



BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang Permasalahan

Semakin pesatnya perkembangan perekonomian di Indonesia mendorong persaingan yang ketat di dunia usaha. Baik perusahaan industri maupun perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa sama-sama berusaha untuk menghasilkan produk yang bermutu dan berkualitas.

Menghadapi tuntutan tersebut diatas maka diperlukan tenaga kerja yang memiliki sikap mental kuat dan berpikiran positif agar mampu berkompetensi untuk menghasilkan produk yang berkualitas bagi konsumen.

Dilain sisi tenaga kerja memiliki latar belakang yang berbeda-beda sebagai seorang manusia individu mereka memiliki hal-hal yang khusus mengenai sikap, tabiat, dan kebiasaan-kebiasaan yang tumbuh dan dibentuk oleh keadaan lingkungan dan pengalaman yang khusus pula.

Masing-masing individu membawa kedalam pekerjaan berbagai maksud, tujuan, kepentingan, kebutuhan, kesukaan, kegemaran, kecakapan dan kemampuan kerja. Setelah mereka menjadi anggota organisasi secara bersama-sama mulai mengembangkan berbagai sikap, kebiasaan, dan pola perbuatan yang menandai kebersamaan mereka disamping sifat-sifat yang masih berbeda dan masih melekat pada masing-masing individu.



Adanya keinginan-keinginan individu dalam kedudukan mereka sebagai anggota organisasi apabila terpenuhi merupakan kekuatan pendorong bagi mereka untuk melakukan kegiatan kerja dengan lebih baik.

Sehingga perlu diusahakan mencari dan mengembangkan cara-cara dan langkah-langkah yang dapat mewujudkan maksud, tujuan, kebutuhan dan kepentingan itu. Hal itu umpamanya diselenggarakan melalui proses motivasi.

Dengan demikian maka perhatian, pikiran, tenaga dan keinginan para pegawai digerakkan, dikerahkan dan diarahkan ke arah tujuan dan sasaran yang lebih bermanfaat dan menguntungkan bagi semua pihak yang berkepentingan dengan keberhasilan organisasi perusahaan.

Motivasi individu dapat timbul dari dalam dan luar diri individu, keduanya mempunyai pengaruh terhadap perilaku dan prestasi kerja.

Disamping motivasi, disiplin juga merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong tercapainya prestasi kerja. Dimana sikap mental disiplin tercermin dalam perbuatan dan tingkah laku yang berupa ketaatan (*obedience*).

Pemberlakuan pengawasan waktu kerja seperti penggunaan daftar hadir, penggunaan sistem nomor dan penggunaan mesin absensi yang tujuannya adalah merangsang para tenaga kerja untuk menghasilkan nilai output yang maksimal.

Untuk itu perusahaan perlu mempelajari cara-cara dan langkah-langkah yang dapat ditempuh untuk memenuhi keinginan-keinginan tenaga



kerja sebagai individu dan kelompok kerja. Agar para tenaga kerja dapat menikmati satu tingkat kepuasan dari pekerjaan dan jabatan mereka. Tentunya juga akan dapat memusatkan perhatian mereka terhadap tugas pekerjaan dan tanggung jawab mereka sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki.

Perusahaan Roti Ramayana telah lama berdiri dan cukup peka dalam menghadapi pesaing-pesaingnya dengan usaha memunculkan produk baru yang dapat menarik dan memikat konsumen sehingga selera konsumen dapat terpuaskan. Disamping itu Perusahaan Roti Ramayana memiliki konsumen kelas menengah ke bawah sehingga mudah untuk mempelajari selera mereka terlebih harga roti yang dijual relatif terjangkau, sehingga tetap dibutuhkan sumber daya manusia yang unggul dan kompetitif dalam menghasilkan produk untuk dapat menembus persaingan dengan perusahaan sejenis terlebih akhir-akhir ini banyak home industri yang hadir ditengah-tengah masyarakat.

Perusahaan Roti Ramayana didirikan di Surabaya tepatnya di Jl.Dinoyo 80-82 merupakan perusahaan roti yang telah lama berdiri dan cukup berpengalaman dalam menghadapi persaingan pasar yang kompetitif dimana tingkat persaingan sangat ketat didalam mencari peluang-peluang yang terbuka bagi perusahaan. Untuk itu perbaikan manajemen sumber daya manusia perlu di perhatikan agar produktivitas tenaga kerja dapat di tingkatkan dalam rangka merebut persaingan dengan perusahaan sejenis lainnya.

Berikut data produksi Perusahaan Roti Ramayana Surabaya dari tahun ke tahun mulai tahun 2003 sampai dengan 2006 dalam ribuan unit :

Tabel I

Jumlah Produksi Perusahaan Roti Ramayana Surabaya th 2003-2006
(dalam ribuan unit)

Tahun	Jumlah Produksi
2003	5.460
2004	5.300
2005	5.470
2006	5.475

Sumber : Dokumentasi Perusahaan Roti Ramayana Surabaya

Dari data pada tabel diatas dapat dilihat adanya perubahan atau naik turunnya jumlah produksi dari tahun ke tahun kendati angkanya tidak terlalu signifikan. Karena itu penulis mencoba menganalisa ada tidaknya pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap produktivitas karyawan bagian produksi Perusahaan Roti Ramayana Surabaya. Dan seberapa kuat pengaruh tersebut sehingga dapat diambil langkah-langkah untuk perbaikan manajemen sumber daya manusia.

Untuk melihat seberapa besar pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap produktivitas karyawan maka harus dilakukan penelitian ke arah itu. Atas dasar pemikiran tersebut, maka penulis mencoba melakukan suatu penelitian guna penyusunan skripsi dengan judul : "Pengaruh Motivasi dan



Disiplin Kerja dengan Produktivitas Karyawan” (Studi pada karyawan Perusahaan Roti Ramayana Surabaya).

1.2. Perumusan Masalah

Sebagaimana diketahui setiap perusahaan di dalam menjalankan kegiatan sehari-hari pasti mengalami persoalan-persoalan salah satunya adalah masalah tenaga kerja. Apabila masalah tenaga kerja ini tidak ditanggulangi maka akan berakibat buruk tidak saja bagi karyawan atau tenaga kerja juga bagi pemilik perusahaan khususnya.

Seperti halnya Perusahaan Roti Ramayana Surabaya tidak terlepas dari berbagai masalah, hal ini dapat dilihat dari tercapai tidaknya target jumlah produksi sebagaimana telah ditentukan. Hal ini dapat dianalisa dengan melihat pengaruh motivasi dan disiplin kerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas selanjutnya dapat dirumuskan permasalahan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap produktivitas karyawan Perusahaan Roti Ramayana Surabaya ?
2. Dari kedua variabel tersebut di atas variabel manakah yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap produktivitas karyawan Perusahaan Roti Ramayana Surabaya?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada perumusan masalah maka tujuan yang ingin diperoleh dari penelitian ini adalah :



1. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap produktivitas karyawan Perusahaan Roti Ramayana Surabaya.
2. Untuk mengetahui dari kedua variabel tersebut diatas variabel manakah yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap produktivitas karyawan Perusahaan Roti Ramayana Surabaya.

