



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Banyak hasil penelitian yang telah dirumuskan oleh para ahli seperti Maslow menunjukkan bahwa dorongan untuk mencapai kebutuhan baik kebutuhan dasar (*physiological need*) hingga kebutuhan akan aktualisasi diri (*self actualization need*) akan menimbulkan motivasi yang menggerakkan karyawan mencapai tujuan.

Apabila kebutuhan karyawan terpenuhi, maka dimungkinkan hal itu akan dapat mendorong karyawan untuk lebih bersemangat dan berdisiplin dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang menjadi kewajibannya dan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. Motivasi pada dasarnya adalah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Dengan kata lain adalah dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu.

Manajemen kepegawaian dan sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur dan memanfaatkan pegawai

sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Bahwa analisis mengenai performansi kerja akan berkaitan dengan dua faktor utama, yaitu kesediaan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja, yang menimbulkan usaha pegawai, dan kemampuan pegawai untuk melaksanakannya.

Dalam keadaan ekonomi yang belum sepenuhnya pulih ini, patut disyukuri bila dunia usaha banyak yang mulai berkembang lagi meskipun diwarnai oleh persaingan yang ketat. Adanya persaingan adalah hal yang wajar di dunia ekonomi kapitalis, namun kalangan dunia usaha perlu menjaga stabilitas penjualan dan berusaha meningkatkan agar dapat memenangkan persaingan tersebut.

Strategi SDM yang digunakan oleh manajemen perusahaan akan menentukan kredibilitas perusahaan itu sendiri di mata konsumen. Selain itu peningkatan produktivitas kerja karyawan adalah tujuan dari setiap perusahaan untuk mencapai laba sebesar-besarnya, oleh karena itu produktivitas merupakan faktor terpenting bagi perusahaan. Motivasi dan pelatihan memegang peranan yang penting dalam peningkatan produktivitas perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas maka saya tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "PENGARUH MOTIVASI DAN PELATIHAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PT RESTO INDONESIA BLACK ANGUS CABANG SURABAYA."



1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka perumusan masalah penelitian ini adalah :

1. Apakah motivasi dan pelatihan kerja secara simultan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Resto Indonesia Black Angus Cabang Surabaya.
2. Apakah motivasi dan pelatihan kerja secara parsial berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Resto Indonesia Black Angus Cabang Surabaya.
3. Manakah diantara variabel motivasi dan pelatihan kerja yang berpengaruh lebih dominan terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Resto Indonesia Black Angus Cabang Surabaya.

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah :

- a. Untuk mengetahui apakah motivasi dan pelatihan kerja secara simultan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Resto Indonesia Black Angus Cabang Surabaya.
- b. Untuk mengetahui apakah motivasi dan pelatihan kerja secara parsial berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Resto Indonesia Black Angus Cabang Surabaya.



- c. Untuk mengetahui diantara variabel motivasi dan pelatihan kerja yang berpengaruh lebih dominan terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Resto Indonesia Black Angus Cabang Surabaya.

1.4. Manfaat Penelitian

Dengan melakukan penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan, antara lain :

a. Untuk kepentingan Universitas

Dari hasil penulisan skripsi ini, penulis ingin menambah perbendaharaan di perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika Surabaya terutama untuk Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen sebagai bacaan mahasiswa dalam menyelesaikan studinya di masa yang akan datang.

b. Untuk kepentingan perusahaan

Dengan memberikan secara tepat solusi pemecahan masalah yang di hadap perusahaan, pihak manajemen perusahaan mempunyai pertimbangan-pertimbangan positif untuk mengatasi permasalahan yang timbul saat ini dan antisipasi terhadap adanya permasalahan yang mungkin timbul di masa depan. Hasil penelitian ini dapat dipergunakan oleh perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan di bidang pengelolaan sumber daya manusia di masa datang.

c. Untuk kepentingan penulis

Penelitian ini berguna bagi penulis untuk dapat mengaplikasikan dan menerapkan ilmu-ilmu yang selama ini didapat di bangku perkuliahan



dalam membantu memecahkan persoalan yang di hadapi oleh Perusahaan Resto Indonesia Black Angus Cabang Surabaya.

1.5. Sistematika Penulisan

Dengan disusun sistematika penulisan skripsi ini, agar pembaca dapat memperoleh gambaran yang cukup jelas mengenai apa yang dibahas dalam penulisan skripsi ini. Sistematika penulisan skripsi ini dibagi 5 bab yang terperinci dan masing-masing bab mempunyai kaitan satu dengan lain. Menurut garis besar dari penulisan skripsi ini, maka susunan sistematika penulisan skripsi sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan

Dalam bab I merupakan bab awal yang menguraikan mengenai pendahuluan yang berisikan Latar Belakang Masalah, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian dan Sistematika Penulisan.

Bab II Landasan Kepustakaan

Dalam bab II berisikan Landasan Teori, Hipotesis dan Kerangka Konseptual

Bab III Metode Penelitian

Dalam bab III berisikan Desain Penelitian, Identifikasi Variabel, Definisi Operasional, Populasi dan Sampel, Jenis Data dan Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data, Teknik Pengukuran Data, Teknik



Pengujian Validitas dan Reliabilitas, Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis.

Bab IV Analisis Dan Pembahasan

Dalam bab IV berisikan deskripsi hasil penelitian tentang gambaran umum perusahaan serta analisis dan pembahasan meliputi sejarah perusahaan, struktur organisasi, Tanggapan Responden Tentang Motivasi (X_1), Tanggapan Responden Tentang Pelatihan (X_2) dan Tanggapan Responden Tentang Produktivitas Kerja Karyawan (Y). Juga meliputi Uji Validitas dan Reliabilitas, Analisis Regresi Linier Berganda, Pengujian Hipotesis dan Pembahasan.

Bab V Simpulan dan Saran

Dalam bab V merupakan bab terakhir yang menguraikan mengenai simpulan dari analisa dan pembahasan pada bab IV, serta memberikan saran-saran sebagai masukan terhadap penyelesaian masalah pada perusahaan yang bersangkutan secara tidak langsung.



