

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi dalam dunia perbankan sekarang ini para pelaku sumber daya manusia dituntut untuk lebih meningkatkan kompetensi dan konsistensi bisnis/ perbankan agar dapat bersaing ketat dengan para kompetitornya. Pengaruh pada era globalisasi dalam dunia perbankan selain meningkatkan kompetensi dan konsistensi bisnis juga menggunakan sistem informasi yang dibantu dengan sistem teknologi yang canggih, dengan demikian juga dapat mengakibatkan persaingan ketat antar bank. Penggunaan teknologi yang canggih di PT. Bank Central Asia Tbk. KCP Tidar tersebut harus setara dengan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan. Meskipun teknologi sudah canggih PT. Bank Central Asia Tbk. KCP Tidar tidak mengkesampingkan program pelayanan yang baik terhadap nasabah, dengan demikian program pelayanan terhadap nasabah terus ditingkatkan. Dengan adanya persaingan pesat antar perbankan, maka PT. Bank Central Asia Tbk. KCP Tidar harus berusaha mencapai produktivitas kerja bank yang baik. Untuk mencapai produktivitas kerja yang baik, pihak PT. Bank Central Asia Tbk. memerlukan beberapa sumber daya manusia-sumber daya manusia yang profesional, disamping itu PT. Bank Central Asia Tbk. harus mengadakan program pelatihan, memperhatikan insentif kerja, memotivasi seluruh karyawan, serta peran serta pemimpin di perusahaan harus baik, sehingga dapat mencapai peningkatan kinerja karyawan.



Mengingat berbagai lapisan sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi, maka semua pihak baik pimpinan maupun pengikutnya mempunyai kepentingan dalam usaha untuk menciptakan produktivitas kerja yang maksimal. Kemampuan seseorang sangat dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dengan baik, namun kemampuan tersebut akan dapat terealisasi apabila dilandasi adanya motivasi (dorongan) yang kuat dari dirinya, karena bagaimanapun tingginya kemampuan seseorang tetapi apabila tidak dilengkapi dengan motivasi yang tinggi tidak mungkin kemampuan potensial itu dapat dirasakan manfaatnya.

Untuk pengertian dari pada menurut Ranupandoyo dkk. (1998 : 89) mendefinisikan : “Insentif kerja, adalah pemberian insentif merupakan suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang”. Dan motivasi menurut Steer (1987 : 20), adalah kekuatan yang menyebabkan seseorang bertindak, untuk mengarahkan perilaku ke pencapaian tujuan dan mempertahankan upaya dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Artinya, sumber daya manusia baik karyawan dan seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya selalu dilandasi dengan motivasi dimana sangat berpengaruh dalam membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Dengan demikian, karyawan dan seorang pemimpin yang mempunyai motivasi selalu siap menghadapi sebuah persaingan atau kompetisi yang sangat kuat di bidang perbankan.

Siswanto (1997 : 196) mendefinisikan : “Kepemimpinan, adalah kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk menyakinkan orang lain



sehingga orang yang bersangkutan dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok”. Berdasarkan ketiga variabel sumber daya manusia di atas, sangat mempengaruhi peningkatkan produktivitas kerja karyawan PT. Bank Central Asia Tbk. KCP Tidar Surabaya. Serta Winardi (1998 : 398) mengartikan “produktivitas kerja, adalah jumlah hasil yang dicapai oleh seorang pekerja atau unit faktor produksi lain dalam waktu tertentu”. Hal tersebut pada perkembangan-perkembangan teknologi, alat-alat produksi, organisasi dan manajemen, serta syarat-syarat kerja dan banyak faktor-faktor lain.

Produktivitas dapat dikatakan sebagai salah satu ukuran maju mundurnya perusahaan, oleh karena itu dapat dipandang sebagai suatu hal yang perlu diperhatikan guna memantau pertumbuhan perusahaan, di mana karyawan itu sendiri merupakan alat penggerak daripada faktor produksi yang lain. Karyawan perusahaan di sini dalam menjalankan pekerjaan selalu mementingkan pemberian insentif kerja yang diberikan perusahaan. Pemberian insentif yang benar dan tepat bagi karyawan, merupakan pendorong motivasi di dalam meningkatkan produktivitas kerja dan diharapkan dapat pula meningkatkan hasil produksi perusahaan. Penentuan insentif yang ditetapkan tergantung dari kebijaksanaan atau toleransi perusahaan dalam usaha untuk mencapai target dan realisasi produksi ataupun target dan realisasi penjualan hasil produksinya. Kebijakan penentuan upah insentif merupakan suatu tindakan bersifat dinamis, dalam arti bahwa kebijaksanaan yang dilakukan pimpinan perusahaan disesuaikan dengan tingkat prestasi kerja karyawan dan kenaikan harga secara umum.



