

BAB III

PEMBAHASAN

1.1. Tinjauan Teori

2.1.1. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan proses mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang diinginkan (Zainun, 1989:62), sedangkan menurut Reksohadiprojo dan Handoko (1989 : 256) mendefinisikan motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.

Dari definisi diatas, maka motivasi dapat didefinisikan sebagai masalah yang sangat penting dalam setiap usaha kelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi, masalah motivasi dapat dianggap simpel karena pada dasarnya manusia mudah dimotivasi, dengan memberikan apa yang diinginkannya. Masalah motivasi, dianggap kompleks, karena sesuatu dianggap penting bagi orang tertentu.

2.1.2. Teori Motivasi

Dalam pengembangan konsep-konsep motivasi, telah berkembang teori-teori motivasi yang dapat memberikan penjelasan mengenai motivasi kerja para anggota organisasi, mulai dari teori dini motivasi seperti teori hirarki kebutuhan dari Maslow, teori X dan Y oleh Mc Gregor, teori motivasi Higien oleh Herzberg, teori ERG dari Al Defor, teori kebutuhan dari Mc Clelland yang kesemuanya bertitik tolak dari kebutuhan individu.

1. Motivasi menurut Douglas Mc. Gregor

Hasil pemikiran Mc. Gregor dari Siagian (2002 : 106) dituangkannya dalam karya tulis dengan judul *The Human Side of Enterprise*. Kesimpulan yang menonjol dalam karya Mc. Gregor ialah pendapatnya yang menyatakan bahwa para manajer

menggolongkan para bawahannya pada dua kategori berdasarkan asumsi tertentu. Asumsi pertama ialah bahwa para bawahan tidak menyenangi pekerjaan, pemalas, tidak senang memikul tanggungjawab dan harus dipaksa untuk menghasilkan sesuatu. Para bawahan yang berciri seperti itu dikategorikan sebagai “manusia X” sebaliknya dalam organisasi terdapat pola para karyawan yang senang bekerja, kreatif, menyenangi tanggungjawab dan mampu mengendalikan diri, mereka dikategorikan sebagai “Manusia Y”.

2. Motivasi menurut Frederik Herzberg

Teori Herzberg dari Siagian (2002:107) disebutnya sebagai “teori motivasi dan hygiene”. Penelitian yang dilakukan dalam pengembangan teori ini dikaitkan dengan pandangan para karyawan tentang pekerjaannya.

Faktor-faktor yang mendorong aspek motivasi menurut Frederik Herzberg ialah keberhasilan, pengakuan, sifat pekerjaan yang menjadi tanggungjawab seseorang, kesempatan meraih kemajuan dan pertumbuhan. Sedangkan faktor-faktor hygiene yang menonjol ialah kebijaksanaan perusahaan. Kondisi pekerjaan, upah dan gaji, hubungan dengan rekan sekerja, kehidupan pribadi, hubungan dengan para bawahan, status dan keamanan.

3. Harapan

Dalam pengharapan (Victor Vroom), motivasi kerja seseorang sangat ditentukan khusus yang akan dicapai orang yang bersangkutan. Harapan yang ingin dicapai karyawan antara lain:

- a. upah atau gaji yang sesuai
- b. keamanan kerja yang terjamin
- c. kehormatan dan pengakuan
- d. perlakuan yang adil

- e. pimpinan yang cakap, jujur dan berwibawa
- f. suasana kerja yang menarik
- g. jabatan yang menarik

(Wursanto, 1990 : 149)

4. Motivasi menurut Mc. Clelland dan Atkinson

Mc. Clelland dan Atkinson menampilkan adanya tiga macam motif utama manusia dalam bekerja, yaitu: kebutuhan merasa berhasil, kebutuhan untuk bergaul atau berteman dan kebutuhan untuk berkuasa. Sekalipun semua orang mempunyai kebutuhan atau motif ini namun kekuatan pengaruh kebutuhan ini tidak sama kuatnya pada setiap saat atau pada saat yang berbeda. Namun demikian Mc. Clelland dan Atkinson sudah menggunakan teori mereka ini untuk meningkatkan kinerja suatu pekerjaan dengan jalan menyesuaikan kondisi sedemikian rupa sehingga dapat menggerakkan orang kearah pencapaian hasil yang diinginkannya. (Buchari Zainun, 1989:52)

5. “ERG”

Teori ini dikembangkan oleh Clayton Aldefer, seorang guru besar di Universitas Yale di Amerika Serikat. Alderfer mengetengahkan teori yang mengatakan bawa manusia mempunyai tiga kelompok kebutuhan “inti” (core needs) yang disebutnya eksistensi, hubungan dan pertumbuhan. (existence, relatedness, and Growth – ERG). (Siagian, 2002: 108)

6. Cognitive dissonance

Teori ini dikemukakan oleh Reslinger (dalam Riyadi, 2000: 5) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki motivasi lebih baik (tinggi) akan memperbaiki kesalahan atau merasa khawatir, jika kinerja mereka di bawah tingkat perngharapannya (rendah). Untuk menmgurangi kesalahan dan rasa dan kekhawatiran tersebut, mereka secara sukarela mencoba memperbaiki kinerja mereka.