BAB II

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1. Pengertian Motivasi

Untuk menghindarkan kekurangtepatan dalam penggunaan istilah-istilah motivasi ini, maka perlu berikut ini beberapa istilah dikemukakan pendapat Drs. Manullang tentang motivasi tersebut sebagai berikut **Motif, Motivasi, Motivasi Kerja dan Incentif** (Martoyo, 1994 : 161) :

Motif : kata motif disamakan artinya dengan kata-kata yaitu *motive*, motif, dorongan, alasan dan *driving force*. Motif adalah daya pendorong atau tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak.

Motivasi : motivasi atau *motivation* berarti pemberian motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa *Motivation* adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Sedangkan Drs. The Liang Gie cs dalam kamus administrasi tersebut di atas tadi memberikan perumusan *motivating* sebagai berikut pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya untuk mengambil tindakan-tindakan.

Motivasi Kerja : bertolak dari arti kata motivasi tadi, maka yang dimaksud dengan Motivasi Kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja.

Incentif : istilah insentif (*incentive*) dapat diganti dengan kata alat motivasi, sarana motivasi, sarana penimbulan *motive* atau sarana yang menimbulkan dorongan.

Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut, oleh karena itu tidak akan ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan serta ketidakseimbangan tersebut. Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa



motivasi pada dasarnya adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan (*action* atau *activities*) dan memberikan kekuatan (*energy*) yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan memberikan kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan.

Menurut Bengé (1993 : 105) motivasi adalah suatu istilah yang digunakan untuk menggambarkan berbagai sikap baru sejumlah besar pekerja yang dibayar jam-jaman atau suatu reaksi terhadap kerja lini rakit yang menghilangkan perlakuan sebagai manusia. Menyelesaikan sesuatu melalui orang-orang merupakan pekerjaan terpenting seorang manajer, sikap terhadap kerja tidak berjalan dalam putaran yang dapat diramalkan seperti pasang surut, namun perubahan rencana permainan motivasi.

Menurut (Gomes, 1997 : 177) motivasi adalah motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan performansi pekerjaan. Seperti telah dijelaskan pada bab sebelumnya, bahwa analisis mengenai performansi kerja akan berkaitan dengan dua faktor utama yaitu kesediaan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja yang menimbulkan usaha pegawai dan kemampuan pegawai untuk melaksanakannya. Motivasi selalu menjadi perhatian utama dari para manajer, juga para sarjana, karena motivasi berhubungan erat dengan keberhasilan seseorang, organisasi atau masyarakat di dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Menurut (Husnan & Ranupandojo, 1990 : 216) seorang manajer adalah orang yang bekerja dengan bantuan orang lain. Ia tidak menjalankan semua pekerjaan sendirian saja, tetapi meminta orang lain menjalankannya, memberikan tugas-tugas kepada bawahannya. Karena itulah pengetahuan tentang motivasi perlu diketahui oleh setiap pimpinan, setiap orang yang bekerja dengan bantuan orang lain. Motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan.

Menurut (Handoko, 1992 : 251) kemampuan manajer untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahan akan menentukan efektifitas manajer. Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia.

Menurut (Usman, 2006 : 222) motivasi merupakan salah satu alat atasan agar bawahan mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai dengan yang diharapkan. Pengetahuan tentang pola motivasi membantu para manajer memahami sikap kerja pegawai masing-masing.



2.1.1. Teori–Teori Motivasi

Sebenarnya banyak pembahasan teori–teori motivasi, namun yang menonjol pendapat–pendapat adalah dari Teori Frederick Herzberg, Teori David McClelland, Teori A.H. Maslow dan Teori Douglas McGregor.

Menurut (Robbins, 2001 : 50) **Teori Motivasi–Higien Herzberg :** Teori motivasi–higien diajukan oleh psikologi Frederick Herzberg pada akhir tahun 1950 an, karena berpendapat bahwa hubungan seorang individu merupakan suatu hubungan dasariah dan bahwa sikapnya terhadap pekerjaan menentukan sukses atau gagal.

Menurut (Hasibuan, 2005 : 230) **McClelland’s Achievement Motivation Theory** atau Teori Motivasi Prestasi dikemukakan oleh David McClelland : Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia.

Menurut (Robbins, 2001 : 47) **Teori Maslow tentang Hierarki Kebutuhan :** barangkali teori motivasi yang paling terkenal adalah teori Abraham Maslow tentang hierarki kebutuhan.

Menurut (Robbins, 2001 : 49) **Teori X dan Teori Y** dari **Douglas McGregor :** McGregor itu paling dikenal karena rumusannya tentang dua rangkaian asumsi mengenai kodrat manusia Teori X dan Teori Y secara sangat sederhana :



Teori X menyajikan suatu pandangan tentang manusia yang pada pokoknya negatif. Teori itu mengandaikan bahwa manusia itu sedikit saja ambisi, tidak suka bekerja, ingin mengelakkan tanggung jawab dan harus diarahkan dengan tepat supaya bekerja secara efektif.

Teori Y menyajikan suatu pandangan yang positif, teori itu mengandaikan bahwa orang dapat melakukan pengarahannya sendiri, menerima tanggung jawab dan menganggap kerja itu sama alamnya seperti halnya beristirahat atau bermain. McGregor berkeyakinan, bahwa pengandaian-pengandaian Teori Y itu dengan amat baik menangkap kodrat sejati para pekerja dan sebaiknya menuntun praktek manajemen.

Sebenarnya apa yang disiratkan oleh analisis McGregor mengenai motivasi ? Jawabannya paling baik diungkapkan dalam kerangka kerja yang dikemukakan oleh Maslow. Teori X mengandaikan bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat rendah yang mendominasi individu-individu dan Teori Y mengandaikan kebutuhan-kebutuhan tingkat tinggilah yang mendominasi individu-individu. McGregor sendiri berpendapat bahwa pengandaian-pengandaian Teori Y itu lebih sah daripada pengandaian-pengandaian Teori X. Oleh karena itu dia mengemukakan bahwa keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, dalam pekerjaan yang bertanggung jawab dan menantang, dan dalam hubungan-hubungan kelompok yang baik akan memaksimalkan motivasi kerja.



Selain teori-teori diatas, maka ada beberapa teori-teori motivasi lainnya, sebagai berikut : *Content Theory*, *Process Theory* dan *Reinforcement Theory*.