Berdasarkan uraian tersebut di atas, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian “Pengaruh Insentif, Motivasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Studi Kasus Pada PT. Bank Central Asia Tbk. KCU Tidar Surabaya”.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, maka dikemukakan perumusan masalah, sebagai berikut :

1. Apakah insentif, motivasi, dan gaya kepemimpinan secara serempak berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada PT. Bank Central Asia Tbk. KCP Tidar Surabaya ?
2. Apakah insentif, motivasi, dan gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada PT. Bank Central Asia Tbk. KCP Tidar Surabaya ?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian skripsi ini, sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah insentif, motivasi, dan gaya kepemimpinan secara serempak berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada PT. Bank Central Asia Tbk. KCP Tidar Surabaya.
2. Untuk mengetahui apakah insentif, motivasi, dan gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada PT. Bank Central Asia Tbk. KCP Tidar Surabaya.



1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diperoleh dalam penelitian ini, adalah :

1. Manfaat bagi ilmu pengetahuan.

Untuk mengetahui seberapa jauh perbedaan antara teori yang diperoleh secara formal dengan kenyataan yang ada di perusahaan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan kedisiplinan atasan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Manfaat bagi perusahaan.

Hasil penelitian ini dapat dipergunakan oleh perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan di masa datang.

3. Untuk kepentingan akademis.

Dari hasil penulisan skripsi ini, penulis ingin menambah perbendaharaan di perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika Surabaya, guna sebagai bacaan dalam menyelesaikan studinya di masa yang akan datang.

1.5. Sistematika Penulisan Skripsi

Dalam sistematika penulisan dibagi 5 bab dan masing-masing bab mempunyai kaitan satu dengan yang lainnya, sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan

Bab ini berisikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Bab ini berisikan landasan teori, hipotesis, dan kerangka konseptual.



Bab III : Metode Penelitian

Bab ini berisikan desain penelitian; identifikasi variabel; definisi operasional; populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel; jenis dan sumber data; teknik pengumpulan data; teknik pengukuran data; pengujian validitas dan reliabilitas, teknik analisis data dan pengujian hipotesis.

Bab IV : Analisis dan Pembahasan

Bab ini berisikan gambaran umum perusahaan, deskriptif hasil penelitian, serta analisis dan pembahasan.

Bab V : Simpulan dan Saran

Bab ini berisikan simpulan dari analisa dan pembahasan pada bab terdahulu, dan dikemukakan beberapa saran-saran sebagai bahan pertimbangan terhadap penyelesaian masalah pada perusahaan.





BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

Dalam landasan teori memuat teori-teori yang relevan akan digunakan dalam menganalisa maupun menyelesaikan masalah yang diteliti, yaitu :

2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manulang (1996 : 10) mendefinisikan : manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan badan usaha, individu dan masyarakat.

Berikut dari Gomes (1997 : 4) "Sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional.

Berdasarkan kedua pengertian sumber daya manusia di atas, bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian dan pengadaan karyawan.

2.1.2. Pengertian Insentif

Menurut Mangkunegara (2001 : 89) menjelaskan : Insentif kerja, adalah penghargaan berupa insentif atas dasar prestasi kerja yang tinggi merupakan rasa

pengakuan dari pihak organisasi terhadap prestasi karyawan dan kontribusi kepada organisasi.

Dan menurut Ranupandoyo dkk. (1998 : 89) mendefinisikan : Insentif kerja, adalah pemberian insentif merupakan suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang.

Berdasarkan dari kedua pengertian insentif kerja di atas, bahwa penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi atau dengan kata lain, insentif kerja merupakan pemberian uang di luar gaji yang dilakukan oleh pihak pemimpin organisasi sebagai pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada organisasi.

2.1.2.1. Komponen Insentif

Menurut Simanjuntak (1985 : 54) mengemukakan penghasilan atau imbalan yang diterima oleh pekerja sehubungan dengan pekerjaannya dapat digolongkan ke dalam empat bentuk :

1. Upah atau gaji (dalam bentuk uang).

Sistem penggajian di Indonesia pada umumnya mempergunakan gaji pokok yang didasarkan pada kepangkatan dan masa kerja. Penentuan gaji pokok pada umumnya didasarkan pada prinsip-prinsip dari teori namun capital bahwa upah atau gaji seseorang diberikan sebanding dengan tingkat pendidikan dan latihan yang dicapainya. Dari berbagai macam tunjangan baik tunjangan jabatan, tunjangan keluarga dan lain-lain. Jumlah gaji dan tunjangan-



tunjangan tersebut dinamakan gaji kotor, dari gaji kotor pekerja dikenakan beberapa macam potongan

seperti potongan untuk asuransi kesehatan, dana pensiun dan lain sebagainya.

2. *Fringe Benefits*.

