun kembali tujuan ekonomi dan non ekonomi perusahaan.
4. Hasil pengukuran tingkat produktivitas dapat digunakan untuk merencanakan target tingkat produktivitas dimasa yang akan datang.
5. Strategi untuk meningkatkan produktivitas dapat ditentukan berdasarkan perbedaan antara tingkat

produktivitas yang direncanakan dan tingkat produktivitas yang diukur.

6. Pengukuran produktivitas dapat dipakai untuk membandingkan prestasi kerja manajemen dalam perusahaan yang sejenis, baik disektor industri maupun disektor nasional.
7. Nilai-nilai produktivitas yang dihasilkan dari pengukuran produktivitas dapat dipergunakan dalam perencanaan tingkat keuntungan perusahaan.

Menurut Sinungan (2008) yang dikutip oleh Adya dwi Mahendra (2015:36), manfaat dari pengukuran produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

1. Umpan balik pelaksanaan kerja untuk memperbaiki produktivitas kerja karyawan.
2. Evaluasi produktivitas kerja digunakan untuk penyelesaian misalnya: pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Untuk keputusan-keputusan penetapan, misalnya: promosi, transfer dan demosi.
4. Untuk kebutuhan latihan dan pengembangan.
5. Untuk perencanaan dan pengembangan karir.
6. Untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*.

7. Untuk mengetahui ketidak akuratan informal.
8. Untuk memberikan kesempatan kerja yang adil.

According to the Sumarlin quoted by Badriyah (2015), the benefits of productivity measurements are:

1. *The company can assess conversion efficiency resources to increase the productivity through efficiency of use available resources.*
2. *Resource planning becomes more effective and efficient, both in planning and short-term or long-term.*
3. *Economical and non economical objectives companies can be re-organized by giving the written priority is seen from the productivity corner.*
4. *Planning productivity targets on future can be proved again based on the level measurement information productivity now.*
5. *Strategies for Improving productivity company can be set based on of existing product gaps, including the level of planned productivity and the level of measured productivity.*

Menurut Sumarlin yang dikutip oleh Badriyah (2015), manfaat pengukuran produktivitas adalah :

1. Perusahaan dapat menilai efisiensi konversi sumber dayanya untuk meningkatkan produktivitas melalui efisiensi penggunaan sumber daya yang tersedia.
2. Perencanaan sumber daya menjadi lebih efektif dan efisien, baik dalam perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang.
3. Tujuan ekonomis dan nonekonomis perusahaan dapat diorganisasikan kembali dengan cara memberi prioritas tertulis yang dipandang dari sudut produktivitas.
4. Perencanaan target produktivitas pada masa mendatang dapat dibuktikan kembali berdasarkan informasi pengukuran tingkat produktivitas sekarang.
5. Strategi untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dapat ditetapkan berdasarkan tingkat kesenjangan produk yang ada, diantaranya tingkat produktivitas yang direncanakan dan tingkat produktivitas yang diukur.

2.1.5.5. Indikator Produktivitas Kerja Karyawan

Menurut Moelyono (2008:64), “produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peranan serta tenaga kerja, peraturan waktu (lazimnya per jam kerja orang) dan kesiapan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang

ditentukan. Peran serta tenaga kerja disini adalah penggunaan sumber daya secara efisien dan efektif’.

Indikator produktivitas kerja karyawan sebagai berikut:

a. Kehadiran

Tindakan atau fakta menghadiri atau hadir di tempat kerja.

b. Hasil kerja

Segala sesuatu yang di hasilkan yang melalui proses dalam pekerjaan.

c. Kedisiplinan

Suatu sikap dan perilaku seseorang yang menunjukkan ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban pada peraturan perusahaan

d. Keterampilan

Kemampuan seseorang dalam mengoperasikan pekerjaan secara lebih mudah dan tepat.

e. Kemampuan

Keahlian yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan.