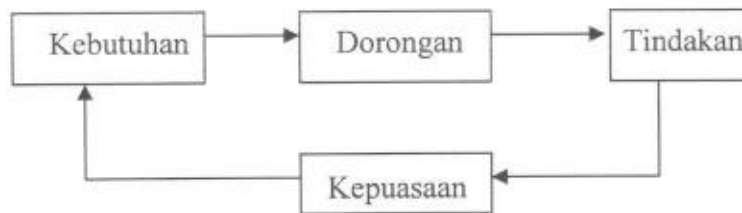
Content Theory : *Content theory* ini berkaitan dengan beberapa nama seperti Maslow, McGregor, Herzberg, Atkinson dan McClelland. Teori ini menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan mereka bertindak laku tertentu. Kebutuhan tertentu yang mereka rasakan akan menentukan tindakan yang mereka lakukan, yaitu para individu akan bertindak untuk memuaskan kebutuhan mereka (lihat gambar 1.1). Nampaknya teori ini sangat sederhana yang diperlukan manajer adalah bagaimana menebak kebutuhan para karyawan, dengan mengamati perilaku mereka dan kemudian memilih cara apa yang bisa digunakan supaya mereka mau bertindak sesuai dengan keinginan manajer tersebut.

- a. **Pertama** kebutuhan sangat bervariasi antar individu banyak manajer yang ambisius sangat didorong untuk mencapai status dan kekuasaan sangat sulit untuk memahami bahwa tidak semua orang yang bekerja di bawah pimpinannya bisa didorong dengan nilai-nilai yang sama
- b. **Kedua** perwujudan kebutuhan dalam tindakan juga sangat bervariasi antara satu orang dengan orang yang lain.
- c. **Ketiga** para individu tidak selalu konsisten dengan tindakan mereka karena dorongan suatu kebutuhan.



Sebaliknya, suatu ketika orang yang sama mungkin bekerja dengan sedang-sedang saja dalam menjalankan pekerjaan yang sama, akhirnya reaksi para individu terhadap keberhasilan atau kegagalan memuaskan kebutuhan-kebutuhan mereka juga bisa berbeda-beda.

Sedangkan individu-individu yang lain mungkin malah meningkatkan usaha mereka agar bisa berhasil lain kali, semakin memahami kita dengan orang-orang di sekeliling kita dan juga dengan diri kita sendiri semakin bisa diduga proses yang menterjemahkan kebutuhan ke dalam tindakan.



Gambar 1.1. Model Motivasi dari *Content Theory*

Sumber (Husnan & Ranupandojo, 1994 : 199–200)

Process Theory : *Process theory* bukannya menekankan pada isi kebutuhan dan sifat dorongan dari kebutuhan tersebut, tetapi pendekatan ini menekankan pada bagaimana dan dengan tujuan apa setiap individu dimotivisir, imbalan ini menjadi suatu perangsang *incentive* atau *motiv* untuk perilaku mereka. Dasar dari teori proses tentang motivasi ini adalah adanya *expectancy* pengharapan yaitu apa yang dipercayai oleh para individu akan mereka peroleh dari tingkah laku mereka. Faktor tambahan dari teori ini adalah *valence* atau kekuatan dari preferensi individu terhadap hasil yang diharapkan.

Reinforcement Theory : Teori ini tidak menggunakan konsep suatu *motive* atau proses motivasi, karena umum individu lebih suka akibat yang

menyenangkan mereka umum akan mengulangi perilaku yang akan mengakibatkan konsekuensi yang menyenangkan.

2.1.2. Teori-teori Isi

Teori Isi dari motivasi memusatkan perhatiannya pada pertanyaan : apa penyebab-penyebab perilaku terjadi dan terhenti? Jawabannya terpusat pada kebutuhan-kebutuhan, motif-motif atau dorong-dorongan. Yang mendorong, menekan, memacu dan menguatkan karyawan untuk melakukan kegiatan dan hubungan-hubungan para karyawan.

Hirarki Kebutuhan dari Maslow Maslow mendasarkan konsep hirarki kebutuhan pada dua prinsip : pertama kebutuhan-kebutuhan manusia dapat disusun dalam suatu hirarki dari kebutuhan terendah sampai yang tertinggi. Kedua suatu kebutuhan yang telah terpuaskan berhenti menjadi motivator utama dari perilaku.

Teori Motivasi Pemeliharaan Dari Herzberg berdasarkan penelitiannya yang dilakukan dengan wawancara terhadap lebih dari dua ratus insinyur dan akuntan Herzberg dan kawan-kawannya telah menemukan dua kelompok faktor-faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi.

Teori Prestasi Dari Mc. Clelland David McClelland dan para peneliti lainnya mengemukakan bahwa ada korelasi positif antara kebutuhan berprestasi dengan prestasi dan sukses pelaksanaan.



2.1.3. Jenis-jenis Motivasi

Pada garis besarnya motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua yaitu motivasi positif dan motivasi negatif :

Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah.

Motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan.

Bukti yang paling dasar terhadap keberhasilan suatu bentuk motivasi adalah hasil diperoleh dari pelaksanaan suatu pekerjaan. Jadi penggunaan motivasi negatif akan meningkatkan produktivitas dan penurunan semangat dalam jangka pendek dan motivasi positif akan meningkatkan semangat dan produktivitas dalam jangka panjang. Berbagai fakta yang menjadi penyebabnya adalah makin tingginya pendidikan para karyawan timbulnya organisasi–organisasi buruh dan makin banyaknya penelitian tentang manfaat penggunaan motivasi negatif.

Yang menjadi kesepakatan bersama adalah nampaknya ada suatu kecenderungan untuk mempergunakan motivasi positif dengan lebih banyak.

1. **Motivasi Positif** : Apabila seorang pimpinan–pimpinan, supervisor misalnya diberikan penjelasan tentang falsafah motivasi positif, ia biasanya akan minta diberikan suatu contoh yang kongkrit, karena itu



setiap pemimpin harus mempelajari setiap bawahannya agar bisa menggunakan tipe motivasi yang tepat.