Fringe Benefits, adalah, berbagai jenis benefits di luar gaji yang diperoleh seseorang sehubungan dengan jabatan dan pekerjaannya. *Fringe Benefits* ini dapat berupa dana yang disisihkan oleh pengusaha untuk pensiun, sakit, cuti, upah yang dibayar pada hari libur, makan siang, bensin, kendaraan dan perumahan dinas dan lain sebagainya.

3. Tunjangan Dalam Bentuk Natural.

Macam dan jumlah tunjangan dalam bentuk natural seperti beras, gula dan lain sebagainya yang berbeda antara satu perusahaan dan perusahaan lainnya. Di beberapa tempat tunjangan tersebut ada yang diberikan dalam bentuk uang.

4. Kondisi Lingkungan Kerja.

Kondisi lingkungan kerja mencakup lokasi perusahaan dan jaraknya dari tempat tinggal, kebersihan, reputasi perusahaan, dan teman-teman pekerja dan sebagainya.

2.1.2.2. Dasar Pertimbangan Dalam Penentuan Insentif

Menurut Susilo (1992 : 102) mengemukakan dalam menentukan besarnya upah ada beberapa dasar perhitungan atau pertimbangan yaitu :

- a. “Upah menurut Prestasi Kerja
- b. Upah menurut Lama Kerja
- c. Upah menurut Senioritas



d. Upah menurut Kebutuhan”.

Berkaitan dengan pengupahan yang dapat menimbulkan produktivitas tenaga kerja, bentuk pengupahan yang lebih didasarkan pada motivasi merupakan bentuk pengupahan yang secara konstruktif mendorong pekerja untuk lebih berprestasi dalam menunaikan pekerjaannya.

Namun demikian, penetapan besarnya upah bukanlah masalah yang mudah, terutama dalam pengertian upah yang cukup wajar. Seringkali dalam penetapan besarnya upah yang wajar tersebut menimbulkan perselisihan antara pengusaha dan para pekerjanya. Sehingga untuk mengatasinya diperlukan adanya pendekatan-pendekatan pengertian antara pengusaha dan para pekerjanya.

2.1.2.3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Insentif

Menurut Kartasapoetra (1997 : 55) faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya upah yakni :

- “ Ditinjau dari segi umum ada beberapa keadaan yang mempengaruhi dalam penentuan upah :
- a. Pasar tenaga kerja atau keadaan yang menggambarkan hubungan antara kebutuhan akan tenaga kerja dan tersedianya tenaga kerja itu.
 - b. Kemampuan masing-masing pihak, dalam hal ini manajemen dan pekerja dalam *bargaining power*.
 - c. Biaya hidup yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi masing-masing daerah.
 - d. Ketentuan tentang tingkat upah di suatu daerah industri untuk jenis perusahaan dan serta tingkat pekerjaan yang sama.
 - e. Keahlian, ketrampilan dan pengalaman tenaga kerja.
 - f. Sikap dan pandangan pengusaha serta para pekerja-pekerja sebagai aparat pelaksana demokrasi ekonomi.
 - g. Sifat dari tugas-tugas yang dihadapi apakah memerlukan konsentrasi berat ringan dan sebagainya.
 - h. Ketentuan-ketentuan kerja yang berlaku.
 - i. Pendapatan ekstra dalam pekerjaan.
 - j. Hasil evaluasi jabatan secara menyeluruh untuk menentukan berbagai tingkat upah dalam perusahaan.
- Prospek perkembangan atau kemajuan pada waktu yang akan datang”.



2.1.3. Pengertian Motivasi

Untuk mempermudah pemahaman motivasi kerja, penulis kemukakan pengertian motif, motivasi, dan motivasi kerja sebagai berikut :

Menurut Sperling (1987 : 183), mendefinisikan :

Motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive.

Artinya, motif adalah sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri, hal ini penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif.

Berikut pendapat Stanton (1981 : 101), *a motive is a stimulated need which a goal-oriented individual seeks to satisfy*. Artinya, suatu motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas.

Berikut pendapat Steer (1987 : 20), *motivation is an energizer, that causes people to act, it directs behavior toward the attainment of goals, and it sustains the effort in reaching those goals*. Artinya, motivasi adalah kekuatan yang menyebabkan seseorang bertindak, untuk mengarahkan perilaku ke pencapaian tujuan dan mempertahankan upaya dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Berdasarkan ketiga pengertian motif, motivasi, dan motivasi kerja tersebut di atas, bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

Adapun motivasi kerja apabila dihubungkan dengan lingkungan kerja, menurut McCormick (1985 : 94) menjelaskan :

Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevant in work setting. Artinya, motivasi kerja adalah sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan,



mengarahkan dan memelihara perilaku berhubungan dengan lingkungan kerja.