I.4. Manfaat Penelitian

I.4.1. Bagi Perusahaan Roti Ramayana Surabaya

Merupakan tambahan input terhadap kebijakan yang telah diambil dan yang akan diambil oleh perusahaan sehingga dapat diupayakan timbulnya sikap positif tenaga kerja untuk mendayagunakan potensinya secara optimal dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

I.4.2. Bagi penulis

Untuk membandingkan antara ilmu pengetahuan dan teori-teori yang telah penulis dapatkan di bangku perkuliahan khususnya mengenai manajemen sumber daya manusia dengan praktek atau kenyataan yang berlaku serta terjadi dalam kehidupan nyata.

I.4.3. Bagi Universitas

Menambah perbendaharaan karya ilmiah sebagai perbandingan bagi rekan-rekan mahasiswa yang akan mengadakan penelitian terhadap permasalahan yang sama di masa yang akan datang.

I.5. Sistematika Penulisan Skripsi

Sistematika penulisan skripsi ini terdiri dan lima bab dengan rincian secara lengkap adalah sebagai berikut:





Bab I : Pendahuluan

Bab ini terdiri dari latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan skripsi.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Bab ini menguraikan pengertian dari motivasi, disiplin kerja, produktivitas dan pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap produktivitas, hipotesis dan kerangka konseptual.

Bab III : Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan mengenai definisi operasional variabel, sampel dan populasi, identifikasi variabel, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, teknik analisis data dan pengujian hipotesis.

Bab VI : Analisis dan Pembahasan

Bab ini berisikan tentang gambaran umum perusahaan, proses pengolahan data, dan pembahasan hasil penelitian.

Bab V : Simpulan dan Saran

Bab ini merupakan bagian terakhir yang berisi tentang simpulan dan hasil pembahasan. Berdasarkan simpulan yang dihasilkan dapat di rumuskan saran yang mungkin dapat di terapkan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II.1 Penelitian Terdahulu

Wardhany (2006) yang menganalisa pengaruh motivasi dan pelatihan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan operasional Bank Central Asia Indrapura Surabaya menemukan berdasarkan uji F ditemukan $F_{hitung} (761,892) \geq F_{tabel} (3,168)$ menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima atau dengan kata lain motivasi (X_1) dan pelatihan (X_2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja (Y) karyawan BCA Indrapura Surabaya. Berdasarkan uji t secara parsial ditemukan bahwa nilai variabel motivasi (X_1) berpengaruh dominan terhadap produktivitas kerja karyawan (Y) pada BCA Indrapura Surabaya.

Chendra (2006) yang menganalisa pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan bagian pendukung operasional Bank Central Asia Darma Surabaya menemukan bahwa pelatihan (X_1) dan disiplin kerja (X_2) berpengaruh secara serempak dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), hal ini terlihat dari hasil $F_{hitung} (144,939) \geq F_{tabel} (3,19)$. Dari hasil uji t hitung pelatihan (X_1) $(5,176) > t_{tabel} (2,000)$ dan nilai t hitung disiplin kerja (X_2) $(6,461) > t_{tabel} (2,000)$. Menunjukkan bahwa pelatihan (X_1) dan disiplin kerja (X_2) berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).



Penelitian yang dilakukan penulis pada kesempatan ini adalah untuk mengukur dan mengetahui baik secara simultan maupun parsial pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap produktivitas karyawan Perusahaan Roti Ramayana Surabaya.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dalam memutuskan kebijakan pendisiplinan dan motivasi karyawan supaya nantinya akan membawa dampak positif terhadap peningkatan produktivitas kerja.

II.2 Landasan Teori

II.2.1 Pengertian dan Peranan Manajemen Personalia

Didalam mengelola suatu perusahaan atau organisasi, peranan sumber daya manusia sangat besar dalam mencapai keberhasilan yang diharapkan. Untuk itu sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang terpenting untuk dikelola seefektif dan seefisien mungkin untuk pencapaian tujuan.

Kebutuhan akan sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan yang tinggi sangat dibutuhkan oleh perusahaan dalam usaha menaikkan produktivitas kerja demi tercapainya tujuan perusahaan. Tetapi hal ini jarang diimbangi dengan usaha untuk meningkatkan motivasi dan disiplin kerja tenaga kerja sehingga menimbulkan kendala dalam perilaku kerja tenaga kerja.

Dengan semakin berkembangnya ilmu manajemen maka persoalan-persoalan mengenai sumber daya manusia dapat dipecahkan melalui bidang yang dinamakan manajemen personalia.

Manajemen personalia sangat diperlukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sumber daya manusia didalam perusahaan. Tujuannya adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif untuk mencapai tujuan ini. Studi tentang manajemen sumber daya manusia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat.

Gambar II.1
Pengaruh Fungsi Personalia Terhadap Motivasi



Sumber : Moekijat, 1995:146

II.2.2 Pengertian Motivasi

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





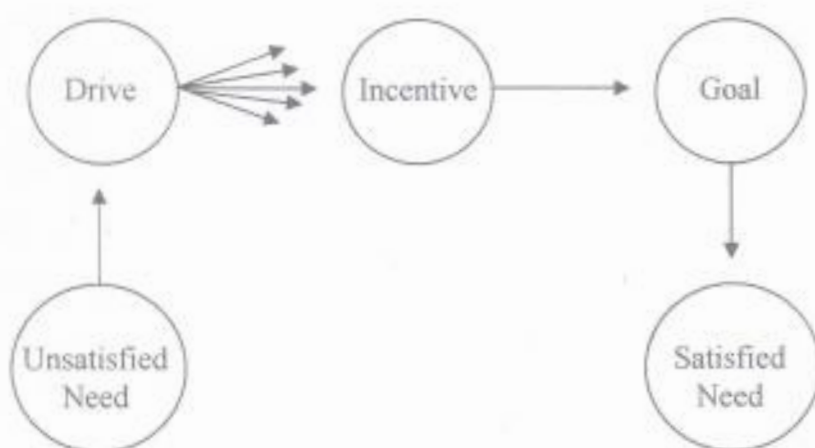
Menurut Sperling (1987:183) mendefinisikan motif sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif.

Stanton (1981:101) mendefinisikan motif sebagai kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas.

Motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*). Hal ini lebih jelas terlihat pada gambar II.2 yang dikemukakan oleh Robert A. Baron, et.al., (1980:295) sebagai berikut :

Gambar II.2

Motivasi sebagai Pembangkit Dorongan



Sumber : Mangkunegara, 2005 :94

Keterangan : Bilamana suatu kebutuhan tidak terpuaskan maka timbul drive dan aktivitas individu untuk merespon perangsang (*incentive*) dalam tujuan yang diinginkan. Pencapaian tujuan akan menjadikan individu merasa puas.



Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, Cormick (1985:268) mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh mengakibatkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Barelson dan Stainer (Machrany; 1985) mendefinisikan motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau menggerakkan dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

II.2.2.1 Unsur Penggerak Motivasi

Sagir (1985) mengemukakan unsur-unsur penggerak motivasi, antara lain :

1. Kinerja (*Achievement*)

Seseorang yang memiliki keinginan berkinerja sebagai suatu kebutuhan atau *needs* dapat mendorongnya mencapai sasaran Mc Clelland menjelaskan bahwa tingkat *needs of Achievement* (n-Ach) yang telah menjadi naluri kedua (*second nature*), merupakan kunci keberhasilan seseorang. n-Ach biasanya juga dikaitkan dengan sikap positif, keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan (bukan gambling, *calculated risk*) untuk mencapai suatu sasaran yang telah ditentukan. Melalui suatu *Achievement Motivation Training* (AMT) maka *Entrepreneurship*, sikap hidup untuk berani mengambil resiko untuk mencapai sasaran yang lebih tinggi dapat

dikembangkan.

2. Penghargaan (*Recognition*)

Penghargaan, pengakuan atau recognition atas suatu kinerja yang telah dicapai seseorang akan merupakan perangsang yang kuat. Pengakuan atas suatu kinerja, akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi daripada penghargaan dalam bentuk materi atau hadiah. Penghargaan atau pengakuan dalam bentuk piagam penghargaan atau medali, dapat menjadikan perangsang yang lebih kuat dibandingkan dengan hadiah berupa barang atau bonus/uang.

3. Tantangan (*Challenge*)

Adanya tantangan yang dihadapi merupakan perangsang kuat bagi manusia untuk mengatasinya suatu sasaran yang tidak menantang atau dengan mudah dapat dicapai biasanya tidak mampu menjadi perangsang, bahkan cenderung menjadi kegiatan rutin. Tantangan demi tantangan biasanya akan menumbuhkan kegairahan untuk mengatasinya.

4. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Adanya rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) atau “rumongso handar beni” akan menimbulkan motivasi untuk turut serta merasa bertanggung jawab. Dalam hal ini *Total Quality Control* (TQC), atau dalam istilah Indonesianya Peningkatan Mutu Terpadu (PMT) yang bermula dari negara Jepang (*Japanese Management Style*), berhasil memberikan rekanaan pada tenaga kerja dalam tahapan proses





produksi telah turun menyumbang, suatu proses produksi bagai mata rantai dalam suatu "sistem" akan sangat ditentukan oleh "tanggung jawab" sub sistem (mata rantai) dalam proses produksi. Apabila setiap tahap "mata rantai" dapat dikendalikan untuk mutu produksinya, sebagai hasil rasa tanggung jawab kelompok (sub sistem) maka produk akhir merupakan hasil dari Total Quality Control / Peningkatan Mutu Terpadu. Tanggung jawab kelompok dalam mata rantai proses produksi tersebut, merupakan QCC (Quality Control Cercke + PMT / Kelompok Mutu Terpadu) tanggung jawab bersama.

5. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan kemampuan seseorang, baik dari pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju, dapat merupakan perangsang kuat bagi tenaga kerja untuk lebih giat atau lebih bergairah. Apalagi jika pengembangan perusahaan selalu dikaitkan dengan kinerja atau produktivitas tenaga kerja.

6. Keterlibatan (*Involvement*)

Rasa ikut terlibat atau involved dalam suatu proses pengambilan keputusan atau bentuknya, dapat pula "kotak saran" dari tenaga kerja, yang dijadikan masukan untuk manajemen perusahaan. Melalui kotak saran, tenaga kerja merasa diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan atau langkah-langkah kebijakan yang akan diambil manajemen. Rasa terlibat akan menimbulkan rasa ikut



bertanggung jawab, rasa dihargai yang merupakan “tantangan” yang harus dijawab, melalui peran serta berkinerja untuk pengembangan usaha dan pengembangan pribadi. Adanya rasa keterlibatan (*involvement*) bukan saja menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan rasa tanggung jawab (*sense of responsibility*), tetapi juga menimbulkan mawas diri untuk bekerja lebih baik, menghasilkan produk yang lebih bermutu.

7. Kesempatan (*Opportunity*)

Kesempatan untuk maju dalam bentuk jenjang karier yang terbuka, dari tingkat bawah sampai tingkat manajemen puncak merupakan perangsang untuk berkinerja atau bekerja produktif.

II.2.2.2 Bentuk Motivasi

Dalam praktek, hampir setiap perusahaan menganut versinya sendiri yang lebih kurang tradisional dalam mengancang motivasi. Perbedaan yang terdapat antara satu perusahaan dengan perusahaan lain dalam pemberian motivasi hampir selalu terletak pada gaya, selera, atau tekanan dan bukan dalam jenisnya.

Pada umumnya bentuk motivasi yang sering dianut perusahaan meliputi empat unsur utama, yaitu kompetensi bentuk uang, pengarahan dan pengendalian, penerapan pola kerja yang efektif, serta kebijakan (Sastrohadiwiryono, 2003:271-273)

I. Kompensasi Bentuk Uang



Salah satu bentuk yang paling sering diberikan kepada tenaga kerja adalah berupa kompensasi, kompensasi yang diberikan kepada tenaga kerja biasanya berwujud uang.

Rasa takut kehilangan pekerjaan dan sumber uang merupakan perangsang kerja yang sangat efektif karena uang sangat diperlukan untuk kelangsungan hidup. Uang merupakan kebutuhan yang paling fundamental dan paling kuat diantara naluri-naluri biologis lain. Maka bukan merupakan hal yang luar biasa, kompensasi berupa uang telah mengembangkan reputasinya sebagai perangsang yang mujarab.

2. Pengarahan dan Pengendalian

Pengarahan maksudnya menentukan apa yang harus mereka kerjakan atau tidak mereka kerjakan. Sedangkan pengendalian maksudnya menentukan bahwa tenaga kerja harus mengerjakan hal-hal yang telah diinstruksikan, pengarahan dan pengendalian dalam suatu bentuk jelas perlu mendapatkan kinerja yang terpercaya dan terkoordinasi. Akan tetapi, hal itu telah menjadi sumber perbedaan yang sengit dan panjang. Jalan terbaik yang harus dilalui adalah dengan cara meningkatkan mutu penyeliaan dengan seleksi dan pelatihan yang lebih baik, serta merencanakan kembali proses pengerjaan dan pengendalian agar dapat digunakan dengan hemat, selektif, dan dengan cara menyenangkan sehingga tujuan motivasi kerja pada tenaga kerja dapat terwujud.