2. **Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan :** Cara ini sering diabaikan sebagai alat motivasi yang sangat berguna dan juga pimpinan tentu saja tidak bisa memberikan pujian untuk siapa saja dan pekerjaan apa saja.
3. **Informasi :** Kebanyakan orang ingin mengetahui latar belakang atau alasan suatu tindakan contoh klasik yang sering diberikan adalah tentang penggalian pipa, penggalian tersebut hanya sedalam lebih kurang 0,5 meter dan selebar lebih kurang 0,5 meter pula.
4. **Pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan sebagai seorang individu :** Cara ini mungkin bukanlah suatu alat yang mudah dipelajari pemberian perhatian yang tulus sukar dilakukan oleh seseorang secara asal saja. Suatu perhatian yang diberikan bisa menimbulkan akibat yang berbeda terhadap orang yang berbeda.
5. **Persaingan :** Pada umumnya setiap orang senang bersaing secara jujur sikap dasar ini bisa dimanfaatkan oleh para pimpinan dengan memberikan rangsangan motivasi persaingan yang sehat dalam menjalankan pekerjaan.
6. **Partisipasi :** Partisipasi yang digunakan sebagai salah satu bentuk motivasi positif bisa dikenal sebagai *democratic management* atau *consultative supervision*.



7. **Kebanggaan** : Penggunaan kebanggaan sebagai alat motivasi atau overlap dengan persaingan dan pemberian penghargaan, memberikan tantangan yang wajar keberhasilan mengalahkan tantangan tersebut memberikan kebanggaan terhadap para karyawan.
8. **Uang** : Uang jelas merupakan suatu alat motivasi yang berguna untuk memuaskan kebutuhan ekonomi karyawan kalau kita bertanya kepada seorang karyawan, mengapa ia bekerja jawaban yang sering diberikan adalah untuk mendapatkan uang, meskipun demikian sebenarnya para karyawan bisa dimotivasi dengan alat motivasi yang lain.

2.1.4. Faktor-faktor Motivasi Kerja

Motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit. Karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional, yang tergolong pada faktor-faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*need*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*) dan kemampuan-kemampuan (*abilities*).

2.1.5. Berbagai Pandangan Tentang Motivasi Dalam Organisasi

Model Motivasi para manajer mempunyai berbagai pandangan tentang motivasi dengan pendekatan model-model motivasi. Menurut Teori Frederick Herzberg, Teori David McClelland, Teori A.H. Maslow dan Teori Douglas McGregor terdapat 3 model motivasi yakni *model tradisional*, *model hubungan manusiawi* dan *model sumber daya manusia* sebagai berikut :



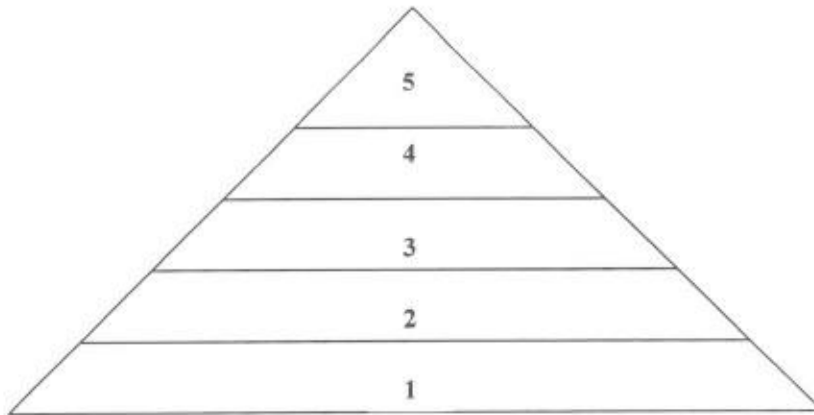
1. **Model Tradisional** : Model ini ada hubungannya dengan F.W. Taylor dan manajemen ilmiah. Di sinilah penelitian *time and motion study* dari F.W. Taylor penting untuk pemecahaan permasalahan.
2. **Model Sumber Daya Manusia (*Human Resources Model*)** : Model ini timbul sebagai akibat kritikan terhadap model hubungan manusia tersebut di atas. Mereka berpendapat bahwa motivasi karyawan tidak hanya pada upah atau kepuasan kerja namun beranekaragam.
3. **Model Hubungan Manusia (*Human Relation Model*)** : Model ini lebih menekankan dan menganggap penting adanya faktor kontak sosial yang dialami para karyawan dalam bekerja daripada faktor imbalan sebagaimana dikemukakan oleh model tradisional.

Dari 3 model motivasi dapat dilihat bahwa kepercayaan para manajer merupakan faktor penting dan penentu tentang bagaimana mereka mencoba mengatur para bawahan.

2.1.6. Kebutuhan Karyawan dan Kepuasan Kerja

Klasifikasi kebutuhan manusia yang paling luas diterima orang adalah hirarki 5 tingkat yang disarankan oleh Abraham Maslow, seperti digambarkan pada Gambar 1.2. Menurut Abraham Maslow bahwa Kebutuhan tingkat bawah merupakan kebutuhan fisiologis atau kebutuhan dasar. Sedangkan manusia akan berusaha untuk mencapai ke tingkat kebutuhan yang paling sempurna yaitu Aktualisasi Diri.





Gambar 1.2. Hirarki Maslow tentang kebutuhan

Sumber (Benge, 1993 : 96)

Keterangan gambar :

- a. Tingkat 5 Perwujudan diri : Prestasi, Pemenuhan diri, Peluang untuk Pertumbuhan lebih lanjut dan pernyataan diri.
- b. Tingkat 4 Harga diri : Status, Prestise, Pengakuan dan Rasa berguna.
- c. Tingkat 3 Sosial : Diterima oleh kelompok, Persahabatan, Cinta dan Membantu orang lain
- d. Tingkat 2 Keamanan : Perlindungan terhadap bahaya fisik, Ancaman atau Ketidakkeamanan pekerjaan.
- e. Tingkat 1 Fisiologis : Air, Pangan, Papan, Seks, Kegiatan otot dan Kenyamanan badan. Karena organisasi industri sebagian besar telah memenuhi tuntutan dua tingkat paling bawah, para karyawan yang berpendidikan lebih baik melihat kepada tiga tingkat yang tertinggi untuk memperoleh kepuasan kerja.