Dewasa ini, salah satu penjelasan yang paling meluas diterima, baik mengenai motivasi adalah teori harapan (expectancy theory) dari Victor Vroom, meskipun ada pengkritiknya, namun kebanyakan bukti riset mendukung teori tersebut (Robins, 1996 : 215). Teori pengharapan berakar pada konsep-konsep kognitif yang dikemukakan oleh para psikolog terutama Kurt Lewin dan Edward Talmani. Teori ini diperkenalkan oleh Victor Vroom pada tahun 1964, individu diasumsikan sebagai pembuat keputusan yang rasional yang mengevaluasi alternatif tindakan dimana masing-masing alternatif akan berkaitan dengan penghargaan yang diharapkan individu menilai informasi yang tersedia bagi mereka dan membuat keputusan menurut nilai konsekuensi dan kemungkinan pribadi untuk mencapai apa yang mereka sukai. Dalam istilah praktis, teori pengharapan menyatakan bahwa seorang karyawan di motivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya akan menghantar ke suatu penilaian kinerja yang baik.

Pola motivasi didefinisikan sebagai sikap yang mempengaruhi cara cara orang memandang pekerjaan dan menjalani kehidupan mereka (Keith dan Newstrom, 1990 : 6). Menurut Keith dan Newstrom (Keith dan Newstrom, 1990 : 6) tempat empat macam pola motivasi yang sangat penting :

1. Motivasi Prestasi (Achievement Motivation)

Adalah mendorong dalam diri orang-orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan.

2. Motivasi Afiliasi (Affiliation Motivation)

Adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang atas dasar sosial.

3. Motivasi Kompetensi (Competence Motivation)

Adalah dorongan untuk mencapai keunggulan kerja, meningkatkan ketrampilan, mencemgah maslah dan berusaha keras untuk inovatif

4. Motivasi Kekuasaan (Power Motivation)

Adalah dorongan untuk mempengaruhi orang-orang dan mengubah situasi.

Pengetahuan tentang pola motivasi membantu para manajer memahami sikap kerja masing-masing karyawan, mereka dapat mengelola perusahaan secara berkala sesuai dengan pola motivasi yang paling menonjol.

2.1.3. Faktor-faktor motivasi

Motivasi timbul karena dua faktor, yaitu dorongan yang berasal dari dalam manusia (faktor individual atau internal) dan dorongan yang berasal dari luar individu (faktor eksternal). Faktor individual yang biasanya mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu adalah :

1. Minat

Seseorang akan merasa terdorong untuk melakukan suatu kegiatan kalau kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang sesuai dengan minatnya.

2. Sikap positif

Seseorang yang mempunyai sifat positif terhadap suatu kegiatan dengan rela ikut dalam kegiatan tersebut, dan akan berusaha sebisa mungkin menyelesaikan kegiatan yang bersangkutan dengan sebaik-baiknya.

3. Kebutuhan

Setiap orang mempunyai kebutuhan tertentu dan akan berusaha melakukan kegiatan apapun asal kegiatan tersebut bisa memenuhi kebutuhannya. (Simon Devung, 1989:108).

Menurut F. Herzberg dalam Simon Devung (1989:106) ada dua faktor utama di dalam organisasi (faktor eksternal) yang membuat

karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan, dan kepuasan tersebut akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik, kedua faktor tersebut antara lain:

1. Motivator

Motivator adalah prestasi kerja, penghargaan, tanggung jawab yang diberikan, kesempatan untuk mengembangkan diri dan pekerjaannya itu sendiri.

2. Faktor kesehatan kerja

Faktor kesehatan kerja merupakan kebijakan dan administrasi perusahaan yang baik, supervisi teknis yang memadai, gaji yang memuaskan, kondisi kerja yang baik dan keselamatan kerja.

Dalam teori pengharapan (Victor Vroom), motivasi kerja seseorang sangat ditentukan tujuan khusus yang akan dicapai orang yang bersangkutan. Harapan yang ingin dicapai karyawan antara lain :

1. Upah atau gaji yang sesuai

Upah atau gaji merupakan imbalan yang diberikan kepada seseorang setelah melakukan suatu pekerjaan. Upah umumnya berupa uang atau materi lainnya. Karyawan yang diberi upah atau gaji sesuai kerja yang dilakukan atau sesuai harapan, membuat karyawan bekerja secara baik dan bersungguh-sungguh. Dengan demikian hasil produksi sesuai target yang ditentukan perusahaan.

2. Keamanan kerja yang terjamin

Karyawan dalam bekerja membutuhkan konsentrasi dan ketenangan jiwa dan dapat diwujudkan dalam bentuk keamanan kerja. Jaminan keselamatan kerja dan asuransi apabila terjadi kecelakaan membuat karyawan bekerja dengan sepenuh hati.

3. Kehormatan dan pengakuan

Kehormatan dan pengakuan terhadap karyawan dapat diberikan dengan penghargaan atas jasa dan pengabdian karyawan. Kehormatan

dapat berupa bonus atau cinderamata bagi karyawan yang berprestasi. Sedangkan pengakuan dapat diberikan dengan melakukan promosi jabatan.

4. Perlakuan yang adil

Adil bukan berarti diberikan dengan jumlah sama bagi seluruh karyawan. Perlakuan adil diwujudkan dengan pemberian gaji, penghargaan, dan promosi jabatan sesuai prestasi karyawan. Bagi karyawan yang berprestasi dipromosikan jabatan yang lebih tinggi, sedangkan karyawan yang kurang berprestasi diberi motivasi untuk lebih berprestasi sehingga suatu saat memperoleh promosi jabatan. Uraian tersebut merupakan salah satu perlakuan adil sesuai prestasi karyawan, sehingga karyawan berlomba berprestasi dengan baik.