3. Penetapan pola kerja yang efektif

Pada umumnya, reaksi dari kebosanan kerja akan menghambat produktivitas kerja. Karena manajemen menyadari bahwa masalahnya bersumber pada cara pengaturan pekerjaan mereka menanggapi dengan berbagai teknik, diantaranya efektif dan yang lain kurang efektif. Teknik ini, antara lain :

- a. Memperkaya pekerjaan, yaitu penyesuaian tuntutan pekerjaan dengan kemampuan tenaga kerja.
- b. Manajemen partisipatif, yaitu penggunaan berbagai cara untuk melibatkan pekerja dalam pengambilan keputusan (*decision making*) yang mempengaruhi pekerjaan mereka.
- c. Mengalihkan perhatian para pekerja dari pekerjaan yang membosankan instrumen (alat) waktu luang untuk istirahat atau saran lain yang lebih fantastis.

4. Kebajikan

Kebajikan dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan para tenaga kerja. Dengan kata lain, kebajikan adalah usaha untuk membuat tenaga kerja bahagia.

II.2.2.3 Teori-Teori Motivasi Kerja

1. Teori Kebutuhan

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri.

Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puas. Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku pegawai. Kita tidak mungkin memahami perilaku pegawai tanpa mengerti kebutuhannya.

Abraham Maslow mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut :

- 1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat rendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
- 2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
- 3) Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.





- 4) Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.
- 5) Kebutuhan untuk mengaktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow ditunjukkan dengan bentuk piramida pada gambar II.3

Gambar II.3

Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow



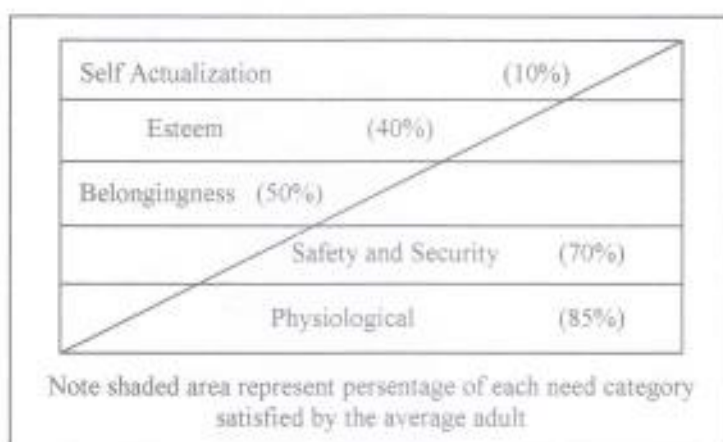
Sumber : Mangkunegara, 2005 :95

- Selanjutnya, Abraham Maslow mengemukakan bahwa orang dewasa secara normal memuaskan kira-kira 85 persen kebutuhan fisiologis,
- 70 persen kebutuhan rasa aman, 50 persen kebutuhan untuk

memiliki dan mencintai, 40 persen kebutuhan harga diri dan hanya 10 persen dari kebutuhan aktualisasi diri. Hal ini dapat diperhatikan pada gambar II.4

Gambar II.4

Proporsi Kebutuhan yang terpuaskan



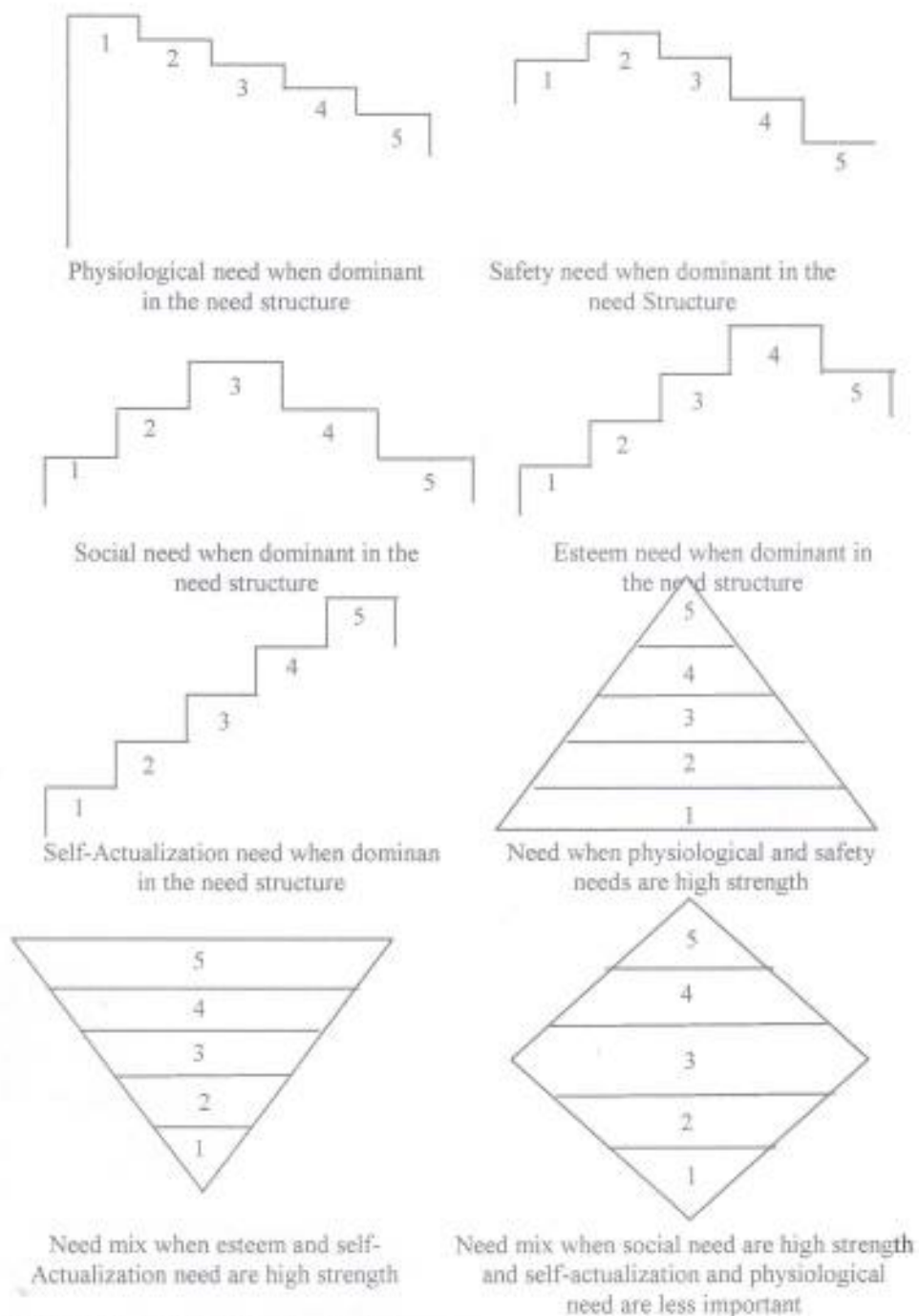
Sumber : Mangkunegara, 2005 :96

Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (1983:154) menjelaskan struktur kebutuhan manusia sebagaimana tertera pada gambar II.5