2.1.7. Motivasi dan Kepuasan

Sering istilah kepuasan (*satisfaction*) dan motivasi (*motivation*) digunakan secara bergantian. Sementara itu kepuasan kerja dari pegawai itu



sendiri mungkin mempengaruhi kehadirannya pada kerja dan keinginan untuk ganti pekerjaan juga bisa mempengaruhi kesediaan untuk bekerja. Sedangkan pegawai yang tidak bermotivasi menurut para manajer atau supervisor adalah mereka yang mungkin termasuk dalam salah satu dari tiga hal ini perilaku pegawai tidak memperlihatkan *goal directed* (berorientasikan tujuan).

1. **Kuadran pertama** menunjukkan pegawai yang motivasi dan kepuasannya tinggi dan ini merupakan keadaan ideal baik bagi majikan maupun bagi pegawai itu sendiri.
2. Para pekerja yang terdapat pada **kuadran kedua** termotivasi untuk bekerja dengan baik, tetapi tidak merasa puas dengan kerja mereka dan ini mungkin dapat dijelaskan dengan beberapa alasan.
3. Pada **kuadran ketiga** terdapat kinerja yang rendah dari pegawai yang puas dengan pekerjaannya. Tetapi kontras dengan kuadran pertama pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pegawai tidak tergantung pada perilaku yang bernilai bagi organisasi.
4. Pada **kuadran keempat** pegawai tidak bekerja dengan baik dan tidak memperoleh rangsangan yang memuaskan dari organisasi.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari kuadran-kuadran tersebut adalah bahwa para pekerja yang puas tidak perlu mereka yang produktif atau sebaliknya.



2.1.8. Prinsip-prinsip Dalam Motivasi Kerja

Beberapa prinsip dalam motivasi kerja karyawan, sebagai berikut :

1. Prinsip partisipasi, merupakan kebutuhan yang berhubungan : Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip komunikasi : Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
3. Prinsip mengakui andil bawahan : Pemimpin mengakui bawahan karyawan mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
4. Prinsip pendelegasian wewenang : Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
5. Prinsip memberi perhatian : Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahan, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

2.1.9. Teknik Motivasi Kerja Karyawan

Terdapat beberapa teknik motivasi kerja karyawan, sebagai berikut :

1. Teknik pemenuhan kebutuhan karyawan



Pemenuhan kebutuhan karyawan merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. Adapun beberapa hirarki kebutuhan karyawan, sebagai berikut :

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernapas dan sexual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji yang layak kepada karyawan.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya dan lingkungan kerja. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan perumahan, dana pensiun, tunjangan kesehatan dan asuransi kecelakaan.
- c. Kebutuhan sosial atau rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok unit kerja, berafiliasi, berinteraksi, serta rasa dicintai dan mencintai. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi / keberadaan karyawan sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik dan hubungan kerja yang harmonis.
- d. Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan karyawan karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya.



e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri, potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian, kritik dan berprestasi. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberi kesempatan kepada karyawan bawahan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar di perusahaan.

2. Teknik komunikasi persuasif

Merupakan salah satu teknik memotivasi kerja karyawan yang dilakukan dengan cara mempengaruhi karyawan secara ekstralogis. Adapun teknik komunikasi persuasif dapat dirumuskan, AIDDAS (*attention* atau perhatian; *interest* atau minat; *desire* atau hasrat; *decision* atau keputusan; *action* atau aksi / tindakan; dan *satisfaction* atau kepuasan).

Oleh karena itu, pemimpin harus memberikan perhatian kepada karyawan tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat karyawan terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya karyawan tersebut akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, karyawan akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.



2.2. Pengertian Pelatihan

Pelatihan kerja karyawan didalam lingkungan perusahaan sangat penting diadakan. Melalui pelatihan, karyawan terbantu mengerjakan pekerjaan yang ada, dapat meningkatkan keseluruhan karir karyawan dan membantu mengembangkan tanggungjawabnya di masa depan. Pelatihan lebih berorientasi pada kondisi sekarang, untuk lebih jelasnya penulis mengemukakan beberapa pengertian pelatihan menurut para ahli sebagai berikut :

Menurut (Simamora 2001 : 342), pelatihan (*training*) adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional.

Sedangkan pendapat (Mangkuprawira 2001 : 134), pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

Berdasarkan kedua pengertian pelatihan tersebut di atas, bahwa proses penambahan pengetahuan dan keahlian bagi karyawan perusahaan guna mengubah sikap dan perilaku karyawan agar semakin terampil dan bertanggung jawab dalam menjalankan pekerjaannya. Pada perusahaan yang mempekerjakan kurang dari 1000 orang, pelatihan karyawan yang terorganisasikan kebanyakan telah dilupakan.

Sementara majikan berpendapat bahwa pelatihan adalah sia-sia, pelatihan menyebabkan karyawan mencari pekerjaan di tempat lain atau



mengundang majikan lain untuk memikat orang-orang yang sudah terlatih. Di samping alat-alat ada perpustakaan untuk menyewa video, tape, ruang kerja untuk mengajar para direktur pelatihan dalam penggunaan alat-alat audiovisual, katalog dan buku-buku petunjuk, rekaman kursus pelajaran Benge, J. (1993 : 68 – 69) :

1. *Programmed Instruction* (PI) pelajaran yang diprogramkan adalah suatu analisis bahan yang akan dipelajari dan pengaturan presentasinya untuk mulai dari yang sudah diketahui hingga yang belum diketahui dan dari yang sederhana sampai yang rumit.
2. *Metode Job Instruction Training* (JIT) pelatihan instruksi pekerjaan terbukti sangat berhasil untuk melatih para pekerja produksi. Metode ini dikembangkan atas dasar 4 peraturan beritahu pelajar, perhatikan kepadanya, biarkan dia mengerjakannya dan periksa bahwa ia mengerjakannya dengan tepat.

Pelatihan kelompok para karyawan pengetahuan dapat diselenggarakan dengan metode diskusi. Akhirnya kelompok melihat satu atau lebih pemecahan untuk masalah yang sedang dibicarakan.