5. Pimpinan yang cakap, jujur, dan berwibawa

Pimpinan perusahaan merupakan orang yang menjadi motor penggerak bagi perjalanan roda perusahaan. Pimpinan yang memiliki kemampuan memimpin membuat karyawan segan dan hormat. Pimpinan juga dituntut jujur sehingga pimpinan sebagai contoh yang baik bagi karyawan yang dipimpin.

6. Suasana kerja yang menarik

Hubungan harmonis antara pimpinan dan karyawan atau hubungan vertical membuat suasana kerja baik. Selain itu hubungan harmonis diharapkan juga tercipta antar sesama karyawan (hubungan horizontal). Kedua hubungan baik tersebut menciptakan kondisi kerja harmonis antara pimpinan dengan karyawan dan antara sesama karyawan, sehingga suasana kerja tidak membosankan.

7. Jabatan yang menarik

Jabatan merupakan salah satu kedudukan yang diharapkan karyawan. Promosi jabatan yang berjenjang secara baik dengan

berpedoman pada prestasi kerja dan masa kerja membuat karyawan menduduki jabatan dengan jenjang teratur. Penjenjangan menciptakan keadaan kondusif bagi perusahaan (Wursanto, 1990:149).

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat diambil simpulan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh:

1. Minat

Seseorang karyawan yang mempunyai minat yang tinggi ditandai dengan:

- a. Perasaan senang bekerja
- b. Kesesuaian bekerja sesuai dengan keinginan
- c. Merasa sesuai dengan kebijakan pimpinan

2. Sikap positif

Seorang karyawan mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya ditandai dengan:

- a. Merasa senang apabila target yang diinginkan perusahaan terpenuhi
- b. Mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan
- c. Mempunyai disiplin kerja yang tinggi

3. Rangsangan berupa bonus, gaji, intensif dan penghargaan

Rangsangan berupa gaji atau upah, bonus, intensif banyak menarik orang karena membarikan pengaruh terhadap kepuasan seseorang di luar pekerjaan. Kepuasan-kepuasan yang ditimbulkan oleh penerima gaji itu antara lain:

- a. Gaji memungkinkan seseorang memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik diri serta keluarganya
- b. Gaji jika cukup besarnya mungkin dapat pula dipakai untuk membeli kebutuhan lain yang bersifat sekunder.

- c. Gaji sering pula dipandang sebagai simbol kekayaan.
- d. Gaji juga menempatkan seseorang pada kedudukan yang tinggi dalam status dan gengsi sosial.

Menurut Moh. As'ad (1999 : 93) struktur ekonomi dewasa ini adalah sedemikian rupa sehingga mendorong seseorang untuk berproduksi guna mendapatkan upah dan uang ini kemudian dapat ditukarkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan yang riil. Dengan demikian kerja dan upah merupakan dua hal yang tidak dapat lagi di pisahkan.

Ada beberapa sistem yang dapat digunakan untuk mendistribusikan upah. Masing-masing sistem itu akan mempunyai pengaruh yang spesifik terhadap dorongan atau semangat kerja serta nilai-nilai yang akan dicapai. Sampai sekarang sebetulnya tidak ada suatu sistem yang betul-betul murni yang berdiri sendiri.

Ada empat sistem upah yang secara umum dapat diklasifikasikan yaitu:

1. Sistem upah menurut produksi

Upah menurut produksi yang diberikan bisa mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan berproduksi lebih banyak. Upah ini membedakan karyawan berdasarkan atas kemampuan masing-masing. Sistem ini sangat menguntungkan bagi mereka yang cerdas dan energis, tetapi kurang menguntungkan karyawan yang kemampuannya sudah mulai mundur, inferior, dan lanjut usia. Produksi yang dihasilkan dapat dihargai dengan diperhitungkan ongkosnya. Upah sebenarnya dapat dicari dengan menggunakan standar normal yang dibandingkan kebutuhan pokok dengan hasil produksi. Secara teoritis sistem upah menurut produksi ini akan diisi oleh tenaga kerja yang berbakat dan sebaliknya orang-orang tua dan inferior akan merasa tidak kerasan.

2. Sistem upah menurut lamanya kerja

Sistem upah ini sebenarnya gagal dalam mengatur adanya perbedaan individual kemampuan manusia. Contohnya adalah upah jam-jaman, upah mingguan, dan upah bulanan. Kegagalan ini disebabkan tiap-tiap orang dapat menghasilkan waktu sebagaimana orang lain, sehingga semua orang adalah sama. Akibatnya orang-orang yang superior merasa segan untuk memproduksi lebih dari keadaan rata-rata.

Tekanan sosial dan kemungkinan dipecat barangkali dapat mempengaruhi perilaku karyawan, namun faktor-faktor tersebut bukanlah suatu incentive yang positif. Sistem upah harian tidak merugikan orang yang sudah cukup usia. Sistem ini tidak membedakan umur, pengalaman, juga tidak membedakan kemampuan. Berpijak dari dasar ini maka karyawan yang berusia yang kurang berpengalaman maupun yang inferior akan memilih upah harian di atas upah satuan produksi. Salah satu faktor yang menonjol untuk mempertahankan sistem upah ini adalah sistem ini dapat mencegah manajemen dari pilih kasih, mencegah diskriminasi dari karyawan dan kompetisi yang tidak sehat.

3. Sistem upah menurut senioritas

Sistem upah semacam ini akan mendorong orang untuk lebih setia dan loyal terhadap perusahaan dan lembaga kerja. Sistem ini sangat menguntungkan bagi orang-orang yang lanjut usia dan bagi orang-orang muda yang didorong untuk tetap bekerja pada suatu perusahaan. Hal ini disebabkan adanya harapan bila sudah tua akan lebih mendapat perhatian. Jadi upah itu akan memberikan perasaan aman (security feeling) kepada karyawan yang cukup usia.