Gambar II.5

Struktur Kebutuhan Pegawai



Sumber : Mangkunegara, 2005 :96





Dalam studi motivasi lainnya. David McClelland (1961) mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia, yaitu berikut ini

- 1) *Need for Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dan dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil risiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.
- 2) *Need for Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
- 3) *Need for Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dan dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

2. Teori ERG (Existence, Relatedness, Growth) dan Alderfer

Teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu:



- a. *Existence needs*. Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dan eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernapas, gaji, keamanan kondisi kerja, *fringe benefit*.
- b. *Relatedness needs*. Kebutuhan interpersonal yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- c. *Growth needs*. Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai

Perbandingan antara teori kebutuhan Abraham Maslow dan Alderfer ditunjukkan pada gambar II.6

Gambar II.6

Perbandingan Kebutuhan dari Abraham Maslow dan Alderfer

NEED HIERARCHY THEORY (MASLOW)	ERG THEORY (ALDERFER)
Sel Actualization Esteem Self Interpersonal	Growth
Love-Social Safety Interpersonal	Relatedness
Physical Physiological	Existence

Sumber: Ernest J. McCormick, 1985:272

Daftar kebutuhan dari Alderfer tidak selengkap kebutuhan menurut Abraham Maslow. Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut.



- a. Teori ERG kurang menekankan pada susunan hierarki. Pegawai dapat memuaskan lebih dari satu kebutuhan dalam waktu yang bersamaan. Kepuasan terhadap suatu kebutuhan dapat menggambarkan peningkatan kepada kebutuhan yang lebih tinggi.
- b. Perubahan orientasi merupakan kegagalan dari kebutuhan yang lebih tinggi dapat menunjukkan regresi dengan penambahan pada tingkat kebutuhan yang lebih rendah.

3. Teori Insting

Teori motivasi instig timbulnya berdasarkan teori evaluasi Charles Darwin. Darwin berpendapat bahwa tindakan yang intelligent merupakan refleksi dari instingtif yang diwariskan. Oleh karena itu, tidak semua tingkah laku dapat direncanakan sebelumnya dan dikontrol oleh pikiran.

Berdasarkan teori Darwin, selanjutnya William James, Sigmund Freud, dan McDougall mengembangkan teori insting dan menjadikan insting sebagai konsep yang penting dalam psikologi. Teori Freud menempatkan motivasi pada insting agresif dan seksual. McDougall menyusun dasar insting yang berhubungan dengan semua tingkah laku: terbang, rasa jijik, rasa ingin tahu, kesukaan berkelahi, rasa rendah diri, menyatakan diri, kelahiran, reproduksi, lapar, berkelompok, ketamakan, dan membangun.

4. Teori Drive

Konsep drive menjadi konsep yang tersohor dalam bidang motivasi sampai tahun 1918. Woodworth menggunakan konsep tersebut sebagai energi yang mendorong organisasi untuk melakukan suatu tindakan. Kata *drive* dijelaskan sebagai aspek motivasi dari tubuh yang tidak seimbang. Misalnya, kekurangan makanan mengakibatkan berjuang untuk memuaskan kebutuhannya agar kembali menjadi seimbang. Motivasi didefinisikan sebagai suatu dorongan yang membangkitkan untuk keluar dari ketidakseimbangan atau tekanan.

Clark L. Hull berpendapat bahwa belajar terjadi sebagai akibat dari reinforcement. Ia berasumsi bahwa semua hadiah (*reward*) pada akhirnya didasarkan atas reduksi dan *drive* keseimbangan (*homeostatic drives*). Teori Hull dirumuskan secara matematis yang merupakan hubungan antara *drive* dan *habit strength*.

Kekuatan motivasi fungsi (*drive x habit*)

Habits strength adalah hasil dari faktor-faktor *reinforcement* sebelumnya. *Drive* adalah jumlah keseluruhan ketidakseimbangan fisiologis atau (*physiological imbalance*) yang disebabkan oleh kehilangan atau kekurangan kebutuhan komoditas untuk kelangsungan hidup. Berdasarkan perumusan teori Hull tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi seorang pegawai sangat



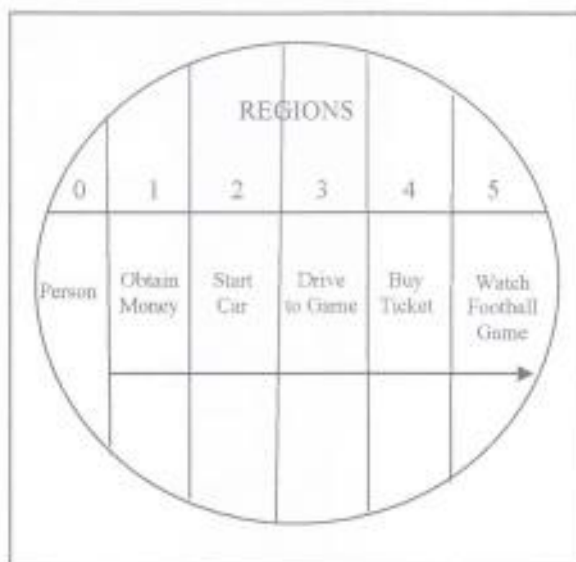
ditentukan oleh kebutuhan dalam dirinya (*drive*) dan faktor kebiasaan (*habit*) pengalaman belajar sebelumnya.

5. Teori lapangan

Teori lapangan merupakan konsep dari Kurt Lewin. Teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi. Teori lapangan lebih memfokuskan pada pikiran nyata seorang pegawai ketimbang pada insting atau habit. Kurt Lewin berpendapat bahwa perilaku merupakan suatu fungsi dari lapangan pada momen waktu. Kurt Lewin juga percaya pada pendapat para ahli psikologi Gestalt yang mengemukakan bahwa perilaku itu merupakan fungsi dari seorang pegawai dengan lingkungannya. Untuk lebih jelasnya dapat diperhatikan *life space* pada gambar II.7.

Gambar II.7

Life Space



Sumber : Mangkunegara, 2005 :100



II.2.2.4 Teknik Motivasi Kerja Pegawai

Beberapa teknik memotivasi kerja pegawai, antara lain sebagai berikut :

1. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai

Pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. Kita tidak mungkin dapat memotivasi kerja pegawai tanpa memperhatikan apa yang ditujukannya. Hal ini sesuai teori yang dikemukakan oleh Abraham Maslow menyangkut pemenuhan kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, harga diri dan aktualisasi diri seperti telah diuraikan pada teori motivasi kerja Maslow di depan.

