

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Produktivitas Kerja Karyawan

1.1. Pengertian Produktivitas Kerja Karyawan

Produktivitas kerja karyawan merupakan kemampuan karyawan dalam menghasilkan *output* yang diharapkan dengan menggunakan *input* yang minimal. Dalam hal ini, Hasibuan (2017) berpendapat bahwa produktivitas adalah perbandingan keluaran *output* dengan masukan *input*. Produktivitas akan naik apabila adanya peningkatan efisiensi, sistem kerja dan peningkatan keahlian tenaga kerja. Menurut Siagian (2009:24) Produktivitas adalah kemampuan untuk mendapatkan manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan *output* yang optimal. Hanaysha (2016) mengatakan bahwa “produktivitas karyawan merupakan hal yang penting dalam perusahaan, jika karyawan bekerja secara produktif maka perusahaan dikatakan berhasil meraih tujuan dan jika karyawan tidak bekerja secara produktif maka perusahaan dikatakan tidak berhasil mencapai tujuan perusahaan”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, disimpulkan bahwa produktivitas kerja karyawan sangatlah penting, sebab dengan peningkatan produktivitas kerja karyawan ini menjadi kunci utama bagi kesuksesan dan kelangsungan hidup perusahaan. Untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan.

1.2.Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan

Dalam sebuah organisasi, setiap karyawan memiliki tingkat produktivitas kerja yang berbeda-beda. Produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut (Sedarmayanti, 2017) menyatakan bahwa:

Produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja, kepemimpinan, motivasi, dan pengembangan sumber daya manusia. Ia menekankan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan dukungan dari manajemen sangat penting untuk meningkatkan produktivitas. Sejalan dengan pendapat tersebut,

Hasibuan (2016) berpendapat “faktor-faktor seperti kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Ia juga menekankan pentingnya keadilan dalam distribusi kompensasi untuk menjaga motivasi dan produktivitas”.

Selanjutnya menurut Sutrisno (2019) pelatihan dan pengembangan keterampilan karyawan merupakan faktor penting dalam meningkatkan produktivitas. Karyawan yang mendapatkan pelatihan secara teratur cenderung lebih kompeten dan produktif dalam menjalankan tugasnya.

Pendapat para ahli tersebut menekankan berbagai aspek yang perlu diperhatikan oleh pihak manajemen untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan agar tercapainya hasil kerja karyawan yang maksimal.

1.3. Penilaian Produktivitas Kerja Karyawan

1.3.1. Pengertian Penilaian Produktivitas Kerja

Penilaian produktivitas kerja karyawan adalah sebuah proses dari mekanisme manajemen kinerja secara umum bertujuan untuk mengukur hasil kerja sebagai dasar keputusan manajemen menyangkut manajemen sumber daya manusia. Menurut Sedarmayanti (2017), penilaian produktivitas kerja adalah proses pengukuran efektivitas dan efisiensi kerja individu atau kelompok dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian ini mencakup evaluasi terhadap hasil kerja *output* dibandingkan dengan *input* yang digunakan serta pemanfaatan waktu kerja.

Selanjutnya Sutrisno, (2017) menjelaskan bahwa :

Penilaian produktivitas kerja adalah proses menilai hasil kerja karyawan dengan membandingkannya terhadap standar yang telah ditetapkan, baik dari segi kuantitas, kualitas, maupun waktu. Penilaian ini digunakan untuk mengevaluasi performa karyawan serta untuk pengambilan keputusan manajerial.

Hasibuan, (2016) juga berpendapat bahwa penilaian produktivitas kerja berfungsi sebagai pengukuran terhadap seberapa efektif seorang karyawan dalam menggunakan waktu dan sumber daya untuk menghasilkan *output* yang memenuhi atau melampaui standar yang telah ditetapkan. Penilaian ini juga mencakup aspek kuantitas dan kualitas kerja.

Berdasarkan menurut para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa Penilaian produktivitas kerja adalah proses evaluasi yang

sistematis terhadap kinerja individu atau kelompok dalam suatu organisasi. Proses ini melibatkan pengukuran efektivitas dan efisiensi kerja berdasarkan hasil yang dicapai dibandingkan dengan sumber daya yang digunakan.