Seperti dilaporkan pada penelitian Thurstone (1922) yang dikutip oleh Maier (1965) bahwa orang-orang yang tinggi intelegensianya merasa kecewa sekali melihat orang-orang yang lebih rendah

intelegensianya dinaikkan pangkat di atas mereka dan diharuskan menuruti perintah orang-orang yang rendah kecerdasannya itu. Sistem upah semacam ini akan berakibat terjadinya labour turn over terutama bagi karyawan yang masih muda usianya dan berbakat.

4. Sistem upah menurut kebutuhan

Sistem ini memberikan upah yang lebih besar kepada mereka yang sudah kawin atau berkeluarga. Seandainya semua kebutuhan itu terpenuhi maka upah itu akan mempersamakan standar hidup semua orang. Salah satu kelemahan dari sistem ini adalah tidak mendorong inisiatif kerja sehingga sama dengan sistem senioritas. Segi positifnya adalah akan memberi rasa aman karena nasibnya menjadi tanggung jawab perusahaan.

Jelaslah sekarang dari keempat sistem upah ini bila dikenakan secara murni tidaklah tepat. Oleh karena itu harus ada kombinasi dari keempatnya.

2.1.4. Tinjauan Motivasi Kerja

Menurut Mc. Donald dalam Sardiman (1986: 73), motivasi merupakan perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya feeling dan didahului dengan tanggapan adanya tujuan. Ada tiga elemen penting berkaitan dengan motivasi antara lain:

1. Motivasi mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu. Perkembangan motivasi akan membawa beberapa perubahan energi di dalam sistem neurophysiological yang penampilannya akan menyangkut kegiatan fisik manusia.
2. Motivasi ditandai dengan munculnya rasa atau feeling efektif seseorang. Dalam hal ini motivasi relevan dengan persoalan-persoalan kejiwaan, afeksi dan emosi yang dapat menentukan tingkah laku manusia.

3. Motivasi akan dirangsang adanya tujuan. Jadi motivasi merupakan respon dari suatu aksi yakni tujuan.

Dari ketiga elemen tersebut, dapat dinyatakan pula bahwa motivasi merupakan sesuatu yang kompleks, motivasi dapat menyebabkan terjadinya suatu perubahan pada diri seseorang. Motivasi berhubungan dengan kejiwaan, perasaan, emosi untuk kemudian bertindak atau melakukan sesuatu. Semua itu didorong adanya tujuan dan keinginan.

Menurut Sardiman (1986: 73), motivasi berasal dari kata motif yang diartikan sebagai daya pendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motivasi diartikan sebagai daya penggerak yang telah aktif.

Motivasi bagi individu dalam kehidupan sehari-hari merupakan hubungan yang komplementer yang berarti saling melengkapi satu sama lain. Motivasi merupakan pendorong bagi perbuatan seseorang terutama dalam berorientasi pencapaian tujuan. Unsur motivasi seseorang melakukan perbuatan sesuatu karena terdorong oleh nalurinya, keinginan mencapai kepuasan atau mungkin kebutuhan hidupnya yang sangat mendesak.

Pengertian motivasi adalah kehendak yang mendorong upaya ketinggian tertinggi dalam mencapai tujuan organisasi, di dorong kemampuan organisasi memuaskan kebutuhan individu anggotanya (Hamdan Mansoer, 1989:361). Motivasi bisa diartikan kegiatan memberikan dorongan kepada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki (Onang Uhjana, 1987:69), motivasi juga berarti pemberian daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai bekerja dengan segala daya dan upayanya (Manullang, 1993:120).

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah pekerjaan yang memberikan dorongan

atau rangsangan kepada karyawan agar bekerja dengan giat dan sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pendapat lain mengatakan bahwa motivasi adalah seperangkat dorongan baik yang berasal dari dalam maupun dari luar diri seseorang yang paling tidak sebagian turut menghasilkan tindakan produktif tertentu (Simon Devung, 1989:102). Motivasi juga berarti dorongan yang ada dalam diri manusia yang menyebabkan dia melakukan sesuatu atau berbuat sesuatu (Wursanto, 1990:132). Dari kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang yang menyebabkan dia melakukan tindakan tertentu.

Dari dua simpulan tadi dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan atau rangsangan yang timbul pada diri seseorang untuk bekerja dengan giat dan sungguh-sungguh dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Jadi motivasi kerja merupakan hal yang sangat penting bagi suatu perusahaan karena berkaitan dengan kemauan karyawan untuk bekerja dan motivasi kerja merupakan salah satu variabel yang berpengaruh pada produktivitas kerja.