2.1.3.1. Pendekatan Motivasi Kerja

Menurut Mangkunegara (2001 : 94) teori-teori dalam motivasi kerja yaitu :

1. Teori kebutuhan.

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila karyawan kebutuhannya tidak terpenuhi, maka karyawan tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, apabila kebutuhannya terpenuhi maka karyawan tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasannya. Beberapa hirarki kebutuhan manusia, yaitu :

 - a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual, dimana kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat rendah atau sebagai kebutuhan yang paling dasar.
 - b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
 - c. Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
 - d. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.
 - e. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi.
2. Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) dari Alderfer.

Merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu :

 - a. *Existenci needs*, yaitu kebutuhan yang berhubungan dengan fisik dari eksistensi karyawan, seperti makan, minum, pakaian, bernapas, gaji, dan keamanan kondisi kerja.
 - b. *Relatedness needs*, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
 - c. *Growth needs*, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi yang merupakan hubungan dengan kemampuan dan kecakapan karyawan.
3. Teori Insting.

Teori motivasi timbul berdasarkan tindakan yang intelligent merupakan refleksi dan instingtif yang diwariskan, oleh karena itu tidak semua tingkah laku dapat direncanakan sebelumnya dan dikontrol oleh pikiran.
4. Teori Drive.

Kata drive dijelaskan sebagai aspek motivasi dari tubuh yang tidak seimbang, misalnya kekurangan makanan mengakibatkan berjuang untuk memuaskan kebutuhannya agar kembali menjadi seimbang.
5. Teori Lapangan.

Teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi. Teori lapangan lebih memfokuskan pada pikiran nyata seorang karyawan ketimbang pada insting atau habit.



2.1.3.2. 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.



2.1.3.3. 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 seksual. 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 tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan, dan dana pensiun.
- 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 dan 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.

2.1.4. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Robbins (2001 : 3) kepemimpinan, adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Kemudian



pendapat Dharma (1994 : 24) kepemimpinan, adalah suatu proses atau praktek dalam mempengaruhi yang mana penampilan orang lain dipengaruhi oleh seorang yang berfungsi sebagai pemimpin.

Dan menurut Thoha (1990 : 9) kepemimpinan, adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.

Berdasarkan ketiga pengertian kepemimpinan di atas, bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi perilaku manusia dan kemampuan mengendalikan orang-orang dalam organisasi agar supaya perilaku para pemimpin sesuai dengan perilaku yang diinginkan oleh pemimpin perusahaan.

Seseorang dapat disebut pemimpin apabila para pemimpin tersebut dapat mempengaruhi orang lain untuk mencapai sesuatu tujuan tertentu meskipun tidak ada ikatan-ikatan yang formal dalam organisasi perusahaan. Dengan demikian, menurut Siagian (1994 : 35) unsur-unsur kepemimpinan adalah :

- a. Adanya orang yang dipengaruhi.
- b. Adanya orang yang mempengaruhi.
- c. Orang yang mempengaruhi dapat mengarahkan kepada tercapainya suatu tujuan.

Didalam suatu organisasi perusahaan memiliki pola dasar kepemimpinan, yaitu :

1. Pola kepemimpinan formal.

Kepemimpinan formal ada secara resmi pada seseorang yang diangkat jabatannya menjadi pemimpin, penerimaan atas kepemimpinan formal



biasanya masih harus diuji dalam praktek dan hasilnya akan terlibat dalam kehidupan organisasi atau perusahaan.

2. Pola kepemimpinan informal.

Kepemimpinan informal tidak didasarkan pada pengangkatan, menurut Siagian (1994 : 98) menyatakan kepemimpinan informal didasarkan pada beberapa kriteria, antara lain :

- a. Kemampuan melihat hati orang lain.
- b. Kemampuan membina hubungan yang serasi dengan orang lain.
- c. Penguasaan atas implikasi-implikasi pencapaian tujuan itu dalam kegiatan operasionalnya.

2.1.4.1. Fungsi-Fungsi Kepemimpinan

Menurut Sarwoto (1999 : 130) fungsi-fungsi kepemimpinan adalah sebagai berikut :

1. Pemberian motivasi kepada karyawan.

Pemberian motivasi kepada karyawan merupakan faktor yang penting didalam kepemimpinan sebab apabila pemimpin memberikan motivasi akan dapat mendorong semangat kerja karyawan.

2. Pendidikan dan latihan.

Pendidikan dan latihan merupakan keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dalam rangka mengalihkan sesuatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pendidikan sangat diperlukan, karena :



- a. Pendidikan merupakan suatu proses belajar yang menggunakan teknik dan metode tertentu.
- b. Pendidikan diarahkan kepada pemenuhan standar kebutuhan utama baik faktor kemampuan dan ketrampilan.

Pendidikan menerapkan serangkaian kegiatan yaitu yang berlangsung relatif lama dan diselenggarakan oleh satuan kerja yang melembaga dan kegiatannya diarahkan kepada seseorang atau kelompok orang yang dipandang menguasai materi yang hendak dialihkan kepada orang lain yang mengikuti program pendidikan yang bersangkutan.