2.2. Penelitian

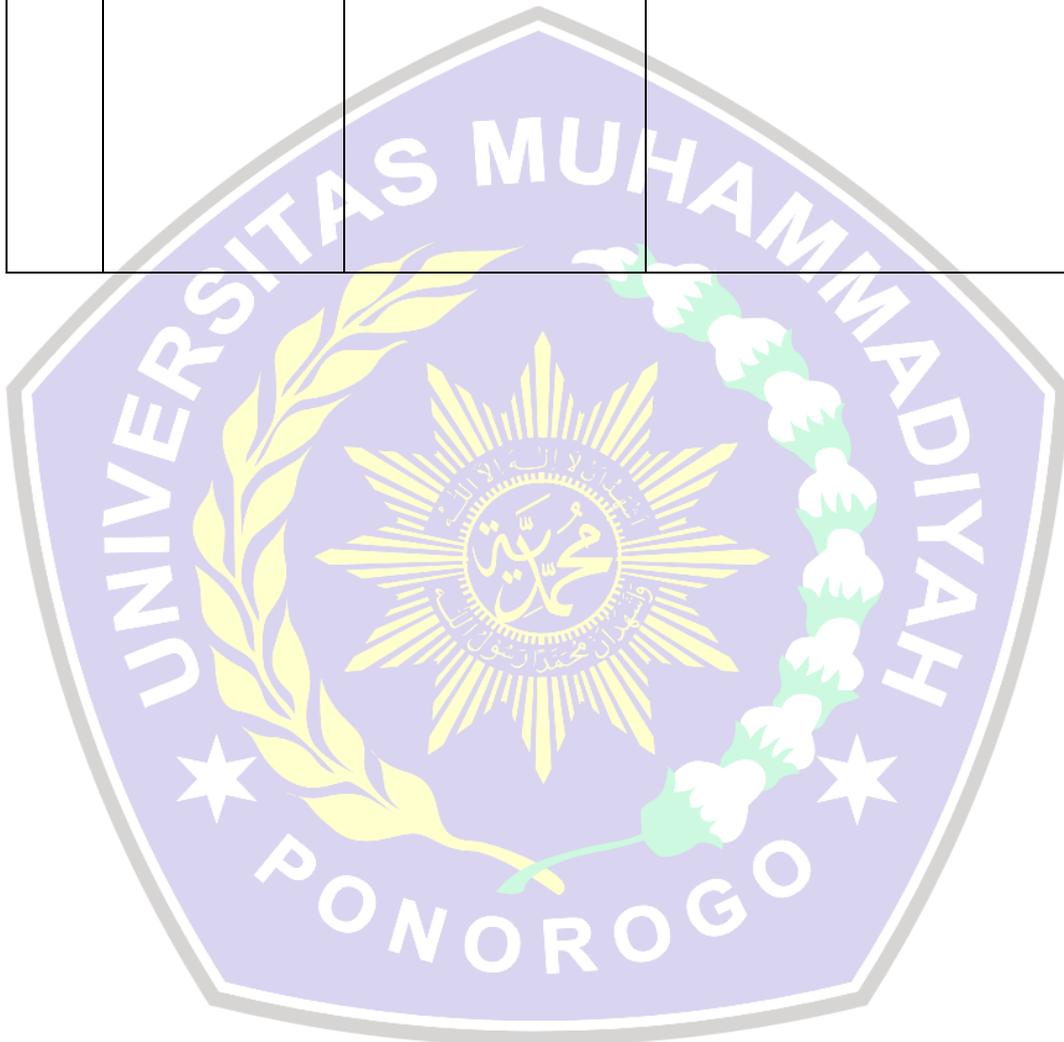
2.2.1. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu mengenai pengalaman kerja, penempatan dan upah adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI	JUDUL	HASIL PENELITIAN
1.	Hanna Rianita Putri (Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, 2016)	Pengaruh pendidikan, pengalaman kerja dan jenis kelamin terhadap produktivitas kerja karyawan pada CV. Karunia Abadi Wonosobo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat pengaruh positif signifikan pendidikan terhadap produktivitas kerja karyawan, 2. Terdapat pengaruh positif signifikan pengalaman kerja terhadap produktivitas kerja karyawan, 3. Terdapat pengaruh positif signifikan jenis kelamin terhadap produktivitas kerja karyawan, 4. Terdapat pengaruh positif signifikan secara bersama-sama dari pendidikan, pengalaman kerja dan

			jenis kelamin terhadap produktivitas kerja karyawan.
--	--	--	--



2.	<p>1. Bambang Permadi Saputra Prabowo</p> <p>2. Victor P K. Lengkong</p> <p>3. Lucky O H. Dotulong</p> <p>(Fakultas Ekonomi dan Bisnis Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado, 2016)</p>	<p>Pengaruh tingkat pendidikan dan penempatan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Industri Kapal Indonesia Bitung</p>	<p>1. Adanya tingkat pendidikan dan penempatan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan,</p> <p>2. Adanya tingkat pendidikan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan dan</p> <p>3. Penempatan secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.</p>
----	--	--	--