2.1.5. Tinjauan Produktivitas Kerja

Setiap organisasi baik berbentuk perusahaan maupun lainnya akan selalu berupaya agar para anggota atau pekerja yang terlibat dalam kegiatan organisasi dapat memberikan prestasi dalam bentuk produktivitas kerja yang tinggi untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

Produktivitas kerja merupakan suatu istilah yang sering digunakan dalam perencanaan pengembangan industri pada khususnya dan perencanaan pengembangan ekonomi nasional pada umumnya. Pengertian produktivitas pada umumnya lebih dikaitkan dengan pandangan produksi dan ekonomi, sering pula dikaitkan dengan pandangan sosiologi. Tidak dapat diingkari bahwa pada akhirnya apapun yang dihasilkan melalui kegiatan organisasi dimaksudkan untuk meningkatkan kesejahteraan

masyarakat termasuk di dalamnya tenaga kerja itu sendiri. Dikutip oleh Rusli Syarif (1991: 1) mengatakan bahwa “ definisi produktivitas secara sederhana adalah hubungan antara kualitas yang dihasilkan dengan jumlah kerja yang dilakukan untuk mencapai hasil itu. Sedangkan secara umum adalah bahwa produktivitas merupakan ratio antara kepuasan atas kebutuhan dan pengorbanan yang dilakukan. “

Menurut Basu Swastha dan Ibnu Sukotjo (1995: 281) produktivitas adalah sebuah konsep yang menggambarkan hubungan antara hasil (jumlah barang dan jasa) dengan sumber (jumlah tenaga kerja, modal, tanah, energi, dan sebagainya) yang dipakai untuk menghasilkan hasil tersebut. Sedangkan George J. Washinis (Rusli Syarif,1991: 1) memberi pendapat bahwa “Produktivitas mencakup dua konsep dasar yaitu daya guna dan hasil guna. Daya guna menggambarkan tingkat sumber-sumber manusia, dana, dan alam yang diperlukan untuk mengusahakan hasil tertentu, sedangkan hasil guna menggambarkan akibat dan kualitas dari hasil yang diusahakan.”

Menurut profesor Luis Sabourin (Rusli Syarif,1991: 1) adalah “Rumusan tradisional dari produktivitas total tidak lain adalah ratio dari apa yang dihasilkan terhadap saluran apa yang digunakan untuk memperoleh hasil tersebut. ” Menurut Mukiyat (1998: 481) bahwa produktivitas kerja biasanya dinyatakan dengan suatu imbalan dari hasil kerja rata-rata dalam hubungannya dengan jam kerja rata-rata dari yang diberikan dengan proses tersebut. Sedangkan konsep produktivitas menurut piagam OSLA tahun 1984 adalah (J. Ravianto,1986: 18) :

1. Produktivitas adalah konsep universal, dimaksudkan untuk menyediakan semakin banyak barang dan jasa untuk semakin banyak orang dengan menggunakan sedikit sumber daya.
2. Produktivitas berdasarkan atas pendekatan multidisiplin yang secara efektif merumuskan tujuan rencana pembangunan dan

pelaksanaan cara-cara produktif dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien namun tetap menjaga kualitas.

3. Produktivitas terpadu menggunakan keterampilan modal, teknologi manajemen, informasi, energi, dan sumber daya lainnya untuk mutu kehidupan yang mantap bagi manusia melalui konsep produktivitas secara menyeluruh.
4. Produktivitas berbeda di masing-masing negara dengan kondisi, potensi, dan kekurangan serta harapan yang dimiliki oleh negara yang bersangkutan dalam jangka panjang dan pendek, namun masing-masing negara mempunyai kesamaan dalam pelaksanaan pendidikan dan komunikasi.
5. Produktivitas lebih dari sekedar ilmu teknologi dan teknik manajemen akan tetapi juga mengandung filosofi dan sikap mendasar pada motivasi yang kuat untuk terus menerus berusaha mencapai mutu kehidupan yang baik.

Menurut Komarudin, produktivitas pada hakekatnya meliputi sikap yang senantiasa mempunyai pandangan bahwa metode kerja hari ini harus lebih baik dari metode kerja kemarin dan hasil yang dapat diraih esok harus lebih banyak atau lebih bermutu daripada hasil yang diraih hari ini (Komarudin, 1992:121).

Sedangkan menurut Woekirno produktivitas adalah kesadaran untuk menghasilkan sesuatu yang lebih banyak daripada yang telah atau sedang berada dalam usahanya. Pokoknya menambah kegiatan guna menghasilkan lebih dari apa yang telah dicapai (Woekirno Sumardi, 1979:3). Bambang Kusriyanto (1993) juga memberikan pendapatnya bahwa produktivitas merupakan nisbah atau ratio antara hasil kegiatan (output) dan segala pengorbanan (biaya) untuk mewujudkan hasil tersebut (input).

Menurut Sondang P Siagian, produktivitas kerja adalah kemampuan memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari sarana dan

prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal, kalau mungkin yang maksimal (Sondang P Siagian, 1982:15).

Menurut Handari Nawawi dan Kartini Handari, 1990:97-98). Menjelaskan secara konkrit konsep produktivitas kerja sebagai berikut:

1. Produktivitas kerja merupakan perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh dengan jumlah kerja yang dikeluarkan. Produktivitas kerja dikatakan tinggi jika hasil yang diperoleh lebih besar dari pada sumber tenaga kerja yang dipergunakan dan sebaliknya.
2. Produktivitas yang diukur dari daya guna (efisiensi penggunaan personal sebagai tenaga kerja). Produktivitas ini digambarkan dari ketepatan penggunaan metode atau cara kerja dan alat yang tersedia, sehingga volume dan beban kerja dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang tersedia. Hasil yang diperoleh bersifat non material yang tidak dapat dinilai dengan uang, sehingga produktivitas hanya digambarkan melalui efisiensi personal dalam pelaksanaan tugas-tugas pokoknya.

Peningkatan produktivitas merupakan dambaan setiap perusahaan, produktivitas mengandung pengertian berkenaan dengan konsep ekonomis, filosofis, produktivitas berkenaan dengan usaha atau kegiatan manusia untuk menghasilkan barang atau jasa yang berguna untuk pemenuhan kebutuhan hidup manusia dan masyarakat pada umumnya.