Latihan disini diberikan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang yang sarasanya adalah untuk bekerja lebih efektif dan efisien dan diharapkan produktivitas kerja dapat meningkat. Jadi tujuan pendidikan dan latihan di sini supaya dapat membantu kelancaran tugas-tugas yang dilakukan, serta dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

3. Mengefektifkan Karyawan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi dalam mengefektifkan karyawan dengan efisiensi kerja, meliputi :

- a. Faktor intern dan ekstern.
- b. Hubungan dengan efisiensi dengan faktor-faktor yang menentukan.
- c. Pengaruh faktor manusia dan lingkungan juga mempengaruhi hasil kerja.
- d. Suasana kerja yang baik dihasilkan terutama dalam organisasi yang tersusun secara baik.



- e. Lingkungan tempat kerja yang dapat mempengaruhi atau meningkatkan efisiensi kerja.
- f. Perlengkapan dan fasilitas yang dapat mempengaruhi efisiensi kerja.

Dari uraian pengertian di atas, bahwa pimpinan berfungsi untuk mengajak dan mendorong bawahan untuk memberikan masukan terhadap pencapaian dan sasaran organisasi sesuai dengan kemampuannya masing-masing.

Untuk itu pimpinan mempunyai tugas, sebagai berikut :

1. Mengarahkan aktivitas karyawan kepada tujuan yang telah ditentukan.
2. Memberi petunjuk sebagaimana mengefektifkan karyawan untuk mencapai tujuan tersebut.
3. Memberi motivasi dan menyakinkan keberhasilan tugas-tugas yang akan dilaksanakan kepada bawahan.
4. Membantu bawahan untuk mengembangkan kemampuan para pemimpin.

2.1.4.2. Ciri-ciri Kepemimpinan Yang Baik

Tugas pokok seorang pemimpin harus mampu memimpin, yang berarti mampu mempengaruhi atau mengarahkan dan menggerakkan bawahannya agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Menurut Nitisemito (1999 : 126) ciri-ciri kepemimpinan yang baik adalah :

1. Dicintai dan disegani oleh bawahannya, seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi dan mempunyai sifat-sifat :
 - a. Tidak egois.
 - b. Adil (artinya, memberikan sesuai dengan haknya).
 - c. Jujur (tidak menyalahgunakan jabatan).
 - d. Mempunyai perhatian terhadap bawahannya.
 - e. Keteladanan (memberikan contoh yang baik).
2. Kemampuan rata-rata lebih menonjol.
Seorang pemimpin agar dia mampu menjalani tugas menjadi pimpinan dengan baik, pemimpin harus mempunyai sifat rata-rata lebih menonjol dari



bawahannya. Hal ini, berarti bahwa pimpinan tersebut harus mempunyai sifat-sifat antara lain :

- a. Penuh tanggung jawab.
 - b. Berpengalaman cukup di bidangnya.
 - c. Cerdas (kecerdasan) tidak mesti identik dengan pendidikan.
 - d. Penuh inisiatif dan kreatif.
 - e. Sehat jasmani dan rohani.
3. Mampu menggerakkan dan mengarahkan bawahannya.
Seorang pemimpin harus mengarahkan dan menggerakkan bawahannya, hal ini berarti pemimpin tersebut harus mempunyai sifat-sifat tertentu, sebagai berikut :
- a. Mampu memotivasi bawahannya.
 - b. Mampu memilih bantuan yang tepat dan menempatkan pada tempat-tempat yang tepat.
 - c. Mampu menciptakan komunikasi dua arah.
 - d. Pengetahuan tentang hubungan manusia cukup luas.
 - e. Berwibawa.
 - f. Mempunyai kestabilan dalam emosi.

2.1.4.3. Fungsi dan Peranan Kepemimpinan

Pendekatan perilaku membahas orientasi atau identifikasi pemimpin.

Aspek pertama pendekatan perilaku kepemimpinan menekankan pada fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Agar kelompok berjalan dengan efektif, seseorang harus melaksanakan dua fungsi utama yaitu :

1. Fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task-related*).
2. Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*group maintenance*) atau sosial.

Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*group maintenace*) atau sosial.

Fungsi pertama menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat. Fungsi kedua mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat. Menurut Manullang (1996 : 132-134) fungsi kepemimpinan pada umumnya, meliputi :



1. Perencanaan (*planing*).
2. Pengorganisasian (*organizing*).
3. Pengarahan (*directing*).
4. Pengkoordinasian (*coordinating*).
5. Pengawasan (*controlling*).