2. Teknik komunikasi persuasif

Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstralogis. Teknik ini dirumuskan : "AIDDAS"

A : *Attention* (perhatian)

I : *Interest* (minat)

D : *Desire* (hasrat)

D : *Decision* (keputusan)

A : *Action* (aksi / tindakan)

S : *Satisfaction* (kepuasan)

Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari





pelaksanaan kerja, jika timbul minatnya maka hasratnya menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

II.2.3 Disiplin Kerja

Dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Hasibuan, 2006 : 193 mendefinsikan :

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, dia akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan.

Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak.

Davis (1985:336) mengemukakan bahwa disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

II.2.3.1 Indikator-Indikator Kedisiplinan

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi. Hasibuan, 2006:194 menyebutkan indikator tersebut diantaranya :



1. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Disiplinlah letak pentingnya asas *"the right man in the right place and the right man in the right job"*.

2. Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahanpun mempunyai disiplin yang baik pula.

3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Untuk itu perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar karena kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila



balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan. Karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

5. Waskat

Waskat adalah tindakan nyata dan efektif untuk mencegah/mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja, mengaktifkan peranan atasan dan bawahan, menggali sistem-sistem kerja yang paling efektif, serta menciptakan sistem internal kontrol yang terbaik dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

6. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan atau terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya. Sanksi hukum hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indiscipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan seperti itu akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari "*direct single relationship*", "*direct group relationship*", dan "*cross relationship*" hendaknya harmonis.

II.2.3.2 Macam-Macam Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2005:129) ada 2 bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif dengan penjelasan sebagai berikut :

a. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif,



pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Disiplin korektif memerlukan perhatian khusus dan proses prosedur yang seharusnya. Hal ini sesuai dengan pendapat Davis (1985:367) yang mengemukakan bahwa disiplin korektif memerlukan perhatian proses yang seharusnya, yang berarti bahwa prosedur harus menunjukkan pegawai yang bersangkutan benar-benar terlibat. Keperluan proses yang seharusnya itu dimaksudkan adalah pertama, suatu prasangka yang tak bersalah sampai pembuktian pegawai berperan dalam pelanggaran. Kedua, hak untuk didengar dalam beberapa kasus terwakilkan oleh pegawai lain. Ketiga, disiplin itu dipertimbangkan dalam hubungannya dengan keterlibatan pelanggaran.



II.2.3.3 Pendekatan Disiplin Kerja

Mangkunegara (2005:130), merumuskan tiga pendekatan disiplin yaitu pendekatan disiplin modern, pendekatan disiplin dengan tradisi dan pendekatan disiplin bertujuan.

a. Pendekatan Disiplin Modern

Pendekatan disiplin modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru diluar hukuman, pendekatan ini berasumsi bahwa:

- 1) Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
- 2) Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses yang berlaku.
- 3) Keputusan-keputusan yang semuanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
- 4) Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

b. Pendekatan Disiplin dengan Tradisi

Pendekatan disiplin dengan tradisi, yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman, pendekatan ini berasumsi :

- 1) Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.





- 2) Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggaran.
- 3) Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya.
- 4) Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
- 5) Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.

c. Pendekatan Disiplin Bertujuan

Pendekatan disiplin bertujuan berasumsi bahwa :

- 1) Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
- 2) Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
- 3) Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
- 4) Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

II.2.3.4 Pelaksanaan Sanksi pelanggaran Disiplin Kerja

Pelaksanaan sanksi terhadap pelanggar disiplin dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten, dan impersonal. Mangkunegara (2005:131) menyebutkan pelaksanaan sanksi tersebut antara lain :



a. Pemberian Peringatan

Pegawai yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga, tujuan pemberian peringatan adalah agar pegawai yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya. Disamping itu pula surat peringatan tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam memberikan penilaian kondisi pegawai.

b. Pemberian Sanksi Harus Segera

Pegawai yang melanggar disiplin harus segera diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan organisasi yang berlaku, tujuannya, agar pegawai yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berlaku di perusahaan. Kelalaian pemberian sanksi akan memperlemah disiplin yang ada. Disamping itu, memberi peluang pelanggaran untuk mengabaikan disiplin perusahaan.

c. Pemberian Sanksi Harus Konsisten

Pemberian sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin harus konsisten. Hal itu bertujuan agar pegawai sadar dan menghargai peraturan-peraturan yang berlaku pada perusahaan. Ketidak konsistenan pemberian sanksi dapat mengakibatkan pegawai merasakan adanya diskriminasi pegawai, ringannya sanksi, dan pengabaian disiplin.

d. Pemberian Sanksi Harus Impersonal

Pemberian sanksi pelanggaran disiplin harus tidak membedakan pegawai, tua muda, pria wanita tetap diberlakukan sanksi sesuai

dengan peraturan yang berlaku, tujuannya agar pegawai menyadari bahwa disiplin kerja berlaku untuk semua pegawai dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan.

II.2.4 Produktivitas

Produktivitas adalah ukuran sebaik mana berfungsinya suatu sistem operasi (Stoner & Wankel 1998:313). Pentingnya produktivitas bagi perekonomian, baik sebagai bangsa maupun kelangsungan hidup organisasi diperlihatkan oleh banyaknya pembahasan mengenai topik tersebut dewasa ini. Indikator kesehatan perekonomian nasional seperti inflasi, pertumbuhan ekonomi dan neraca pembayaran dihubungkan dengan tingkat produktivitas dan perubahan dalam tingkat ini. Bagi manajer, produktivitas adalah penting karena hal itu merupakan indikasi tingkat efisiensi dan daya saing perusahaan atau bagiannya.

II.2.4.1 Pengertian Produktivitas Kerja

Kendrick mendefinisikan produktivitas sebagai "hubungan antara keluaran (K) barang serta jasa dan masukan (M) sumber daya, manusia dan bukan manusia yang dipergunakan dalam proses produksi; hubungan tersebut biasanya dinyatakan dalam bentuk nisbah K/M ". Yaitu, produktivitas adalah nisbah keluaran dan masukan, semakin tinggi nilai numerik dari nisbah ini, semakin besar produktivitas.

Terdapat dua jenis nisbah produktivitas, yaitu :



- a) Produktivitas total, membandingkan semua keluaran dengan semua masukan dengan nisbah keluaran total / masukan total.
- b) Produktivitas parsial, membandingkan semua keluaran dengan kategori utama masukan dengan nisbah keluaran total / masukan parsial.