Sebagai konsep filosofis, produktivitas mengandung pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan dimana keadaan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan mutu kehidupan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Hal ini yang memberi dorongan untuk berusaha dan mengembangkan diri.

Sedangkan konsep sistem, memberikan pedoman pemikiran bahwa pencapaian suatu tujuan harus ada kerja sama atau keterpaduan dari unsur-unsur yang relevan sebagai sistem.

Produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari kemarin harus lebih baik dari hari ini. Cara kerja hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hasil kerja yang dicapai esok hari harus lebih baik dari yang diperoleh hari ini. (Payman J. Simanjuntak, 1987: 34-35).

Pengertian tersebut menjelaskan bahwa di dalam meningkatkan produktivitas kerja memerlukan sikap mental yang baik dari pegawai, disamping itu peningkatan produktivitas kerja dapat dilihat melalui cara kerja yang digunakan dalam melaksanakan kegiatan dan hasil kerja yang diperoleh. Sehingga dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa di dalam produktivitas kerja terdapat unsur pokok yang merupakan kriteria untuk menilainya. Ketiga unsur tersebut adalah unsur-unsur semangat kerja, cara kerja, dan hasil kerja.

Unsur semangat kerja dapat diartikan sebagai sikap mental para pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dimana sikap mental ini ditunjukkan oleh adanya kegairahan dalam melaksanakan tugas dan mendorong dirinya untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif. Sehingga apabila kondisi yang demikian dapat dijaga dan dikembangkan terus menerus, tidak mustahil upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja akan dapat tercapai.

Untuk menilai semangat kerja karyawan dapat dilihat dari tanggung jawabnya dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Hal ini sebagai mana dikemukakan oleh Alfred R. Lateiner dan LE. Lavine bahwa “faktor-faktor yang mempunyai pengaruh terhadap semangat kerja yaitu kesadaran akan tanggung jawab terhadap pekerjaannya” (Alfred R. Lateiner dan JE. Lavine, 1983: 57).

Unsur kedua dari produktivitas kerja adalah cara kerja atau metode kerja. Cara atau metode kerja pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dapat dilihat melalui kesediaan para pegawai untuk bekerja secara efektif dan efisien.

Ukuran ketiga dari produktivitas kerja adalah hasil kerja. Hasil kerja merupakan hasil yang diperoleh dari pekerjaan yang dilaksanakan oleh karyawan. Hasil kerja yang diperoleh oleh pegawai merupakan prestasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Hasil kerja ini dapat dilihat dari jumlah atau frekuensi di atas standar yang ditetapkan. Hal ini menandakan bahwa karyawan tersebut produktif di dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan oleh peneliti bahwa produktivitas kerja pegawai dapat diukur dengan adanya semangat kerja dari pegawai dalam menyelesaikan setiap tugas yang dibebarkannya, dengan selalu berdasarkan pada cara kerja atau metode kerja yang telah ditetapkan sehingga akan diperoleh hasil kerja yang memuaskan.

Dari pendapat di atas, dapat menyimpulkan bahwa produktivitas kerja adalah suatu kemampuan untuk melakukan kegiatan yang menghasilkan suatu produk atau hasil kerja sesuai dengan mutu yang ditetapkan dalam waktu yang lebih singkat dari seorang tenaga kerja.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa produktivitas adalah sikap mental dari pekerja untuk senantiasa berkarya lebih dari apa yang telah dan sedang diusahakan dalam rangka mempercepat pencapaian tujuan dari suatu usaha.

2.1.6. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja

Menurut Sukarna (1993:41), produktivitas kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

1. Kemampuan dan ketangkasan karyawan
2. Managerial skill atau kemampuan pimpinan perusahaan.
3. Lingkungan kerja yang baik.
4. Lingkungan masyarakat yang baik.
5. Upah kerja.
6. Motivasi pekerja untuk meraih prestasi kerja.
7. Disiplin kerja karyawan.
8. Kondisi politik atau keamanan, dan ketertiban negara.
9. Kesatuan dan persatuan antara kelompok pekerja.
10. Kebudayaan suatu negara.
11. Pendidikan dan pengalaman kerja.
12. Kesehatan dan keselamatan pekerja karyawan.
13. Fasilitas kerja.
14. Kebijakan dan sistem administrasi perusahaan.

2.1.7. Pengukuran produktivitas kerja

Pengukuran produktivitas kerja pada dasarnya digunakan untuk mengetahui sejauhmana tingkat efektivitas 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

Penggunaan waktu kerja sebagai alat ukur produktivitas kerja karyawan meliputi :

- a. Kecepatan waktu kerja
- b. Penghematan waktu kerja
- c. Kedisiplinan waktu kerja
- d. Tingkat absensi

2. Output

Yaitu hasil produksi karyawan yang diperoleh sesuai produk yang diinginkan perusahaan. Pengukuran produktivitas digunakan sebagai sarana untuk menganalisa dan mendorong dan efisiensi produksi. Manfaat lain adalah untuk menentukan target dan kegunaan praktisnya sebagai patokan dalam pembayaran upah karyawan. Tujuan pengukuran produktivitas adalah membandingkan hasil hal-hal berikut :

- a. Pertambahan produksi dari waktu ke waktu.
- b. Pertambahan pendapatan dari waktu ke waktu.
- c. Pertambahan kesempatan kerja dari waktu ke waktu.
- d. Jumlah hasil sendiri dengan orang lain.
- e. Komponen prestasi utama sendiri dengan komponen prestasi utama orang lain (Rusli Syarif, 1991:7).