1.3.2. Tujuan Penilaian Produktivitas Kerja

Penilaian produktivitas kerja karyawan berfungsi sebagai sebuah proses dari mekanisme manajemen kinerja secara umum yang bertujuan untuk mengukur hasil kerja sebagai dasar keputusan manajemen menyangkut manajemen sumber daya manusia. Menurut Sutrisno, (2017) menjelaskan bahwa penilaian produktivitas kerja bertujuan untuk menilai dan memantau kinerja karyawan dengan membandingkannya dengan standar yang ada. Ini membantu dalam pengambilan keputusan manajerial, penetapan target, serta meningkatkan kualitas dan kepuasan kerja. Selanjutnya menurut Hasibuan, (2016) berpendapat bahwa “Penilaian produktivitas kerja bertujuan untuk menilai seberapa baik karyawan dalam menggunakan waktu dan sumber daya untuk menghasilkan output. Penilaian ini juga membantu dalam meningkatkan kualitas kerja, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, dan memotivasi karyawan”.

Menurut Sedarmayanti, (2017) berpendapat bahwa :

Tujuan penilaian produktivitas kerja adalah untuk mengukur efektivitas dan efisiensi karyawan dalam

menggunakan sumber daya untuk mencapai hasil kerja. Penilaian ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas kerja, menetapkan standar dan target, serta memotivasi karyawan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa Penilaian produktivitas kerja bertujuan untuk mengukur efektivitas dan efisiensi karyawan, meningkatkan kinerja, mendukung pengambilan keputusan manajerial, menetapkan standar dan target, serta mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

1.3.3. Dimensi Penilaian Produktivitas Kerja

Hasil dari sebuah proses pelaksanaan pekerjaan merupakan obyek dalam penilaian produktivitas kerja karyawan sebagai dasar manajemen untuk memperoleh ukuran pencapaian dan keberhasilan karyawan dalam melaksanakan kewajiban dalam kurun waktu tertentu sehingga menjadi acuan untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai.

Sutrisno, (2017) mengembangkan dimensi penilaian produktivitas kerja karyawan sebagai berikut :

- 1) Kualitas Kerja: Meliputi ketepatan hasil, kepatuhan terhadap spesifikasi, dan standar yang ditetapkan.
- 2) Kuantitas Kerja: Mengukur jumlah *output* yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.
- 3) Efisiensi Kerja: Menilai penggunaan sumber daya (waktu, bahan, tenaga) dalam mencapai hasil yang diinginkan.

Selanjutnya menurut Hasibuan, (2016) dalam proses penilaian produktivitas kerja, ada beberapa dimensi penting yang menjadi

dasar pokok dari proses ini. Dimensi penilaian produktivitas kerja meliputi sebagai berikut:

- 1) Kinerja Individu: Menilai performa individu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan.
- 2) Inisiatif dan Kreativitas: Mengukur kemampuan karyawan dalam mengajukan ide-ide baru dan menyelesaikan masalah secara inovatif.
- 3) Kepatuhan terhadap Standar: Mengevaluasi sejauh mana karyawan mengikuti prosedur dan kebijakan perusahaan.

Selain dimensi dari kedua ahli tersebut, Sedarmayanti (2017) berpendapat sebagai berikut :

- 1) Efisiensi Penggunaan Sumber Daya: Menilai kemampuan karyawan dalam menggunakan bahan, alat, dan waktu secara efektif.
- 2) Produktivitas Per Jam Kerja: Mengukur *output* yang dihasilkan dalam setiap jam kerja.
- 3) Kepuasan Kerja: Mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa dimensi dalam penilaian produktivitas kerja menjelaskan elemen spesifik dari setiap aspek yang dinilai, seperti ketepatan hasil dalam kualitas kerja dan jumlah *output* dalam kuantitas kerja, untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang produktivitas kerja karyawan.