Untuk melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin serta mewujudkan untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan, maka seorang pimpinan berperan :

1. Peran interpersonal, adalah yang berkenaan dengan seorang pemimpin dalam hubungannya dengan kegiatan di dalam perusahaan, terdiri dari :
 - a. Peran sebagai head, adalah pemimpin suatu organisasi atau perusahaan kadang kala harus tampil dalam berbagai upacara resmi dan undangan.
 - b. Peran sebagai penggerak, adalah seorang pemimpin harus mampu memberikan motivasi kepada setiap bawahan, sehingga bawahan dapat dibina dan dikembangkan dalam melaksanakan tugas.
 - c. Peran sebagai penghubung, adalah pemimpin harus dapat membina hubungan kerja sama, bukan hanya dengan bawahan, melainkan dengan lingkungan di luar kerja yang memerlukan informasi.
2. Peran informasional, adalah peran yang berhubungan erat dengan aktivitas untuk menjaga kelancaran arus informasi tentang seluruh proses segala macam informasi yang ada di dalam perusahaan, baik ke dalam maupun ke luar perusahaan, terdiri dari :
 - a. Peran sebagai monitor, adalah pemimpin harus selalu mengikuti dan memperoleh segala macam informasi tentang seluruh proses kegiatan disatuan kerjanya.



- b. Peran sebagai *dessinator*, adalah peran yang melibatkan untuk menangani proses transaksi dari informasi-informasi ke dalam organisasi yang dipimpinnya.
 - c. Peran sebagai *spokesman*, adalah pemimpin harus menyampaikan informasi keluar lingkungan organisasi atau sebagai juru bicara organisasi.
3. Peran sebagai pembuat keputusan bertujuan agar para pemimpin menyelesaikan setiap masalah yang ada dalam perusahaan, terdiri dari :
- a. Peran sebagai *entrepreneur*, adalah sebagai wiraswasta yang berarti seorang pemimpin mempunyai tugas untuk selalau berusaha:
 - 1) Memperbaiki dan mengembangkan satuan kerja yang dipimpinnya.
 - 2) Menciptakan ide-ide atau gagasan baru, baik untuk satuan kerja yang dipimpinnya maupun untuk kemajuan perusahaan atau organisasi secara keseluruhan.
 - b. Peran sebagai *resource allocation*, yaitu pimpinan sebagai pengatur segala macam sumber yang ada.
 - c. Peran sebagai *negotiator*, yaitu peran pemimpin sebagai orang yang berhak mewakili perusahaan setiap ada hubungan kerja dengan satuan kerja di luarnya.

2.1.4.4. Jenis dan Gaya Kepemimpinan

Menurut Gibson (1999 : 287), jenis-jenis kepemimpinan adalah:

1. Kepemimpinan situasional.
Jenis kepemimpinan ini untuk menentukan gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasinya.
2. Kepemimpinan perilaku pribadi.



Pemimpin tersebut dapat digambarkan sebagai seseorang yang sangat otokratis dan bahkan aristokratis dalam situasi satu dengan situasi lain yang tampaknya mengizinkan bawahannya banyak perbedaan.

3. **Kepemimpinan terpusat.**
Jenis kepemimpinan ini baik berpusat pada job yaitu melakukan pengawasan yang ketat sehingga bawahan menjalankan tugas berdasarkan prosedur khusus, maupun berpusat pada karyawan di mana dalam mendelegasikan keputusan kepada bawahan sehingga akhirnya tercipta lingkungan pekerjaan yang nyaman.
4. **Kepemimpinan pribadi.**
Jenis kepemimpinan terdapat pada suatu kelompok di mana para pemimpin dan para anggotanya mempunyai hubungan yang sangat dekat.
5. **Kepemimpinan demokrasi.**
Jenis kepemimpinan ini memberikan penekanan pada peristiwa dan penggunaan pikiran oleh anggota-anggota kelompok, penegasan diberikan melalui perhatian dan inisiatif.
6. **Kepemimpinan otoritas.**
Kepemimpinan di sini dipunyai oleh seorang pemimpin sejauh pemimpin punya kekuasaan, pemimpin berpegang karena kedudukan yang dipegang.

Dan Gibson (1999 : 287) mengemukakan gaya kepemimpinan yaitu :

1. **Gaya yang efektif.**
Gaya ini merupakan pengembangan dari gaya dasar yang ada, dimana gaya efektif terdiri dari :
 - a. **Eksekutif.**
Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja, artinya manajer sebagai motivator yang baik, yang menetapkan standar kerja yang tinggi, dan berkeinginan mempergunakan kerja tim dalam manajemen.
 - b. **Pecinta pengembangan (*developer*).**
Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja, dan perhatian yang minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan.
 - c. **Otokratis yang baik hati (*benevolent authocrat*).**
Gaya ini memberikan perhatian yang minimum terhadap baik tugas maupun hubungan kerja. Artinya, manajer sangat tertarik pada peraturan-peraturan dan menginginkan memeliharanya dan melakukan kontrol situasi secara teliti.
2. **Gaya yang tidak efektif.**
Ada 4 gaya kepemimpinan yang tergolong tidak efektif, antara lain :
 - a. **Pecinta kompromi (*compromiser*).**
Gaya ini memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja dalam suatu situasi yang menekankan pada kompromi, artinya manajer dalam pembuatan keputusan sangat jelek, banyak tekanan yang mempengaruhi karyawan.