Alat pengukuran produktivitas karyawan perusahaan dibedakan menjadi dua macam, yaitu :

1. Physical productivity

Physical productivity adalah produktivitas secara kuantitatif seperti ukuran (Size) panjang, berat, banyaknya unit, waktu dan banyaknya tenaga kerja.

2. Value productivity

Value productivity adalah ukuran produktivitas dengan menggunakan nilai uang yang dinyatakan dalam rupiah, yen, won, dollar (J. Ravianto, 1986:21).

Pengukuran produktivitas ini mempunyai peranan yang sangat penting untuk mengetahui produktivitas kerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Dalam penelitian ini yang menjadi pengukuran produktivitas kerja yaitu penggunaan waktu dan hasil kerja atau out

put. Berdasarkan pendapat di atas maka pengukuran produktivitas dapat dilihat dari dua komponen yaitu:

1. Efisiensi kerja

Efisiensi kerja karyawan dapat dilihat dari ketercapaian target, ketepatan waktu, ketepatan masuk kerja.

2. Produksi

Produksi kerja yang dihasilkan karyawan dapat dilihat dari kualitas, peningkatan setiap bulan dan persentase kesesuaian dengan harapan perusahaan.

2.1.8. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja

Produktivitas merupakan suatu aspek yang penting bagi perusahaan karena apabila tenaga kerja dalam perusahaan mempunyai kerja yang tinggi, maka perusahaan akan memperoleh keuntungan dan hidup perusahaan akan terjamin. Untuk meningkatkan produktivitas kerja perlu adanya tenaga kerja yang memiliki keterampilan dan keahlian bekerja, karena apabila tenaga kerja tidak memiliki keahlian dan keterampilan akan berakibat menurunnya produktivitas dan merugikan perusahaan. Produktivitas dipengaruhi berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor faktor lainnya, seperti pendidikan, keterampilan, disiplin kerja, sikap, etika, manajemen, motivasi kerja, teknologi, sarana, produksi, kesempatan kerja dan kesempatan berprestasi serta lingkungan kerja yang mendukung (J. Ravianto, 1986:20).

Produktivitas yang tinggi dapat dicapai jika didukung para karyawan yang mempunyai motivasi dan lingkungan kerja dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Motivasi dapat menimbulkan kemampuan bekerja serta bekerja sama, maka secara tidak langsung akan meningkatkan produktivitas.

Sedangkan apabila motivasi karyawan lebih tinggi tetapi tidak didukung lingkungan kerja yang nyaman untuk bekerja maka hasil produktivitas kerja tidak baik. Berdasarkan teori tersebut di atas dapat diasumsikan bahwa dengan motivasi kerja berpengaruh pula dengan peningkatan produktivitas kerja karyawan, sebaliknya dengan motivasi kerja yang menurun juga akan berpengaruh terhadap penurunan produktivitas kerja.

1.2. Tinjauan Praktek

2.2.1. Hirarki Posisi Jabatan

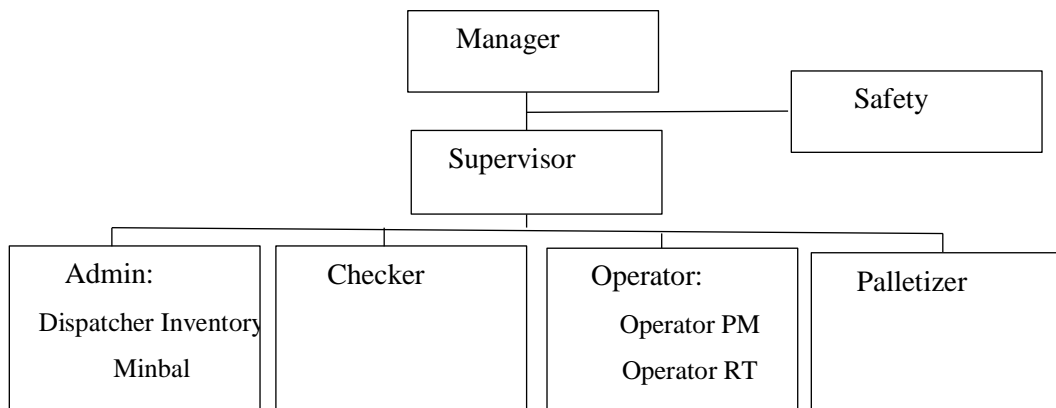
Terdapat beberapa posisi jabatan di BOF yang menunjang kegiatan operasional Perusahaan, disamping itu dari posisi jabatan tersebutlah terbentuk hirarki tingkatan yang mempengaruhi peran motivasi.

Posisi jabatan BOF adalah sebagai berikut:

- a. *Manager*: adalah posisi jabatan yang merencanakan, mengatur, mengendalikan, dan mengawasi kegiatan operasi di semua BOF.
- b. *Supervisor*: adalah posisi jabatan yang mengawasi, dan mengendalikan kegiatan operasi secara langsung di lapangan. Di masing-masing BOF ada tiga supervisor yang dibagi menjadi tiga shift, yaitu shift malam, pagi, dan siang.
- c. *Admin*: adalah posisi jabatan yang bertugas untuk mengurus document, mementoring, dan mengontrol proses kegiatan operasi secara sistem . Ada tiga admin di masing-masing BOF, yaitu: Dispatcher, Inventory, dan Minbal.
- d. *Checker*: adalah posisi jabatan yang bertugas untuk pengecekan, dan scanner produk di lapangan.
- e. *Operator*: adalah posisi jabatan yang bertugas untuk kegiatan inbond dan outbond, yang meliputi: picking, put away, dan loading. Posisi operator dibagi menjadi tiga bagian, yaitu: Operator PM

(Pallet Mover), Operator RT (Reach Truck), dan Operator CB (Counter Balance).