2) *Lean Management*

2.1. Pengertian *Lean Management*

Lean management adalah pendekatan sistematis dalam mengelola proses yang bertujuan untuk mengurangi pemborosan, meningkatkan efisiensi,

dan meningkatkan nilai tambah bagi pelanggan. Pendekatan ini berfokus pada pengoptimalan alur kerja dan pengurangan aktivitas yang tidak memberikan kontribusi langsung terhadap hasil akhir, sehingga organisasi dapat mencapai hasil yang lebih baik dengan sumber daya yang lebih sedikit. Dalam hal ini Menurut M. Hadi (2019) menjelaskan bahwa *lean management* merupakan pendekatan yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional dengan mengurangi pemborosan dan meningkatkan nilai bagi pelanggan. Pendekatan ini melibatkan analisis dan perbaikan proses secara terus-menerus untuk mencapai hasil yang lebih baik dengan sumber daya yang lebih sedikit.

Lestari (2020) juga berpendapat sama bahwa “*lean management* adalah metode manajerial yang berfokus pada pengurangan pemborosan dan peningkatan nilai tambah melalui perbaikan proses yang berkelanjutan. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi di seluruh bagian organisasi”. Selanjutnya menurut Santosa (2021) berpendapat bahwa *lean management* adalah sistem yang berfokus pada penghapusan segala bentuk pemborosan dalam proses kerja untuk meningkatkan nilai yang diberikan kepada pelanggan. Pendekatan ini melibatkan partisipasi aktif dari semua level organisasi dalam upaya perbaikan yang berkelanjutan.

Dari pendapat para ahli tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa *Lean management* adalah pendekatan manajerial yang berfokus pada

pengurangan pemborosan dan peningkatan efisiensi dengan tujuan utama menciptakan nilai tambah maksimal bagi pelanggan. Melalui analisis dan perbaikan proses yang berkelanjutan, *lean management* bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil kerja sambil meminimalkan penggunaan sumber daya. Pendekatan ini melibatkan partisipasi aktif dari seluruh level organisasi untuk mencapai efisiensi operasional yang optimal dan perbaikan yang berkelanjutan.

2.2.Prinsip-Prinsip *Lean Management*:

Lean management adalah pendekatan yang berfokus pada penghapusan pemborosan dan peningkatan efisiensi dalam proses kerja. James P. Womack dan Daniel T. Jones (2021) menyebutkan bahwa prinsip utama dari *lean management* meliputi fokus pada penciptaan nilai bagi pelanggan, pemetaan alur nilai untuk mengidentifikasi dan menghilangkan pemborosan, memastikan aliran kerja yang lancar, serta menggunakan sistem tarik untuk memproduksi sesuai dengan permintaan pelanggan. Selain itu, mereka menekankan pentingnya perbaikan berkelanjutan dalam mencapai kesempurnaan proses. Selanjutnya menurut M. Hadi (2019) menjelaskan bahwa :

“Prinsip *lean management* termasuk pengurangan pemborosan, peningkatan nilai melalui perbaikan proses, dan keterlibatan aktif karyawan dalam proses perbaikan”.

F. S. Lestari (2020) menambahkan bahwa fokus *lean management* adalah mengeliminasi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, menerapkan kontrol proses yang efektif, dan melibatkan semua anggota tim dalam

upaya perbaikan berkelanjutan. W. T. Santosa (2021) menggaris bawahi bahwa prinsip *lean management* melibatkan penekanan pada nilai pelanggan, penghapusan pemborosan, standardisasi proses, dan perbaikan berkelanjutan untuk memastikan konsistensi dan kualitas.

Secara keseluruhan, prinsip-prinsip *lean management* diidentifikasi oleh berbagai ahli sebagai upaya untuk mengoptimalkan proses, meningkatkan efisiensi, dan menciptakan nilai yang maksimal bagi pelanggan melalui penghapusan pemborosan dan perbaikan berkelanjutan.