Gomes, Faustino Cardoso (1997 : 221) pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Supaya efektif pelatihan biasanya harus mencakup pengalaman belajar, aktivitas-aktivitas yang terencana dan didesain sebagai jawaban atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil diidentifikasi. Secara ideal pelatihan harus didesain untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi yang pada waktu yang bersamaan juga mewujudkan tujuan-tujuan dari para pekerja secara perorangan.



2.2.1. Tujuan Pelatihan

Adapun menurut (Simamora 2001 : 346) menyebutkan beberapa tujuan–tujuan utama dalam pelatihan yang dikelompokkan dalam 5 bidang yaitu :

1. Memperbaiki kinerja : Karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan ketrampilan merupakan calon–calon utama pelatihan.
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi : Melalui pelatihan, pelatih (*trainer*) memastikan bahwa karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi baru.
3. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan : Sering karyawan baru tidak memiliki keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi *job competent*, yaitu mampu mencapai *output* dan standar kualitas yang diharapkan.
4. Membantu memecahkan permasalahan operasional : Para manajer harus mencapai tujuan–tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya yaitu kelangkaan dalam sumber daya finansial, sumber daya teknologis manusia (*human technological resources*), kelimpahan permasalahan finansial, manusia dan teknologi.



5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi : Salah satu cara untuk menarik, menahan dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karir yang sistematis.
6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi : Pelaksanaan orientasi melakukan upaya bersama supaya secara benar mengorientasikan karyawan baru terhadap organisasi dan pekerjaan
7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi : Pelatihan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas yang membuahkan efektivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

Jelas tampak bahwa pelatihan karyawan penting bagi suatu perusahaan untuk merealisasikan tujuannya bagi pelatihan seorang karyawan serta partisipasi aktif dari segala lapisan anggota organisasi.

2.2.2. Macam-macam Pelatihan

Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Adapun menurut (Simamora 2001 : 349) mengemukakan beberapa manfaat perusahaan mengadakan pelatihan sebagai berikut :

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima.
3. Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan.



4. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
5. Mengurangi jumlah dari biaya kecelakaan kerja.
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Manfaat-manfaat ini membantu baik individu maupun organisasi program pelatihan yang efektif adalah bantuan yang penting dalam perencanaan karir. Apabila produktivitas anjlok, pada saat ketidakhadiran dan perputaran karyawan tinggi dan juga manakala kalangan karyawan menyatakan ketidakpuasannya, banyak manajer yang berpikir bahwa solusinya adalah program pelatihan di seluruh perusahaan.

2.2.3. Jenis-jenis Pelatihan

Pendapat (Simamora 2001 : 349) menyebutkan jenis-jenis pelatihan yang dapat digunakan di dalam organisasi meliputi :

- a. Pelatihan Keahlian-keahlian

Pelatihan Keahlian-keahlian (*skills training*) merupakan pelatihan yang kerap dijumpai di dalam organisasi-organisasi.

- b. Pelatihan Ulang

Pelatihan Ulang (*retraining*) adalah subset pelatihan keahlian-keahlian, pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk mengejar tuntutan-tuntutan yang berubah dari pekerjaan-pekerjaan



c. Pelatihan Fungsional Silang

Pada dasar organisasi–organisasi telah mengembangkan fungsi–fungsi kerja yang terspesialisasi dan deskripsi–deskripsi pekerjaan yang rinci.

d. Pelatihan Tim

Tim adalah sekelompok individu yang bekerja bersama demi mencapai tujuan untuk menentukan sebuah tim dan jika anggota tim menjadi unik maka interaksi selalu menggunakan beberapa bentuk simulasi atau praktek situasi nyata dan hal ini selalu terfokus pada interaksi dari anggota tim, perlengkapan dan prosedur kerja.

e. Pelatihan Kreativitas

Pelatihan Kreativitas (*creativity training*) adalah didasarkan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari.

2.2.4. Teknik–teknik Pelatihan

Program pelatihan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran serta memperbaiki kepuasan kerja yang menurut (Mangkuprawira 2001 : 147) mengemukakan adalah metode praktis (*on the job training*), teknik–teknik prestasi informasi dan metode–metode simulasi (*off the job training*) :

a. Metode Praktis (*on the job training*)

Teknik metode praktis (*on the job training*) merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang pelatih yang



berpengalaman biasanya karyawan lain. Beberapa teknik ini digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut :

a. Rotasi jabatan

Memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam ketrampilan.

b. Latihan instruksi pekerjaan

Petunjuk-petunjuk pekerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan dipergunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.

c. Magang

Merupakan proses belajar dari seseorang beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan latihan *off the job training*. Hampir semua karyawan pengrajin, dilatih dengan program-program magang formal.

d. Coaching

Penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam melaksanakan kerja rutin mereka.

e. Penugasan sementara

Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditentukan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasi nyata.



b. Teknik–teknik Prestasi informasi dan Metode simulasi (*off the job training*)

Metode simulasi ini karyawan peserta latihan menerima prestasi tiruan suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi metode–metode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut :

a. *Metode studi kasus*

Deskripsi tertulis suatu situasi pengambilan keputusan nyata disediakan, aspek organisasi terpilih diuraikan pada lembar khusus. Karyawan yang terlibat tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah mengenai situasi dan merumuskan penyelesaian alternatif. Dengan metode kasus karyawan dapat mengembangkan ketrampilan pengambilan keputusan.

b. *Role playing*

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta ditugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan suatu episode dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya.

c. *Business games*

Business games, adalah suatu simulasi pengambilan keputusan yang dibutuhkan sesuai dengan kehidupan bisnis nyata. Permainan bisnis yang kompleks biasanya dilakukan dengan bantuan komputer untuk mengerjakan perhitungan yang



diperlukan. Para peserta permainan dengan memutuskan harta produk yang akan dipasarkan berapa besar anggaran periklanan, siapa yang akan ditarik dan sebagainya. Tujuan untuk melatih para karyawan dalam mengambil keputusan cara mengelola dan operasi perusahaan.