3	<p>1. Nur Herawati</p> <p>2. Hadi Sasana</p> <p>(Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang, 2013)</p>	<p>Analisis pengaruh pendidikan, upah, pengalaman kerja, jenis kelamin dan umur terhadap produktivitas kerja karyawan industri <i>Shuttlecock</i> Kota Tegal</p>	<p>1. Hasil menunjukkan bahwa pendidikan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.</p> <p>2. Upah berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.</p> <p>3. Lama kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.</p> <p>4. Jenis kelamin berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan dan</p> <p>5. Umur berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.</p>
---	---	--	--

4.	<p>1. A. Nur Ainal Karima</p> <p>2. Idayanti</p> <p>3. Fauziah Umar (Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, 2017)</p>	<p>Pengaruh masa kerja, pelatihan dan motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar</p>	<p>1. Hasil menunjukkan bahwa masa kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan,</p> <p>2. Pelatihan secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan,</p> <p>3. Motivasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan dan</p> <p>4. Masa kerja, pelatihan dan motivasi secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan</p>
----	--	--	---

5.	<p>1. Gill Amarjit</p> <p>2. Sharma</p> <p>Suraj P.,</p> <p>3. Mathur Neil,</p> <p>4. Bhutani Smita</p>	<p><i>The Effects of Job Satisfaction and Work Experience on Employee-Desire for Empowerment A Comparative Study in Canada and India</i></p>	<p><i>Results suggest that job satisfaction and work experience enhance the employee-desire for empowerment in both countries - Canada and India. The practical implication of this study is that employees who exhibit job satisfaction and work experience behaviors are more likely to heighten their desires to be empowered, regardless of cultural context. The findings help to explain failures in organizational efforts to empower workers by demonstrating the critical role of job satisfaction and work experience behaviors in heightening employee-desire for empowerment.</i></p>
----	---	--	---

6	Tita Boedi Astuti	<p><i>The influence of work performance, motivation and job placement suitability, towards work satisfaction (A Study Towards STIE Malangkecewara/ Malang Economics Academy Private Hgher Education)</i></p>	<p><i>This research result proved three things:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1. There is simultaneous influence from work assessment, motivation and job placement suitability towards work satisfaction.</i> <i>2. There is partial influence from work satisfaction and job placement suitability towards work satisfaction</i> <i>3. And work performance assessment is the main factor in influencing work satisfaction among the employees of STIE Malangkecewara Malang.</i> <p><i>This means that work performance assessment,</i></p>
---	-------------------	--	---

			<p><i>motivation, and job placement suitability</i></p> <p><i>are significantly able to improve STIE Malangkececwara Malang's employees' work satisfaction.</i></p>
7.	Hiroimi Hara	<p><i>Minimum wage effects on firm-provided and worker-initiated training</i></p>	<p><i>Economic theory predicts that a minimum wage increase will adversely affect firm-provided training, and while we found that this effect was indeed observed on formal training, with a 1% increase in the minimum wage causing a 2.8% decline in the formal training of workers affected by minimum wage increases, no statistically significant decrease</i></p>

			<p><i>occurred with informal training. Further, although workers can potentially increase their self-learning activities to compensate for any decrease in skill development opportunities in the workplace, we found that an increase in the minimum wage did not increase worker-initiated training. Therefore, the overall effect of an increase in the minimum wage was a decrease in skill development among those workers affected by minimum wages.</i></p>
--	--	--	--