11.2.4.2 Variabel Produktivitas

Menurut Render & Heizer (1997:16), rata-rata kenaikan produktivitas sebesar 2,5% per tahun di Amerika Serikat tergantung pada tiga variabel produktivitas :

- 1) Tenaga kerja, yang menyumbang sebesar 0,5% terhadap kenaikan
- 2) Modal, yang menyumbang sebesar 0,4% terhadap kenaikan
- 3) Manajemen, yang menyumbang sebesar 1,6%

dengan penjelasan sebagai berikut :

Add 1) Tenaga kerja

Peningkatan dalam kontribusi ketenagakerjaan pada produktivitas adalah hasil dari tenaga kerja yang lebih sehat, berpendidikan lebih baik, dan lebih terjamin. Beberapa peningkatan bahkan dapat terlihat dari lebih pendeknya waktu kerja sekarang. Sekitar 20% dari peningkatan produktivitas tahunan dikaitkan dengan peningkatan mutu tenaga kerja. Tiga variabel kunci untuk produktivitas ketenagakerjaan yang lebih baik adalah :

1. Pendidikan dasar cocok bagi angkatan kerja yang efektif





2. Pengetatan angkatan kerja
3. Pengeluaran sosial yang membuat tenaga kerja tersedia, seperti transportasi dan sanitasi.

2) Modal

Manusia adalah makhluk yang menggunakan peralatan. Investasi modal menyediakan peralatan ini, inflasi dan pajak meningkatkan biaya pada modal, membuat inverses modal terus bertambah mahal, pada saat modal yang ditanamkan per pegawai menurun, seperti yang terjadi akhir-akhir ini, maka akan terjadi penurunan produktivitas. Menggunakan tenaga kerja lebih banyak daripada modal, memang dapat mengurangi tingkat pengangguran dalam jangka pendek, namun sebaliknya dapat membuat ekonomi menjadi kurang produktif dan mengurangi upah minuman pekerja jangka panjang.

3) Manajemen

Manajemen ialah faktor dari produksi dan sumber daya ekonomi. Manajemen bertanggung jawab untuk meyakinkan bahwa tenaga kerja dan modal digunakan secara efektif untuk meningkatkan produktivitas. Manajemen bertanggung jawab atas hampir 2/3 dari dua koma lima persen peningkatan produktivitas tahunan (sekitar 1,6% dari 2,6% pertambahan tahunan). Termasuk didalamnya perbaikan-perbaikan yang terjadi melalui aplikasi teknologi dan pemanfaatan ilmu.

II.2.4.3 Pengukuran Produktivitas

Render & Heizer (1997:15) menyebutkan beberapa dari masalah pengukuran antara lain :

1. Mutu dapat berubah sementara jumlah masukan (*input*) dan keluaran (*output*) tetap sama.
2. Elemen eksternal dapat menyebabkan penambahan atau penurunan dalam produktivitas dimana sistem yang sedang dipelajari tidak dapat bertanggung jawab langsung. Sumber daya listrik yang bisa diandalkan dapat meningkatkan produksi dengan pesat, dan sistem pendukung ini lebih mampu memperbaiki produktivitas perusahaan dibandingkan keputusan manajerial.
3. Ukuran unit yang pasti dipakai mungkin tidak ada. Tidak semua mobil yang memerlukan masukan yang sama. Sebagian mobil berukuran kecil, sedangkan yang lainnya adalah Porsche 911 Turbo.

II.2.4.4 Peningkatan Produktivitas

Stoner, & Wankel, 1998:315 mengemukakan ada banyak tindakan yang mungkin dapat diambil untuk meningkatkan produktivitas, antara lain :

1. Peningkatan sistem penunjang keputusan manajemen.
2. Pembukaan gudang sentral dengan penyimpanan dan pengambilan kembali yang dilakukan secara otomatis.





3. Pelancaran arus kerja untuk mengurangi jumlah karyawan yang dibutuhkan pada saat puncak.
4. Pengadaan kemudahan komputer di tempat yang membutuhkan.
5. Pelatihan.
6. Program insentif berdasarkan peningkatan produktivitas jangka panjang.

II.2.4.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas

Terdapat 11 faktor yang mempengaruhi produktivitas menurut Stoner & Wankel (1998:319), yaitu :

1. Angkatan Kerja

Susunan angkatan kerja sangat penting bagi produktivitas. Misalnya beberapa pengamat berpendapat bahwa arus besar remaja dan wanita tak terlatih yang kembali bekerja selama tahun 1970-an mungkin berkaitan dengan kemerosotan tingkat produktivitas orang Amerika selama dasawarsa tersebut.

2. Biaya Energi

Harga minyak gas, dan listrik mempunyai pengaruh yang penting terhadap produktivitas. Melonjaknya biaya energi dan kekurangan energi, oleh banyak pengamat dianggap sebagai faktor terpenting yang menyebabkan lambannya peningkatan produktivitas selama tahun 1970an.



3. Kondisi Kemudahan dan Investasi dalam Pabrik Baru dan Peralatan

Bangsa lain, yang beranjak dari dasar non industri atau membangun kembali dari puing-puing peperangan, mempunyai kemudahan produksi modern dan efisien. Sebaliknya, industri Amerika Serikat, khususnya industri berat seperti industri baja, terhambat oleh fasilitas tua dan peralatan yang sudah usang.

4. Tingkat Biaya untuk Riset dan Pengembangan

Pada awal tahun 1980-an kita menyaksikan peningkatan berarti dalam industri untuk mendukung riset dasar universitas. Hal ini menyusul kurang lebih satu dasawarsa kurangnya investasi untuk riset dan pengembangan oleh pemerintah dan industri swasta. Riset mengenai manufacturing yang dilaksanakan selama tahun 1970-an cenderung lebih memusatkan perhatian pada penghematan energi dan pengurangan polusi daripada memusatkan perhatian pada peningkatan prestasi karyawan dan proses produktivitas. Dalam banyak hal, kecenderungan ini mengakibatkan terlambatnya peningkatan produktivitas.

5. Pertumbuhan Sektor Jasa yang Kurang Produktif

Pada tahun 1970-an, 20 juta orang dipekerjakan dalam sektor jasa. Akan tetapi pada tahun 1983, angka tersebut meningkat menjadi 31 juta. Banyak dari peningkatan tersebut terjadi dalam pekerjaan yang dibayar dibawah upah rata-rata, seperti pelayanan kedai-kilat dan perawat pembantu rumah tangga. Bersamaan dengan itu. Prang yang



bekerja di manufacturing berkurang sedikit dari 20,7 juta pada tahun 1970 menjadi 19,9 juta pada tahun 1983, dan buruh tani kurang lebih tetap sama.

6. Perubahan dalam Struktur Keluarga

Karena lebih dari separuh wanita yang menikah bekerja, angka perceraian meningkat, daya tarik gaya hidup alternatif, dan peningkatan jumlah keluarga dengan orang tua tunggal (duda atau janda), maka tekanan emosional dan keuangan yang meningkat pada banyak karyawan dapat memberikan pengaruh negatif terhadap prestasi kerja.