2.2.5. Penyebab Kegagalan Pelatihan

Tidak selamanya suatu pelatihan yang dilakukan akan berhasil, bahkan banyak pelatihan yang gagal. Banyak faktor yang menyebabkan kegagalan suatu pelatihan misalnya pengajaran yang tidak baik, materi kurikulum pelatihan yang tidak tepat, perencanaan yang jelek, dana yang tidak memadai dan kurangnya komitmen. Juran mengemukakan 2 penyebab utama yang lebih serius dan seringkali terjadi yaitu :

1. **Kurangnya partisipasi manajemen dalam perencanaan** adalah setiap orang pada level operasional perlu dilibatkan dalam perencanaan pelatihan. Dengan demikian manajemen dan level operasional bersama-sama merencanakan kebutuhan akan pelatihan.
2. **Jangkauan (*scope*) yang terlalu sempit** adalah pelatihan yang bertujuan memperbaiki kualitas harus dimulai dari aspek yang luas dan umum, baru ke aspek yang lebih spesifik. Seringkali organisasi langsung memberikan pelatihan mengenai aspek TQM (*Total Quality Management*) tertentu sebelum para karyawannya memahami kerangka umumnya.



2.2.6. Faktor-faktor yang mempengaruhi Pelatihan Karyawan

Kiranya dapat dipastikan bahwa setiap usaha untuk mencapai tujuan tertentu terpengaruh oleh faktor-faktor tertentu demikian pula dengan pelatihan kerja karyawan yang akan membantu kelnacaran produksi. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pelatihan karyawan, sebagai berikut :

- a. Terbatasnya dana dalam menyelenggarakan pelatihan.
- b. Pimpinan sangat kurang memberikan kebijaksanaan terhadap pegawai agar mau mengikuti pelatihan.
- c. Kurangnya tenaga pendidik yang spesialisasi khusus guna melatih para karyawan yang mengikuti latihan.
- d. Kurangnya kesadaran para pegawai dalam mengikuti pelaksanaan pelatihan.

2.3. Pengertian Produktivitas

Batasan mengenai produktivitas bisa dilihat dari berbagai sudut pandang, tergantung kepada tujuan masing-masing organisasi misalnya untuk profit ataukah untuk *customer satisfaction*, juga tergantung pada bentuk organisasi itu sendiri misalnya organisasi publik versus, organisasi swasta, organisasi bisnis versus, organisasi sosial dan organisasi keagamaan (Gomes, 1997 : 176).

Adapun definisi produktivitas dari beberapa ahli sebagai berikut :

1. Produktivitas diartikan sebagai perbandingan ukuran harga bagi masukan dan hasil, perbedaan antara kumpulan jumlah pengeluaran





dan masukan yang dinyatakan dalam satu-satunya unik umum (Sinungan, 1996 : 12).

2. Faktor-faktor penentu produktivitas tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas menurut Balai Produktivitas Daerah (Umar, 1998 : 11) .
3. Produktivitas bukanlah suatu perhitungan kuantitas, tetapi merupakan suatu rasio suatu perbandingan dan merupakan suatu pengukuran matematis dari suatu tingkat efisiensi (Handoko, 1996 : 11).
4. Produktivitas adalah rasio keluaran perusahaan barang atau jasa dibagi masukannya manusia, modal, material dan energi (Amin Widjaja Tunggal, 1997 : 51).
5. Produktivitas merupakan perbandingan antara hasil kegiatan kerja *output* atau Keluaran dan segala pengorbanan biaya yang dikeluarkan untuk mewujudkan hasil tersebut *input* atau masukan (Bambang Kusriyanto, 1993 : 1).
6. Produktivitas adalah menggambarkan ukuran dari tingkat produktif yaitu suatu cara untuk sikap yang selalu ingin berusaha lebih dan ekonomis dari sebelumnya (Rusli Syarif, 1990 : 11).

Dari enam pengertian produktivitas kerja di atas dapat diringkas bahwa apabila manajer dapat meningkatkan kemampuan kerja karyawan, maka produktivitas akan meningkat.

2.3.1. Faktor-faktor untuk meningkatkan produktivitas

Adapun beberapa faktor-faktor untuk meningkatkan produktivitas yaitu :



1. **Pendidikan dan Latihan** : Dengan prestasi maksimal berarti produktivitas kerja karyawan tersebut meningkatkan dan dengan meningkatnya produktivitas karyawan tersebut berarti pula kesejateraanannya meningkat.
2. **Gizi dan Kesehatan** : Yang dimaksud dengan gizi / nutrisi adalah zat-zat yang diperlukan tubuh untuk meningkatkan kesehatan dan daya tahan tubuh dan hal ini sangat diperlukan oleh seorang karyawan tersebut. Apabila kebutuhan ini tidak dapat dipenuhi, maka hal ini akan mengakibatkan kondisi tubuhnya tidak dapat terpelihara dengan baik. Sehingga mereka akan bekerja dengan tidak bergairah, bekerja seenaknya dan tidak memperlihatkan bagaimana seharusnya seorang bekerja jelas hal ini akan menurunkan tingkat produktivitasnya.
3. **Motivasi atau Kemauan** : Motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu. Semakin tinggi motivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya, demikian pula sebaliknya semakin kecil motivasi seseorang melakukan sesuatu pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan dan ketrampilan.
4. **Kesempatan Kerja** : Rendahnya produktivitas kerja seseorang sering diakibatkan oleh kesalahan penempatan, dalam arti bahwa seseorang itu tidak ditempatkan dalam pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan dan ketrampilan.

5. **Kemampuan Manajerial Pimpinan** : Pimpinan dan faktor manajemen sangat berperan dalam meningkatkan produktivitas kerja, baik secara langsung melalui perbaikan pengorganisasian dan tata prosedur yang memperkecil pemborosan, maupun secara tidak langsung melalui penciptaan jaminan kesempatan seseorang untuk berkembang, penyediaan fasilitas latihan, perbaikan penghasilan dan jaminan sosial
6. **Kebijakan Pemerintah** : Pengembangan secara terpadu usaha peningkatan produktivitas berkaitan dengan banyak faktor. Dengan tingkat produktivitas yang rendah diperlukan suatu gerakan terpadu menyangkut seluruh aspek.

2.3.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja

Menurut (Komaruddin, 1996 : 127), menyatakan dalam setiap organisasi badan usaha fungsi–fungsi produktivitas terdiri atas *input*, kegiatan dan *output* :

1. *Input* dalam proses produktivitas meliputi antara lain modal uang, tenaga kerja (buruh), bahan dasar dan model barang berupa mesin dan aktiva tetap lainnya.
2. Kegiatan meliputi unsur–unsur seperti bentuk organisasi, proses produksi, penjualan, pelayanan dan kegiatan–kegiatan sejenis lainnya.
3. *Output* berupa hasil yang diinginkan manajemen.