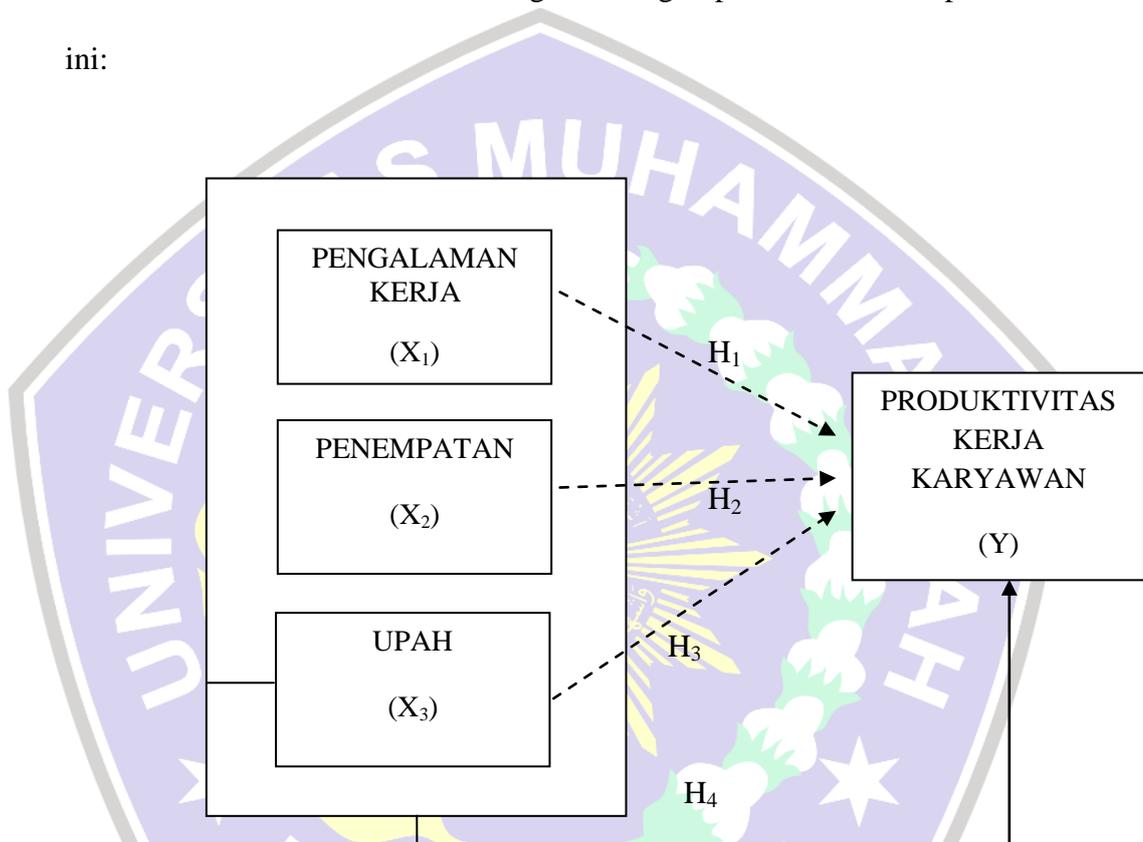
Sumber: Jurnal

2.3. Kerangka Pemikiran

Ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan, antara lain yaitu pengalaman kerja, penempatan dan upah. Apabila pengalaman kerja, penempatan dan upah buruk, maka produktivitas kerja

karyawan akan menurun dan begitu sebaliknya. Oleh karena itu, pengalaman kerja, penempatan dan upah harus seiring dengan tujuan perusahaan, sehingga setiap pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan tercapai secara maksimal dan produktivitas karyawan akan meningkat.

Secara skematis berikut bagan kerangka pemikiran dalam penelitian ini:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Keterangan :

X₁ : Pengalaman Kerja

X₂ : Penempatan

X₃ : Upah

Y : Produktivitas Kerja Karyawan

2.4. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2012:81), “hipotesis adalah sebuah dugaan atau referensi yang dirumuskan serta diterima untuk sementara yang dapat menerangkan fakta-fakta yang diamati dan digunakan sebagai petunjuk dalam pengambilan keputusan”. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data atau kuesioner.

a. Pengaruh pengalaman kerja terhadap produktivitas kerja karyawan

Menurut Handoko (2009:27), “pengalaman kerja adalah jenis-jenis pekerjaan yang telah dilakukan seseorang yang memberikan peluang besar untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, maka semakin terampil orang tersebut dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Pengalaman kerja menjadi faktor yang paling mempengaruhi dalam terciptanya pertumbuhan suatu usaha. Menurut teori Hamzah (2004), menunjukkan bahwa “pengalaman kerja yang tinggi akan menghasilkan produktivitas kerja karyawan yang tinggi”. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hanna Rianita Putri yang berjudul “Pengaruh Pendidikan, Pengalaman Kerja dan Jenis Kelamin Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada CV. Karunia Abadi Wonosobo” yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Hasil menunjukkan bahwa semakin lama dan banyak pengalaman kerja yang dimiliki, maka akan meningkatkan produktivitas

karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Nesty Widyaningsih (2012), Fitriyanto Nugroho (2012) dan Adya Dwi Mahendra (2014). Penelitian yang telah dilakukan terdahulu menyimpulkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Ha₁ : “Pengalaman kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada UPT. Industri Kulit dan Produk Kulit Magetan”.