7. Peningkatan Penggunaan Alkohol dan Obat Terlarang

Faktor ini sulit dievaluasi, namun penyalahgunaan alkohol dan obat yang lebih sering sekarang daripada satu dasawarsa yang lalu diperkirakan telah menyebabkan majikan harus mengeluarkan biaya jutaan dolar setiap tahun.

8. Perubahan Sikap dan Motivasi Karyawan

Seperti sudah disinggung, ada sebagian majikan dan kritisi sosial berpendapat bahwa para pekerja dewasa ini tidak lagi mempunyai etika kerja tradisional, yaitu mereka tidak lagi kerja sekeras biasanya. Para pengamat lain yakin bahwa etika kerja masih kuat namun praktek manajemen tidak mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan secara optimal.



9. Peraturan Pemerintah Menambah Biaya Industri

Banyak industri harus patuh pada peraturan pemerintah yang tegas mengenai pengendalian polusi dan tindakan lainnya untuk meningkatkan kesehatan dan keamanan kerja. Produktivitas terpengaruh karena biaya peralatan dan administrasi yang diperlukan harus ditanggung oleh organisasi usaha yang terpengaruh pada tahun 1980-an kita telah menyaksikan berkurangnya peraturan dalam bidang-bidang tertentu.

10. Inflasi

Pada tahun-tahun belakangan ini, inflasi kecil sekali. Akan tetapi, apabila inflasi tinggi, maka ia akan mempengaruhi pertumbuhan produktivitas karena sulit untuk mengantisipasi dan mengendalikan biaya produksi dan karena tidak mendorong investasi tambahan.

11. Kebijaksanaan Pajak

Undang-undang perpajakan yang ketinggalan zaman sering menjadi beban yang terlalu berat untuk investasi baru karena mengabaikan inflasi. Pengurangan untuk penyusutan memakan waktu terlalu lama untuk memungkinkan penggantian biaya dari peralatan yang sudah usang, dan harga yang melonjak dapat menciptakan laba khayal yang menjadi dasar pengenaan pajak nyata yang masih harus dibayar.

II.2.4.6 Hubungan antara Motivasi dengan Produktivitas

Telah disinggung bahwa motivasi kerja seorang tenaga kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja yang dapat dicapai dalam pekerjaannya. Perilaku seorang tenaga kerja dapat berubah karena perubahan yang dialaminya secara pribadi. Jalannya perubahan tersebut dapat cepat atau lambat, bergantung kepada sifat individu yang bersangkutan. Motivasi individu akan berbeda dengan motivasi kelompok. Perubahan dalam kelompok berjalan lebih lambat daripada perubahan yang terjadi pada individu. Perubahan tersebut memerlukan kekuatan penyebab yang cukup besar untuk bisa terlaksana, dan berlangsung terhadap anggota-anggota kelompok dalam kadar kontribusi yang cukup tinggi. Motivasi kelompok dapat diperoleh dengan jalan mencari harga rata-rata atau harga dominan dari faktor-faktor motivasinya.

Hubungan motivasi dan produktivitas pada tingkat perusahaan tampaknya amat bergantung kepada motivasi unsur manajemen dalam segala tingkat hierarki perusahaan yang berperan didalamnya. Oleh karena itu, yang perlu mendapatkan sorotan adalah bentuk kepemimpinan yang dianut perusahaan yang bersangkutan. Apakah kepemimpinannya bersifat tunggal ataukah bersifat kelompok. Motivasi manajer suatu perusahaan akan disesuaikan dengan kriteria penilaian atas keberhasilan dalam melakukan fungsi kepemimpinan.

Problem yang amat rawan dalam hubungan antara motivasi dan produktivitas terlihat dari ungkapan bahwa "antara kepuasan di pekerjaan



produktivitas tidak selalu tetap, tetapi akan mengalami perubahan sesuai dengan kondisi setempat.

Suterneister mengungkapkan hubungan antara motivasi dan produktivitas sebagai berikut :

1. Produktivitas sekitar 90% bergantung kepada kinerja tenaga kerja, dan yang 10% bergantung kepada perkembangan teknologi dan bahan mentah.
2. Kinerja tenaga kerja itu untuk 80-90% bergantung kepada motivasi bekerja, dan yang 10-20% bergantung kepada kemampuannya.
3. Motivasi tenaga kerja untuk 50% bergantung kepada kondisi sosial, 40% bergantung kepada kebutuhannya, dan 10% bergantung kepada kondisi fisik.



Gambar II.8

Kerangka Konseptual Analisis Perilaku dalam Organisasi Model

S-O-B-C Fred Luthas



Struktur :
Klasik
Modern

Fisiologis :
Keturunan
Sistem saraf
Panca indra
Urut dan otot

Dinamika :
Kelompok
Organisasi non formal
Konflik
Perubahan
Kepuasan kerja
Kepemimpinan
Kekuasaan

Proses :
Keputusan
Komunikasi
Pengendalian

Proses Psikologis:
Persepsi
Belajar
Motivasi

Teknologi :
Mekanisme
Sibernetika
Komputer

Kepribadian :
Pengembangan
Struktur

Penerapan:
Seleksi
Desain pekerjaan
Penilaian
Perubahan perilaku
Pengembangan organisasi

Sumber: Sastrohadiwirya, 2003:135

II.2.4.7. Hubungan Antara Disiplin dan Produktivitas

Sikap karyawan sangat penting dalam usaha peningkatan produktivitas. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Daniel Yan Kelovich dan John Immerwarh untuk Public Agenda Foundation mengungkapkan kurangnya komitmen orang Amerika terhadap



pekerjaannya yang merupakan tanda bahaya, namun tidak ada kaitannya dengan kurangnya komitmen terhadap kehilangan etika kerja lama. Penelitian ini mengungkapkan bahwa etika kerja masih ada dan sehat. Namun demikian, hanya 23 persen dari karyawan yang disurvei menyatakan bahwa mereka bekerja dengan kapasitas penuh, hampir separuh (44 persen) mengatakan mereka tidak bekerja sungguh-sungguh untuk menyelesaikan pekerjaannya dan melampaui apa yang diwajibkan, dan 62 persen dari karyawan, manajer dan pemimpin serikat pekerja yakin bahwa orang tidak bekerja sekeras biasanya. Sehingga tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Di mana disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya.

II.3 Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah dan teori yang digunakan dalam penelitian ini dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Diduga motivasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap produktivitas karyawan Perusahaan Roti Ramayana Surabaya secara simultan.



2. Diduga motivasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap produktivitas karyawan Perusahaan Roti Ramayana Surabaya secara parsial.

II.4 Kerangka Konseptual Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mencari adanya pengaruh sejumlah variabel terhadap sebuah variabel lain. Secara sistematis dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar II.9

Kerangka Konseptual Penelitian