- b. Penekanan yang baik (*Missionary*).
Gaya ini memberikan penekanan yang maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas dengan perilaku yang tidak sesuai, artinya manajer dalam gaya ini hanya menilai keharmonisan sebagai tujuan dirinya sendiri.
- c. Otokrat, yaitu gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai.
- d. Lari dari tugas (*diserter*), yaitu gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian baik pada tugas maupun hubungan kerja, artinya manajer dalam menunjukkan sikap selalu pasif dan tidak mau ikut campur tangan secara aktif dan positif.

2.1.4.5. Pendekatan Terhadap Kepemimpinan

Robbins (2001 : 24-28) mengemukakan pendekatan terhadap kepemimpinan terdiri dari : teori atribusi kepemimpinan, kepemimpinan karismatik, dan kepemimpinan transaksional versus kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan visioner.

Untuk lebih jelasnya, penulis kemukakan pengertian secara jelas sebagai berikut :

1. Teori Atribusi Kepemimpinan.

Yaitu, kepemimpinan semata-mata satu atribusi yang dibuat orang bagi individu-individu lain. Artinya, dalam kerangka atribusi dinyatakan bahwa orang menggolongkan para pemimpin sebagai menyandang karakteristik yang menonjol seperti kecerdasan, kepribadian ramah tamah, keterampilan verbal yang kuat, keagresifan, pemahaman, dan kerajinan.

Didalam teori atribusi kepemimpinan dinyatakan bahwa pemimpin yang efektif umumnya dianggap konsisten dan tidak goyah dalam keputusan karyawan. Artinya, seperti yang dirasakan sebagai seorang pemimpin karena punya komitmen yang besar, tabah, dan konsisten terhadap keputusan-keputusan yang diambilnya dan tujuan yang ditentukannya.



2. Teori Kepemimpinan Karismatik.

Merupakan suatu pengembangan dari teori atribusi. Teori kepemimpinan karismatik, adalah para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa apabila para pimpinan mengamati perilaku-perilaku tertentu.

Menurut Conger dkk. (1988 : 55), mengemukakan bahwa karakteristik utama dari pemimpin karismatik, yaitu sebagai berikut :

- a. Percaya diri artinya Pemimpin benar-benar percaya akan penilaian dan kemampuan para karyawan.
- b. Suatu visi merupakan tujuan ideal yang mengajukan suatu masa depan yang lebih baik daripada status quo. Makin besar disparitas (simpangan) antara tujuan ideal ini dan status quo, makin besar kemungkinan pengikut akan menghubungkan visi yang luar biasa tersebut pada si pemimpin.
- c. Kemampuan untuk mengungkapkan visi dengan gemblang. Pemimpin mampu memperjelas dan menyatakan visi dalam kata-kata yang dapat dipahami orang lain. Artikulasi ini menunjukkan suatu pemahaman akan kebutuhan para pengikut dan karenanya bertindak sebagai suatu kekuatan motivasi.
- d. Keyakinan kuat mengenai visi itu. Pemimpin karismatik sebagai berkomitmen kuat, dan bersedia mengambil risiko pribadi yang tinggi, mengeluarkan biaya tinggi, dan melibatkan diri dalam pengorbanan untuk mencapai visi itu.
- e. Perilaku yang di luar aturan. Pemimpin dengan karisma ikut serta dalam perilaku yang dipahami sebagai baru, tidak konvensional, dan berlawanan dengan norma-norma. Bila berhasil, perilaku ini menimbulkan kejutan dan kekaguman para pengikut.
- f. Dipahami sebagai seorang agen perubahan. Pemimpin karismatik sebagai agen perubahan yang radikal bukannya sebagai pengasuh status quo.
- g. Kepekaan lingkungan. Pemimpin ini mampu membuat penilaian yang realistis terhadap kendala lingkungan dan sumberdaya yang diperlukan untuk menghasilkan perubahan.

3. Teori Kepemimpinan Transaksional versus Transformasional.

Menurut Robbins (2001 : 27), mengemukakan bahwa terdapat perbedaan antara teori kepemimpinan transaksional dengan teori kepemimpinan transformasional, yaitu pemimpin transaksional, yaitu pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut karyawan dalam arah tujuan yang ditekankan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Sedangkan



pemimpin transformasional, yaitu pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma.

4. Teori Kepemimpinan Visioner.

Yaitu, kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang atraktif, terpercaya, realistik tentang masa depan suatu organisasi atau unit organisasi yang terus bertumbuh dan membaik sampai saat ini.