b. Pengaruh penempatan terhadap produktivitas kerja karyawan

Menurut Hasibuan dalam (Rafii dan Seno 2015), “penempatan karyawan adalah posisi untuk menempatkan orang yang tepat dan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, sehingga sumber daya manusia yang ada menjadi produktif. Penempatan yang tepat merupakan cara untuk mengoptimalkan kemampuan, keterampilan menuju prestasi kerja bagi pegawai itu sendiri. Penempatan pegawai pada posisi yang tepat akan mempermudah pegawai untuk mengetahui ruang lingkup pekerjaan yang diberikan kepadanya serta dapat meningkatkan prestasi kerja dan disiplin kerja personil yang bersangkutan”. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bambang Permadi Saputra Prabowo, Victor P K. Lengkong dan Lucky O H. Dotulong yang berjudul “Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Penempatan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Industri Kapal Indonesia Bitung” yang menunjukkan bahwa penempatan berpengaruh positif signifikan, sehingga penempatan menjadi

faktor pendorong atau salah satu acuan dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Ha₂ : “Penempatan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada UPT. Industri Kulit dan Produk Kulit Magetan”.

c. Pengaruh upah terhadap produktivitas kerja karyawan

Menurut Heidjarahman dan Husnan (2009), “upah atau gaji merupakan suatu imbalan atau jasa kepada penerima jasa. Untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dan akan dilakukan yang berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan yang dinyatakan atau dinilai dalam uang serta ditetapkan menurut suatu persetujuan undang-undang maupun didasari atas dasar perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja”. Menurut Sumarlin (2010), menyebutkan “teori upah efisiensi dari *Cafferty* yang menjelaskan bahwa produktivitas pekerja tergantung pada tingkat upah yang mereka terima. Tenaga kerja yang mendapatkan upah tinggi maka dia dapat memenuhi kebutuhan hidup dengan mengkonsumsi makanan yang bergizi dan kesehatan akan terjamin. Dengan demikian, mereka bisa mengalokasikan waktu bekerjanya lebih tenang serta bersemangat sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan”. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nur Herawati dan Hadi Sasana dengan judul “Analisis Pengaruh Pendidikan, Upah, Pengalaman Kerja, Jenis Kelamin dan Umur Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Industri *Shullecock* Kota Tegal” yang menunjukkan bahwa upah memiliki pengaruh positif signifikan terhadap

produktivitas kerja karyawan, serta dapat diartikan bahwa apabila upah semakin cukup untuk kebutuhan hidup seseorang, maka produktivitas kerja semakin meningkat. Penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kurniawan (2010), yang menyatakan bahwa semakin tinggi upah seseorang, maka produktivitasnya dalam bekerja juga akan semakin tinggi.

Ha₃ : “Upah berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada UPT. Industri Kulit dan Produk Kulit Magetan”.

d. Pengaruh pengalaman kerja, penempatan dan upah terhadap produktivitas kerja karyawan

Produktivitas kerja sangat penting bagi perusahaan untuk mencapai segala tujuan yang ingin dikehendaki. Dalam suatu perusahaan produktivitas kerja karyawan dapat diartikan sebagai hasil kerja dari sumber daya manusia, yang dimana dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang sudah diberikan.

Menurut Menurut Nasution yang dikutip oleh Faiz (2016), “produktivitas merupakan rasio antara hasil kegiatan (*output*) dan segala pengorbanan (*input*) dalam menghasikan sesuatu”.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Luh Sri Kumbadewi, I Wayan Suwendra, Gede Putu Agus Jana Susila dengan judul “Pengaruh Umur, Pengalaman Kerja, Upah, Teknologi dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada UD. Puji Jiwa Seni, serta Astriana Rama Atmajati, Mansur dengan judul “Pengaruh Rekrutmen,

Seleksi dan Penempatan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Bank Papua Jayapura”, yang menyimpulkan bahwa pengalaman kerja, penempatan dan upah berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Ha₄ : “Pengalaman kerja, penempatan dan upah secara simultan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada UPT. Industri Kulit dan Produk Kulit Magetan”.

e. Pengaruh yang paling dominan di antara variabel pengalaman kerja, penempatan dan upah terhadap produktivitas kerja karyawan pada UPT. Industri Kulit dan Produk Kulit Magetan”.

Menurut Edwin B. Flippo (2009), Upah merupakan faktor yang dominan yang memungkinkan seseorang bersedia bekerja untuk kepentingan orang lain atau untuk perusahaan ataupun organisasi. Tanpa upah tidak akan ada pengertian hubungan kerja antara tenaga kerja dengan organisasi ataupun dalam sebuah perusahaan. upah juga dapat dikatakan sebagai keberlangsungan hidup yang layak bagi kemanusiaan dan produksi yang dinyatakan dalam bentuk uang serta ditetapkan menurut suatu persetujuan undang-undang, peraturan, dan dibayarkan atas suatu dasar perjanjian kerja antara pemimpin perusahaan dengan tenaga kerja.

Ha₅ : “Upah merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karyawan di UPT. Industri Kulit dan Produk Kulit Magetan”.