- f. *Palletizer*: adalah posisi jabatan yang bertugas untuk menyusun pallet di inbond produksi.



Gambar 1.2 Bagan Manajerial

2.2.2. Metode Motivasi

Dalam melakukan motivasi kerja terhadap karyawan, Linfox Indonesia memiliki beberapa metode yang dilakukan. Yaitu secara langsung dan tidak langsung.

1. Secara langsung

Adalah mempengaruhi atau memotivasi secara langsung kepada karyawan, bisa dengan komunikasi secara langsung seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya. Motivasi secara langsung dilakukan oleh Supervisor, Manager dan HRD.

2. Secara tidak langsung

Adalah motivasi yang diberikan hanya berupa fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya. Misalnya kursi yang empuk, mesin-

mesin yang baik, ruangan kerja terang dan nyaman, suasana dan lingkungan kerja yang baik, penempatan karyawan yang tepat dan lain-lain. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif. Motivasi tidak langsung dilakukan oleh manager, dan HRD.

2.2.3. Pemberian Motivasi

Motivasi yang diberikan oleh pimpinan PT. Linfox Logistic Indonesia adalah:

1. Motivasi Positif

Motivasi yang menimbulkan harapan yang sifatnya menguntungkan atau menggembirakan bagi pegawai. Motivasi Positif yang diberikan adalah:

a. Gaji

Gaji adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas hasil kerjanya berdasarkan jabatan, prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan dan tanggung jawab. Untuk lebih memotivasi para karyawannya maka PT Linfox Logistic Indonesia memberikan gaji yang sesuai dan layak kepada karyawan.

b. Promosi

Promosi adalah menduduki jabatan yang lebih tinggi dari jabatan semula. PT Linfox Logistic Indonesia memberikan kesempatan kepada karyawan untuk pengembangan kariernya agar memperoleh kenaikan jabatan di perusahaan. Promosi diberikan setelah mempertimbangkan prestasi, penilaian kerja, kemampuan/kecakapan, pencapaian target kerja, pengalaman kerja, jenjang karier (lamanya karyawan tersebut bekerja pada PT Linfox Logistic Indonesia).

c. **Insentif**

Untuk lebih mengoptimalkan kinerja para karyawan, PT Linfox Logistic Indonesia memberikan insentif kepada karyawan setiap tahun. Biasanya karyawan diberi kupon tahunan untuk ditukar dengan bingkisan beberapa produk Unilever.

d. **Tunjangan**

Tunjangan yang diberikan PT Linfox Logistic Indonesia adalah dengan memberikan beberapa tunjangan asuransi.

e. **Jaminan kesehatan**

Jaminan kesehatan yang diberikan kepada karyawan adalah seperti disediakan masker dalam bekerja.

f. **Jaminan keselamatan**

Keselamatan adalah prioritas nomor satu di Linfox. Linfox menerapkan dan memberikan perlengkapan safety terhadap karyawan, pelanggan, pemasok, dan komunitas dimana Linfox beroperasi. Mulai dari pemberian sepatu safety, helm safety, dll.

2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif adalah dengan memberikan suatu hukuman kepada karyawan yang bekerja kurang baik (prestasi rendah) dengan tujuan meningkatkan semangat kerja terhadap karyawan dalam waktu pendek, karena takut dihukum. Motivasi negatif yang diberikan adalah:

a. **Peringatan Lisan**

Peringatan lisan disampaikan oleh atasan (pejabat yang berwenang) seperti Supervisor kepada karyawan, berupa teguran, apabila karyawan melakukan kesalahan yang bersifat ringan yang masih dapat diperbaiki.

b. Peringatan Tertulis

Peringatan tertulis diberikan apabila seorang karyawan yang telah diberikan peringatan lisan melakukan kesalahan untuk kedua kalinya. Peringatan tertulis diberikan berupa surat peringatan, surat peringatan ini diberikan batas 3 kali, yaitu SP1, SP2, SP3.

c. Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan hubungan kerja dilakukan apabila seorang karyawan yang telah menerima surat peringatan sampai 3 kali tapi tidak dapat juga memperbaiki kesalahannya, dan kesalahannya itu sangat merugikan perusahaan dan tidak dapat dimanfaatkan.

2.2.4. Efek yang diperoleh perusahaan

As'ad (1984:51), menyatakan apabila kinerja rendah, maka hal ini dapat dikatakan merupakan hasil dari motivasi kinerja yang rendah. Sedangkan menurut Moekiyat (1989:249) menyatakan bahwa tingkat motivasi yang tinggi dapat mengakibatkan moral yang tinggi, yaitu sikap dan perasaan positif terhadap perusahaan dan pekerjaan.

Salah satu cara mengukur produktivitas pada manajemen logistic adalah dengan menghitung dan membandingkan Inbond dan Outbond, apabila hasilnya berimbang, tidak berselisih jauh maka produktivitasnya tinggi. Sedangkan cara mengukur produktivitas personal karyawan diperoleh dari perbandingan target perusahaan dengan hasil kerja dilapangan, pada hal ini motivasi kerja ikut berperan untuk meningkatkan produktivitas personal, apabila motivasi kerja tercapai cukup baik maka dampak yang diperoleh perusahaan adalah keuntungan dari produktivitas yang tinggi.