Menurut Bass (1989 : 65), mengemukakan bahwa karakteristik pemimpin transaksional dan transformasional, yaitu :

- a. Pemimpin transaksional, meliputi :
 - 1) Imbalan kondisional mengontraskan pertukaran imbalan atas upaya, menjanjikan imbalan untuk kinerja yang baik, mengakui prestasi.
 - 2) Manajemen dengan pengecualian (aktif), yaitu menjaga dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, mengambil tindakan koreksi.
 - 3) Manajemen dengan pengecualian (pasif), yaitu hanya ikut campur jika standar tidak dipenuhi.
 - 4) *Laissez faire*, yaitu melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.
- b. Pemimpin transformasional, meliputi :
 - 1) Karisma, yaitu memberikan visi dan rasa misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan.
 - 2) Inspirasi, yaitu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana.
 - 3) Rangsangan intelektual, yaitu menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang teliti.
 - 4) Pertimbangan pribadi, yaitu memberikan perhatian pribadi, memperlakukan tiap karyawan secara individual, melatih, menasehati.

2.1.5. Produktivitas Kerja

Menurut Sinungan (1996 : 12) produktivitas diartikan sebagai :

1. Perbandingan ukuran harga bagi masukan dan hasil.
2. Perbedaan antara kumpulan jumlah pengeluaran dan masukan yang dinyatakan dalam satu-satunya (unit) umum.



Menurut Yuwono (1985 : 11) “Produktivitas tenaga kerja sebagai suatu konsep menunjukkan adanya kaitan antara *output* (hasil kerja) dengan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dari seorang tenaga kerja”.

Menurut Handoko (1996 : 11) produktivitas bukanlah suatu perhitungan kuantitas, tetapi merupakan suatu ratio suatu perbandingan dan merupakan suatu pengukuran matematis dari suatu tingkat efisiensi.

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

2.1.5.1. 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:

1. Metode pemanfaatan sumber daya yang lebih sedikit untuk mendapatkan jumlah produk yang sama.
2. Metode pemanfaatan sumber daya yang lebih sedikit untuk mendapatkan jumlah produk yang lebih besar.



3. Metode pemanfaatan sumber daya yang sama untuk mendapatkan jumlah produk yang lebih banyak.
4. 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 pertikaian antara pimpinan dengan karyawan atau sesama karyawan akan menghambat proses produksi, sebagai akibat target tidak terpenuhi". (Soeprianto, 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.

2.1.5.2. Faktor-faktor Untuk Meningkatkan Produktivitas

Adapun beberapa faktor-faktor untuk meningkatkan produktivitas, yaitu :

1. Pendidikan dan latihan.

Pendidikan baik formal maupun non formal merupakan prasyarat untuk mempertahankan martabat manusia. Karena dengan pendidikan



berarti keahlian dan ketrampilan karyawan meningkat maka diharapkan karyawan tersebut bisa mencapai prestasi yang maksimal dalam bidang tugasnya. Dengan prestasi maksimal berarti produktivitas kerja karyawan tersebut meningkat, dan dengan meningkatnya produktivitas karyawan tersebut berarti pula kesejahteraannya meningkat.

2. Gizi dan Kesehatan.

Dengan makanan yang mengandung gizi yang cukup akan membuat seseorang tidak cepat letih dalam bekerja. Sebaliknya jika makanan yang dimakan oleh seseorang pekerja kurang memenuhi persyaratan gizi, maka akan dapat mengakibatkan pekerja cepat menjadi lelah, sehingga produktivitas yang dicapai pekerja tersebut akan menjadi menurun atau rendah.

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 seandainya dan tidak memperhatikan 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 maka produktivitasnya menjadi semakin kecil.

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 ketrampilannya.

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.

2.1.6. Hubungan Insentif, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja

Menurut Handoko (1996 : 25) mengemukakan :

1. Insentif sangat mempengaruhi produktivitas kerja yaitu perusahaan harus memperhatikan gaji dan tunjangan-tunjangan kesejahteraan karyawan berupa tunjangan uang transportasi, tunjangan uang makan, tunjangan uang pakaian, tunjangan uang hari raya dan natal.
2. Motivasi merupakan proses untuk 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 maka produktivitasnya menjadi semakin kecil.

3. Pimpinan 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.

2.2. Hipotesis

Adapun hipotesis yang diajukan, sebagai berikut :

1. Diduga insentif, motivasi, dan gaya kepemimpinan secara serempak berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada PT. Bank Central Asia Tbk. KCP Tidar Surabaya.
2. Diduga insentif, motivasi, dan gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada PT. Bank Central Asia Tbk. KCP Tidar Surabaya.

2.3. Kerangka Konseptual

Berdasarkan judul skripsi, dikemukakan kerangka konseptual yaitu :