Sesuai dengan organisasi memperoleh sejumlah *input*, maka *input* itu diprosesnya sehingga diperoleh nilai tambah yang terlihat dari bertambahnya



kegunaan output. Metode untuk meninggikan produktivitas dapat di kategorikan ke dalam 4 buah yang meliputi :

- a. Metode pemanfaatan sumber daya yang lebih sedikit untuk mendapatkan jumlah produk yang sama.
- b. Metode pemanfaatan sumber daya yang lebih sedikit untuk mendapatkan jumlah produk yang lebih besar.
- c. Metode pemanfaatan sumber daya yang sama untuk mendapatkan jumlah produk yang lebih banyak.
- d. Metode pemanfaatan sumber daya yang lebih banyak untuk mendapatkan jumlah produk yang lebih banyak lagi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas sebagai berikut :

1. **Adanya Tunjangan-tunjangan kesejahteraan karyawan :**
Tunjangan-tunjangan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang berupa tunjangan uang transportasi, tunjangan uang makan, tunjangan uang pakaian, tunjangan uang hari raya dan natal. Hal ini sangat berguna untuk menambah penghasilan di luar upah dan kesejahteraan bagi karyawan, dengan demikian sangat menunjang untuk meningkatkan produktivitas kerja.
2. **Adanya jaminan sosial :** Jaminan sosial di sini yang mempunyai arti bahwa perusahaan-perusahaan ikut membantu karyawan agar perasaan aman akan masa depannya.
3. **Adanya kerja sama dan dukungan yang baik antara pimpinan perusahaan dengan karyawan :** Hubungan kerja sama yang baik





akan menimbulkan semangat kerja, sementara di pihak lain bila sering terjadi pertikaraan antara pimpinan dengan karyawan atau sesama karyawan akan menghambat proses produksi sebagai akibat target tidak terpenuhi.“ (Supriyanto, 1995 : 6).

Seluruh elemen tersebut di atas sebagai pendorong bagi karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja yaitu dengan dilaksanakannya program pemberian kesejahteraan berupa adanya tunjangan-tunjangan kesejahteraan yang diwujudkan dengan uang.

2.3.3. Lingkup Perbaikan Produktivitas

Desentralisasi yang terpilih atau reorganisasi ke dalam unit-unit yang sama pemakaian yang meningkat mengenai ukuran-ukuran kinerja dan standar-standar kerja untuk memonitor produktivitas konsolidasi.

Pelayanan-pelayanan penggunaan model-model keputusan ekonomi rasional untuk menjadwalkan dan masalah-masalah konservasi energi lainnya *recycling projects*.

2.3.4. Peranan Manajer SDM, Pimpinan-pimpinan Departemen, Badan Legislatif dan Eksekutif dalam Peningkatan Produktivitas

Motivasi pegawai juga dipengaruhi oleh sederetan faktor organisasi dan lingkungan, pada level legislatif, pemberian insentif bagi kinerja pegawai yang tinggi, yang penting, komitmen untuk manajemen sumber daya manusia yang adil dan layak akan mempengaruhi motivasi kerja.

Jadi pada level pimpinan instansi dan legislatif produktivitas pegawai akan ditingkatkan melalui pengalokasian upah dan kondisi kerja yang

bersaing dengan para majikan yang lain melalui pemberian insentif-insentif dan melalui penerimaan kebijaksanaan-kebijaksanaan manajemen sumber daya manusia yang adil. Departemen kepegawaian terutama mengambil peranan yang mendukung usaha untuk memperbaiki produktivitas.

2.4. Hubungan Motivasi dan Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja

2.4.1. Hubungan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja

Menurut (Gomes 1997 : 177), Motivasi adalah motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan performansi pekerjaan. Batasan mengenai Produktivitas bisa dilihat dari berbagai sudut pandang, tergantung kepada tujuan masing-masing organisasi misalnya untuk profit ataukah untuk *customer satisfaction*, juga tergantung pada bentuk organisasi itu sendiri misalnya organisasi publik versus, organisasi swasta, organisasi bisnis versus, organisasi sosial dan organisasi keagamaan.

2.4.2 Hubungan Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja

Menurut (Gomes 1997 : 221), Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Batasan mengenai Produktivitas bisa dilihat dari berbagai sudut pandang, tergantung kepada tujuan masing-masing organisasi misalnya untuk profit ataukah untuk *customer satisfaction*, juga tergantung pada bentuk organisasi itu sendiri misalnya organisasi publik versus,



organisasi swasta, organisasi bisnis versus, organisasi sosial dan organisasi keagamaan.

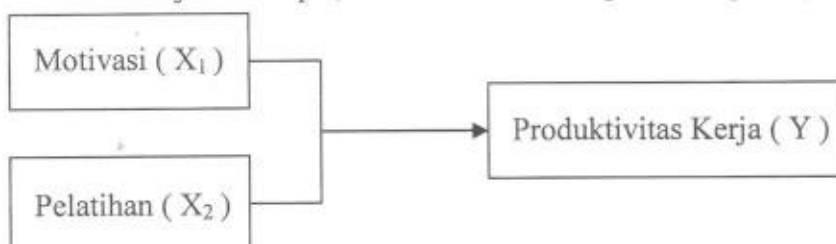
2.5. Hipotesis

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka penulis mengajukan hipotesis :

1. Diduga motivasi dan pelatihan kerja secara simultan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Resto Indonesia Black Angus Cabang Surabaya.
2. Diduga motivasi dan pelatihan kerja secara parsial berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Resto Indonesia Black Angus Cabang Surabaya.
3. Diduga motivasi dan pelatihan kerja yang berpengaruh lebih dominan terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Resto Indonesia Black Angus Cabang Surabaya.

2.6. Kerangka Konseptual

Berdasarkan judul skripsi, dikemukakan kerangka konseptual yaitu :



Keterangan :

X₁ = Motivasi

X₂ = Pelatihan

Y = Produktivitas Kerja