2.3. Tujuan Prinsip Penerapan *Lean Management*

Lean Management merupakan pendekatan manajemen yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional dengan cara mengurangi pemborosan dan meningkatkan kualitas. Dalam penerapannya, prinsip-prinsip *Lean Management* memiliki beberapa tujuan penting yang telah diidentifikasi oleh para ahli, Menurut Hardiyanto, (2021) tujuan prinsip penerapan *lean management* sebagai berikut :

- 1) Mengurangi Pemborosan (*Waste Reduction*): Salah satu tujuan utama dari *Lean Management* adalah mengidentifikasi dan menghilangkan aktivitas yang tidak menambah nilai dalam proses produksi atau operasi, sehingga meningkatkan efisiensi.
- 2) Meningkatkan Efisiensi Proses : *Lean Management* bertujuan untuk memperbaiki proses yang ada dengan mengurangi waktu siklus, mempercepat aliran kerja, dan memaksimalkan penggunaan sumber daya.

Selanjutnya menurut Fajrin, (2020) prinsip penerepan *lean management* bertujuan untuk :

- 1) Meningkatkan Kualitas Produk atau Layanan: Dengan mengurangi variabilitas dalam proses dan menerapkan standar kualitas yang ketat, *Lean Management* bertujuan untuk meningkatkan kualitas produk atau layanan yang dihasilkan.
- 2) Mengurangi Biaya Operasional: *Lean Management* berfokus pada pengurangan biaya dengan mengoptimalkan proses dan meminimalkan pemborosan, sehingga mengurangi biaya keseluruhan tanpa mengorbankan kualitas.

Selain tujuan tersebut, menurut Suryadi, (2019) berpendapat bahwa tujuan prinsip penerapan *lean management* sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan Kepuasan Pelanggan: Dengan menyediakan produk atau layanan yang lebih baik, lebih cepat, dan lebih efisien, tujuan *Lean Management* adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.
- 2) Menciptakan Budaya Perbaikan Berkelanjutan (*Continuous Improvement*): *Lean Management* mendorong budaya di mana perbaikan terus-menerus menjadi bagian dari rutinitas kerja, meningkatkan efektivitas jangka panjang.

Selanjutnya Setiawan, (2018) berpendapat secara khusus tujuan prinsip penerapan *lean management* adalah sebagai berikut :

- 1) Mengoptimalkan Penggunaan Sumber Daya: Tujuan *Lean Management* adalah untuk menggunakan sumber daya seperti tenaga kerja, material, dan waktu secara lebih efektif untuk menghasilkan lebih banyak nilai dengan lebih sedikit *input*.
- 2) Mempercepat Waktu Penyelesaian: *Lean Management* bertujuan untuk mengurangi waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan proses dari awal hingga akhir, meningkatkan kecepatan dalam respon terhadap permintaan pelanggan.

Menurut Wijaya, (2022) prinsip penerapan *lean management* memiliki tujuan sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan Produktivitas: Salah satu tujuan utama *Lean Management* adalah meningkatkan produktivitas dengan memaksimalkan *output* yang dihasilkan dari sumber daya yang tersedia.
- 2) Menciptakan Aliran Nilai yang Lebih Lancar (*Value Stream*): *Lean Management* bertujuan untuk menciptakan aliran nilai yang lebih

lancar dengan menghilangkan hambatan dan inefisiensi dalam proses produksi atau layanan.

Tujuan-tujuan yang disampaikan oleh para ahli ini mencerminkan fokus *Lean Management* pada efisiensi, kualitas, kepuasan pelanggan, dan perbaikan berkelanjutan, semuanya bertujuan untuk menciptakan nilai lebih besar dengan sumber daya yang lebih sedikit.

2.4. Pengaruh *Lean Management* terhadap Produktivitas:

Lean management memiliki dampak yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan dengan mengadopsi prinsip-prinsip yang bertujuan untuk mengurangi pemborosan dan meningkatkan efisiensi proses. Womack (2021) berpendapat bahwa “penerapan *lean management* dapat secara signifikan meningkatkan produktivitas dengan menghilangkan pemborosan dan meningkatkan efisiensi proses. *Lean management* membantu organisasi dalam menyederhanakan alur kerja, mengurangi waktu siklus, dan meningkatkan kualitas produk. Hal ini berkontribusi pada peningkatan produktivitas karena proses yang lebih efisien memungkinkan penggunaan sumber daya yang lebih baik dan menghasilkan *output* yang lebih tinggi dengan biaya yang lebih rendah”. Menurut Lestari (2020) menyoroti bahwa *lean management* berperan penting dalam meningkatkan produktivitas di perusahaan-perusahaan Indonesia. Dengan fokus pada pengurangan pemborosan dan perbaikan proses secara berkelanjutan, organisasi dapat meningkatkan *output* dengan sumber daya yang lebih efisien. Hal ini terbukti meningkatkan

produktivitas karena proses yang lebih ramping dan responsif terhadap permintaan pasar. Selanjutnya Hadi, (2019) berpendapat sebagai berikut :

Penerapan *lean management* di Indonesia telah menunjukkan peningkatan produktivitas yang signifikan. Dengan mengadopsi prinsip *lean*, perusahaan dapat mengurangi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, meningkatkan efisiensi operasional, dan mempercepat proses produksi. Hal ini berkontribusi pada peningkatan produktivitas karena proses yang lebih efisien dan terkelola dengan baik.

Dalam pendapat yang sama Santosa (2021) menyatakan bahwa *lean management* membawa dampak positif terhadap produktivitas dengan menerapkan prinsip-prinsip seperti penghapusan pemborosan dan peningkatan aliran kerja. Organisasi yang menerapkan *lean management* di Indonesia menunjukkan peningkatan produktivitas karena proses yang lebih efisien dan struktur kerja yang lebih baik, yang mempermudah pencapaian hasil yang optimal.

Secara keseluruhan, baik para ahli luar negeri maupun Indonesia sepakat bahwa *lean management* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap produktivitas. Penerapan prinsip-prinsip *lean* membantu dalam mengurangi pemborosan, meningkatkan efisiensi proses dan menghasilkan *output* yang lebih tinggi, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan produktivitas.

B. Kerangka Berpikir

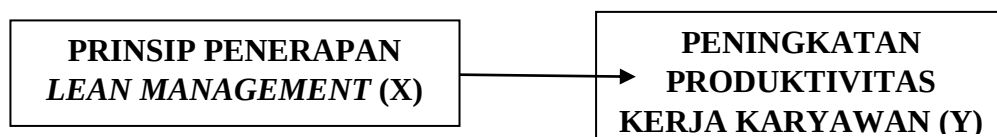
Untuk mempermudah di dalam memahami persoalan yang sedang diteliti serta mengarahkan penelitian pada pemecahan masalah yang dihadapi.

Maka penulis membuat suatu kerangka pemikiran. Kerangka pemikiran adalah berupa skema atau gambar arah pemikiran yang menunjukkan hubungan antara masing-masing variabel yang akan dibahas.

Dalam suatu organisasi maupun perusahaan mempunyai tenaga kerja atau karyawan merupakan faktor yang penting dalam sebuah organisasi maupun perusahaan. Maju tidaknya sebuah perusahaan sangat bergantung dari sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan serta kinerja yang baik menjadi kunci utama majunya perusahaan.

Peningkatan produktivitas menjadi kunci utama bagi kesuksesan dan kelangsungan hidup perusahaan. Untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan, perusahaan perlu mengadopsi pendekatan manajemen yang efektif dan efisien. Salah satu pendekatan yang telah terbukti berhasil dalam meningkatkan produktivitas perusahaan adalah prinsip penerapan *Lean Management*. Berdasarkan paparan diatas maka dapat digambarkan kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut :

Gambar 2.1
Bagan Kerangka Berpikir



C. Hipotesis

Menurut Arikunto (2019), hipotesis adalah dugaan atau jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang kebenarannya masih perlu dibuktikan

melalui penelitian. Hipotesis ini memberikan arah bagi peneliti dalam mengumpulkan dan menganalisis data. Hipotesis yang dibuat berdasarkan paparan dalam rumusan masalah dan teori tersebut adalah prinsip penerapan *lean management* berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan.