

**Studi tentang peranan pemberian upah insentif
dan tunjangan kesejahteraan karyawan dalam upaya meningkatkan
produktivitas kerja karyawan bagian produksi pt. daya manunggal Salatiga
tahun 2004**

Oleh :

Ade Suci Yuliyani

K.7400036

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pembangunan nasional yang dilaksanakan di Indonesia merupakan suatu proses dalam rangka mewujudkan cita-cita luhur bangsa, yakni tercapainya masyarakat adil dan makmur, baik materiil maupun spirituil. Bangsa Indonesia sebagai salah satu negara berkembang di dunia, dalam beberapa dekade ini tengah giat-giatnya melaksanakan pembangunan di berbagai sektor kehidupan, seiring dengan tuntutan perkembangan sarana dan prasarana kehidupan manusia yang semakin kompleks. Perubahan-perubahan yang tentunya mengarah kepada kemajuan dan modernisasi kian terjadi. Hal ini terbukti dengan makin banyaknya perusahaan yang didirikan di berbagai sektor industri.

Namun di masa perekonomian yang sulit seperti yang saat ini tengah dihadapi, para pimpinan perusahaan bersepakat bahwa satu-satunya jalan untuk paling tidak bertahan dalam persaingan di bidang industri adalah dengan berusaha meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan mereka. Mereka juga sepakat bahwa peningkatan produktivitas perusahaan harus didahului dengan peningkatan kinerja sumber daya manusianya, dan untuk meningkatkan kinerja karyawan tersebut, gaji, upah, imbalan, dan kesejahteraan karyawan harus dikaitkan dengan prestasi dan tingkat produktivitas.

Setiap perusahaan pasti memiliki sumber daya manusia, di mana karyawan sebagai sumber daya manusia adalah elemen terpenting dan merupakan aset bagi perusahaan. Karyawan merupakan faktor penentu terhadap tumbuh kembangnya perusahaan. Oleh karena itu dibutuhkan suatu upaya nyata agar martabat manusiawinya merasa dihargai sehingga dalam diri karyawan akan tercipta sikap kerja yang tidak sekedar mendapat imbalan atau gaji namun juga produktif dan kompeten.

Karena sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang sangat penting dan potensial untuk dikembangkan dan peranannya yang begitu vital serta paling menentukan dibanding dengan unsur sumber daya yang lainnya, Faustino Cardoso Gomes (1997:2) menyatakan bahwa “ Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya. Satu-satunya sumber daya yang memiliki ratio, rasa dan karsa”. Semua kompetensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuannya.

Salah satu tujuan yang ingin dicapai perusahaan adalah peningkatan produktivitas perusahaan yang pada akhirnya akan menghasilkan keuntungan yang maksimal bagi perusahaan. Peningkatan produktivitas perusahaan tidak akan dapat terwujud tanpa adanya peningkatan produktivitas kerja dari karyawan dan karyawan yang terampil serta berkualitas yang dapat mendukung peningkatan produktivitas tersebut.

Produktivitas kerja karyawan menjadi topik yang sangat penting. Secara umum suatu perusahaan tentunya menginginkan adanya kemajuan dalam usahanya, dengan kata lain perusahaan menginginkan produktivitas usahanya meningkat. Peningkatan produktivitas tidak hanya bergantung pada faktor penggunaan teknologi mutakhir berupa mesin-mesin industri, faktor modal yang besar, faktor bahan baku yang banyak, namun juga tergantung daripada faktor tenaga kerja perusahaan itu sendiri. Perlakuan terhadap tenaga kerja memiliki kekhususan yang tidak dimiliki faktor-faktor produksi lainnya, seperti tujuan, kepribadian, perasaan, dan sebagainya. Di sinilah tantangan yang nyata bagi

perusahaan untuk mengatur berbagai macam kekhususan yang dimiliki tenaga kerja guna mencapai tujuan perusahaan.

Pada kenyataannya banyak perusahaan yang sulit meningkatkan produktivitasnya dan bahkan menurun. Hal ini berpengaruh terhadap keuntungan yang didapat. Sehingga para pimpinan perusahaan berupaya mencari faktor apa yang menyebabkan produktivitas perusahaan sulit dicapai. Permasalahan mengenai perkembangan dan peningkatan produktivitas dewasa ini setelah dikaji ternyata selalu bersumber pada rendahnya kualitas dari tenaga kerja. Tenaga kerja yang tidak berkualitas sangat mempengaruhi kualitas produksi dan kuantitas hasil produksi yang dihasilkannya. Faktor penyebab rendahnya produktivitas tenaga kerja di Indonesia, disamping karena rendahnya tingkat pendidikan yang disebabkan oleh belum efektifnya pengelolaan sumber daya manusia itu sendiri, seperti masih kurangnya pelatihan/ pengembangan karyawan, belum efektifnya sistem pengkompensasian dan program perlindungan seperti pembagian insentif atau pembagian keuntungan lainnya dalam bentuk program-program kesejahteraan, juga perlindungan terhadap kesehatan dan keselamatan karyawan. Selain itu juga masih kurang harmonisnya hubungan kepegawaian seperti bagaimana meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja, melakukan penataan kerja yang baik, meningkatkan disiplin karyawan agar mematuhi aturan/ kebijakan-kebijakan yang ada maupun melakukan bimbingan. Untuk itu pihak perusahaan dituntut untuk memperhatikan kebijakan pengelolaan karyawan secara lebih baik apabila tidak ingin produktivitas kerja karyawannya rendah yang pada akhirnya juga akan berdampak pada produktivitas perusahaan. Seperti perusahaan-perusahaan pada umumnya, PT. Daya Manunggal dituntut untuk memantau perkembangan yang terjadi di perusahaannya. Salah satu bagian penting dan sangat operasional di PT. Daya Manunggal Salatiga adalah bagian produksi. Produktivitas kerja yang tinggi merupakan hal yang didambakan oleh para pimpinan perusahaan. Karyawan bagian produksi diharapkan selalu meningkat produktivitas kerjanya karena jika produktivitas karyawan menurun maka jalannya produksi akan tersendat-sendat dan hasil yang dicapai kurang maksimal, baik kualitas maupun kuantitasnya.

Peningkatan produktivitas kerja karyawan di PT. Daya Manunggal Salatiga merupakan suatu tantangan terutama pada satu dasawarsa yang lalu. Dalam menjawab tantangan tersebut, banyak hambatan yang harus segera dibenahi antara lain motivasi karyawan yang rendah, kurang terampil dalam bekerja, dan sebagainya. Kendala utama yang dihadapi PT. Daya Manunggal Salatiga dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan bagian produksi berkaitan dengan kurangnya karyawan yang terampil dengan kata lain karena terbatasnya sumber daya manusia yang berkualitas pada karyawan produksi. Dengan sumber daya manusia seperti itu dapat mempengaruhi kualitas produksi serta jumlah produksi yang dihasilkannya seperti menurunnya kualitas serta kuantitas dari hasil produksi. Walaupun secara umum proses produksi terus berjalan namun jika hal itu tidak diimbangi adanya karyawan terampil yang berkualitas maka produktivitas akan sulit meningkat. Kendala lainnya adalah kurangnya perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan dimana karyawan terutama yang berprestasi layak diberi penghargaan/reward atas hasil kerjanya sehingga karyawan merasa kurang termotivasi untuk berprestasi dalam bekerja dan ini berpengaruh pada produktivitas kerjanya.

PT. Daya Manunggal yang berlokasi di daerah Kota Salatiga, merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri tekstil. PT. Daya Manunggal memproduksi produk tekstil mulai dari jenis benang hingga kain jadi. Mengingat persaingan yang ketat di bidang industri tekstil di Indonesia, PT. Daya Manunggal menuntut karyawan untuk selalu meningkatkan produktivitas kerjanya agar dapat menghasilkan produk yang bermutu dan berkualitas. Namun karena dalam pelaksanaannya kerap dijumpai adanya kendala-kendala yang menghambat proses produksi, maka keuntungan yang diperoleh perusahaan tidak selamanya mengalami peningkatan. Misalnya saja hasil produksi dari kain jadi yang mengalami penurunan sebanyak 542.643,95 Yard yaitu dari jumlah 13.790.532,25 Yard pada tahun 2003 menjadi 13.247.888,30 Yard pada tahun 2004. Hal tersebut disebabkan adanya penurunan jumlah pesanan dari pelanggan maupun konsumen.

PT. Daya Manunggal Salatiga senantiasa berusaha agar produktivitasnya dapat ditingkatkan, diantaranya pemberian perhatian terhadap permasalahan

peningkatan kualitas dan keterampilan karyawan serta pemberlakuan sistem kompensasi. Produktivitas yang tinggi dalam suatu perusahaan berarti dengan biaya yang tetap dapat diperoleh hasil yang lebih besar atau dengan biaya yang lebih kecil diperoleh hasil yang tetap. Faktor sumber daya manusia dalam mengelola organisasi menjadi sangat penting dan tidak bisa digantikan oleh teknologi apapun. Bagaimanapun baiknya organisasi, lengkapnya fasilitas dan sarana kerja, tidak ada artinya tanpa adanya manusia yang mengatur, memelihara dan menggunakannya.

Perlu bagi PT. Daya Manunggal Salatiga untuk memberikan perhatian besar terhadap permasalahan tenaga kerja ini, karena tenaga kerjalah yang sesungguhnya berperan sebagai pelaku/ aktor dalam mencapai tujuan perusahaan. Tenaga kerja yang berkompeten dan produktif sangat dibutuhkan oleh perusahaan, terutama jika perusahaan menginginkan adanya peningkatan produktivitas kerja. Namun hal ini tidak akan terjadi jika tidak terdapatnya timbal balik dari perusahaan untuk memacu peningkatan produktivitas kerja karyawan. Salah satu upaya yang ditempuh perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan adalah dengan diberlakukannya sistem pemberian kompensasi.

Apa yang diberikan karyawan sangat tergantung dari apa yang telah perusahaan berikan untuk mereka sebagai kompensasi. Sehingga diharapkan tercipta hubungan mutualisme di dalam perusahaan. Dalam upayanya meningkatkan produktivitas kerja karyawan produksi sistem kompensasi saat ini telah diterapkan. Beberapa contoh kompensasi yang diberikan selain gaji pokok antara lain pemberian upah insentif dan tunjangan kesejahteraan karyawan.

Pemberian upah insentif juga dimaksudkan untuk memberikan upah yang berbeda bagi setiap karyawannya, karena memang prestasi kerja masing-masing karyawan berbeda-beda serta untuk mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam perusahaan.

Upah insentif merupakan suatu bentuk pemberian kompensasi yang langsung dikaitkan dengan tingkat kinerja seorang karyawan. Jenis kompensasi lain di mana hampir setiap perusahaan memberikannya kepada karyawannya, walaupun jenis dan program pelayanan yang diberikan tiap perusahaan berbeda-

beda adalah tunjangan-tunjangan dan peningkatan kesejahteraan yang pemberiannya tidak didasarkan pada kinerja karyawan, namun didasarkan pada kenyataan bahwa karyawan juga manusia yang memiliki banyak kebutuhan agar dapat menjalankan kehidupan dan bekerja secara lebih baik seperti rasa aman dari resiko terjadinya pemutusan hubungan kerja, mengalami gangguan kesehatan, membutuhkan istirahat, dan sebagainya. Pemberian tunjangan kesejahteraan karyawan sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan rohani dan jasmani karyawan beserta keluarganya. Pemberian tunjangan kesejahteraan ini akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, disiplin kerja, dan sikap loyal karyawan terhadap perusahaan. Program kesejahteraan karyawan ini harus disusun berdasarkan prinsip keadilan dan kelayakan serta berpedoman pada kemampuan perusahaan. Pemberlakuan sistem pemberian kompensasi, baik melalui kebijakan pemberian sistem insentif maupun pemberian tunjangan kesejahteraan karyawan tersebut diharapkan terjadi adanya hubungan timbal balik di mana karyawan mendapatkan keadilan berupa pemberian kompensasi yang akan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya, sedang bagi perusahaan akan dapat meningkatkan produktivitas usahanya.

Berdasarkan fenomena di atas, setiap perusahaan dalam usahanya meningkatkan produktivitas kerja karyawannya di samping menuntut kualitas kerja karyawan juga harus berusaha memperhatikan kesejahteraan karyawan dengan memberikan suatu reward/penghargaan pada karyawan, terutama yang berprestasi. Dengan latar belakang permasalahan tersebut, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “ **STUDI TENTANG PERANAN PEMBERIAN UPAH INSENTIF DAN TUNJANGAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PT. DAYA MANUNGAL SALATIGA TAHUN 2004** “.

B. Perumusan Masalah

Adanya perumusan masalah yang jelas diperlukan agar dapat memberikan jalan yang mudah di dalam pemecahan masalah. Oleh karena itu, berdasarkan

latar belakang masalah di atas, peneliti mencoba merumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Sejauh mana produktivitas kerja karyawan bagian produksi PT. Daya Manunggal Salatiga?
2. Kendala-kendala apa yang dihadapi perusahaan dalam upayanya meningkatkan produktivitas kerja karyawan bagian produksi PT. Daya Manunggal Salatiga tahun 2004?
3. Bagaimana upaya perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan bagian produksi PT. Daya Manunggal Salatiga tahun 2004?
4. Apa saja bentuk pemberian upah insentif dan tunjangan kesejahteraan karyawan dalam kaitannya dengan peningkatan produktivitas kerja karyawan bagian produksi PT. Daya Manunggal Salatiga tahun 2004?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui produktivitas kerja karyawan bagian produksi PT. Daya Manunggal Salatiga.
2. Untuk mengetahui kendala-kendala yang dihadapi PT. Daya Manunggal Salatiga dalam peningkatan produktivitas kerja karyawan bagian produksi PT. Daya Manunggal Salatiga tahun 2004.
3. Untuk mengetahui upaya apa yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan bagian produksi PT. Daya Manunggal Salatiga tahun 2004.
4. Untuk mengetahui bentuk-bentuk pemberian upah insentif dan tunjangan kesejahteraan karyawan dalam kaitannya dengan peningkatan produktivitas kerja karyawan bagian produksi PT. Daya Manunggal Salatiga tahun 2004.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan input dalam pengembangan ilmu, terutama dalam mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia.
- b. Untuk menambah informasi, pengetahuan, dan wawasan mengenai permasalahan yang diteliti.

2. Manfaat Praktis

Bagi perusahaan dapat dijadikan sebagai input untuk lebih memperhatikan kesejahteraan karyawannya dan dalam upayanya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawannya.



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Pustaka

Kepustakaan atau teori sangat penting dalam penelitian karena teori memandu penelitian agar berhasil sesuai dengan apa yang diharapkan, sehingga dapat menjelaskan kejadian yang diteliti. Setiap penelitian memerlukan kejelasan titik tolak atau landasan berfikir dalam memecahkan suatu permasalahan yang dikaji. Oleh karena itu, perlu disusun kerangka berdasarkan teori yang menggambarkan sudut pandang penelitian.

1. Tinjauan tentang Upah Insentif

a. Pengertian Upah Insentif

Banyak perusahaan yang memberlakukan kebijakan sistem upah insentif sebagai bagian dari sistem imbalan bagi karyawan guna mendorong peningkatan produktivitas. Ada beberapa definisi atau pengertian upah insentif, antara lain :

Pengertian upah insentif menurut Marihot Tua Effendi Hariandja (2002:265) “Upah insentif diartikan sebagai bentuk pembayaran langsung yang didasarkan atau dikaitkan langsung dengan kinerja dan diartikan sebagai pembagian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya”. Sementara itu menurut Susilo Martoyo (1998:124), “Pengupahan insentif dimaksudkan untuk memberikan upah/gaji yang berbeda tetapi bukan didasarkan pada evaluasi jabatan, namun ditentukan karena perbedaan prestasi kerja”.

Berdasarkan kedua pengertian di atas, meskipun terdapat dua orang memiliki jabatan sama, namun akan menerima upah yang berbeda karena prestasi yang berbeda meskipun upah dasarnya memang sama. Pengupahan insentif ini dimaksudkan untuk memberi stimulus kepada semua tingkatan karyawan agar lebih berprestasi, dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan guna mencapai suatu keunggulan kompetitif, mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam perusahaan.

Pengertian upah insentif menurut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan (1999:161), “Pengupahan insentif dimaksudkan untuk memberikan upah/gaji yang berbeda karena prestasi kerja yang berbeda pula. Upah insentif ini sebenarnya merupakan bentuk motivasi yang dinyatakan dengan uang”.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, upah insentif sebenarnya merupakan motivasi yang dinyatakan dengan materi atau uang. Keberhasilan motivasi ini haruslah kita ukur hasilnya, benarkah dengan diberikannya tambahan upah untuk mereka yang berprestasi baik akan meningkatkan produktivitas kerjanya.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2003:113) “Upah insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan sebagai pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi”. Menurut Gary Dessler (1993:411) “Upah insentif adalah program yang mengaitkan antara upah dengan prestasi untuk memotivasi pegawai”.

Sedangkan pengertian upah insentif menurut Henry Simamora (1999:629),”Upah insentif merupakan program-program kompensasi yang mengaitkan bayaran dengan produktivitas”. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian upah insentif secara umum adalah upah yang berbeda bagi masing-masing karyawan karena memang prestasi kerja tiap-tiap karyawan juga berbeda-beda pula. Upah ini diberikan dengan maksud untuk memotivasi karyawan agar dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Sistem upah insentif menunjukkan hubungan yang paling jelas antara upah dan prestasi kerja. Realisasi nyata dari upah insentif ini berupa materi atau uang.

Upah insentif pada umumnya digunakan untuk mengembangkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung ataupun tidak langsung dengan berbagai standar produktivitas kerja karyawan. Karyawan yang bekerja pada sistem upah insentif berarti prestasi kerja merekalah yang menentukan secara keseluruhan atau sebagian dari penghasilan mereka. Rencana pembayaran upah

insentif ini bermanfaat untuk menghubungkan kesempatan karyawan untuk mendapatkan finansial tambahan.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Tingkat Upah Insentif

Dalam etika tata perusahaan yang wajar terdapat suatu etika yang menetapkan bahwa upah harus dapat menjamin kehidupan yang layak bagi karyawan yang bersangkutan beserta keluarganya. Sehingga berdasarkan penentuan besarnya upah, pimpinan perusahaan harus betul-betul cermat dengan pertimbangan yang tepat. Karena dengan tingkat upah yang tepat, sesuai dan seimbang dengan pengorbanan yang diberikan, pada umumnya menjadi motivasi dasar bagi karyawan dalam bekerja.

Hal-hal yang dipakai perusahaan dalam menetapkan besar-kecilnya upah adalah dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat upah. Menurut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan (1999) antara lain :

1) Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Faktor ini berkaitan dengan hukum permintaan dan penawaran, dimana untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan (*skill*) tinggi, dan jumlah tenaga kerjanya langka, maka upah cenderung tinggi. Sedangkan untuk jabatan yang mempunyai “Penawaran” yang melimpah, upah cenderung menurun.

2) Organisasi Buruh

Ada tidaknya organisasi buruh, serta kuat lemahnya organisasi buruh yang ada dalam suatu perusahaan akan ikut mempengaruhi terbentuknya tingkat upah.

3) Kemampuan untuk Membayar

Bagi perusahaan, upah merupakan salah satu komponen biaya produksi, dan akhirnya akan mengurangi keuntungan. Jika kenaikan biaya produksi sampai mengakibatkan kerugian perusahaan, maka perusahaan tidak akan mampu memenuhi fasilitas karyawan.

4) Produktivitas

Upah insentif sebenarnya merupakan imbalan atas prestasi karyawan. Semakin tinggi prestasi karyawan seharusnya semakin besar pula upah yang ia terima. Prestasi ini biasanya dinyatakan sebagai produktivitas.

5) Biaya Hidup

Faktor lain yang perlu diperhatikan juga adalah biaya hidup. Di kota-kota besar, di mana biaya hidup tinggi. Bagaimanapun nampaknya biaya hidup merupakan “batas penerimaan upah” dari para karyawan.

6) Pemerintah

Pemerintah dengan peraturan-peraturannya juga mempengaruhi tinggi rendahnya upah. Peraturan tentang upah minimum merupakan batas bawah dari tingkat upah yang akan dibayarkan.

Sedangkan menurut pendapat T. Hani Handoko (1995:265) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat upah, antara lain : 1) Tingkat upah dan gaji yang berlaku, 2) tuntutan serikat pekerja, 3) produktivitas, 4) kebijakan organisasi mengenai upah dan gaji, 5) peraturan perundang-undangan.

Dari faktor-faktor tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Tingkat Upah dan Gaji yang Berlaku

Melalui survey berbagai sistem upah dan gaji yang ditetapkan oleh berbagai perusahaan atau organisasi dalam suatu wilayah kerja tertentu, diketahui tingkat upah dan gaji pada umumnya berlaku akan tetapi tingkat upah dan gaji yang berlaku umum itu tidak bisa diterapkan begitu saja oleh suatu organisasi tertentu. Kebiasaan tersebut masih harus dikaitkan dengan faktor lain. Salah satu faktor yang harus dipertimbangkan adalah langka tidaknya tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus tertentu dan sangat dibutuhkan oleh organisasi yang bersangkutan. Dalam hubungan ini perlu ditekankan bahwa situasi kelangkaan tersebut dapat terjadi pada semua jenjang jabatan dan pekerjaan.

2) Tuntutan Serikat Pekerja

Di masyarakat dimana eksistensi Serikat Pekerja diakui sangat mungkin terdapat keadaan bahwa Serikat Pekerja berperan dalam mengajukan tuntutan tingkat gaji dan upah yang lebih tinggi dari tingkat upah dan gaji yang berlaku. Tuntutan Serikat Pekerja ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Peranan dan tuntutan Serikat Pekerja itu perlu diperhatikan dan diperhitungkan, sebab apabila tidak, bukan hal yang mustahil bahwa para pekerja akan melancarkan berbagai kegiatan yang pada akhirnya akan merugikan manajemen dan serikat pekerja itu sendiri, seperti dalam hal terjadi usaha memperlambat proses produksi, tingkat kemangkiran yang tinggi, dan dalam bentuknya yang terakhir dapat melancarkan aksi pemogokan.

3) Produktivitas

Agar mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, suatu organisasi memerlukan tenaga kerja yang produktif. Apabila para pekerja merasa bahwa mereka tidak memperoleh imbalan yang wajar, sangat mungkin bahwa mereka tidak akan bekerja keras. Artinya, tingkat produktivitas mereka akan rendah. Apabila demikian halnya organisasi tidak mampu membayar upah dan gaji yang oleh para pekerja dianggap wajar. Berarti kedua belah pihak, manajemen dan para pekerja perlu sama-sama menyadari keterkaitan yang sangat erat antara tingkat upah dan gaji dengan tingkat produktivitas kerja.

4) Kebijakan Organisasi

Kebijakan suatu organisasi mengenai upah dan gaji bagi para karyawannya tercermin pada jumlah uang yang dibawa pulang oleh karyawan. Jadi bukan hanya gaji pokok yang penting tetapi berbagai komponen lain dari kebijakan tersebut, seperti tunjangan jabatan, istri, anak, transportasi, dan sebagainya. Bahkan juga kebijakan tentang kenaikan gaji berkala perlu mendapat perhatian.

5) Peraturan Perundang-undangan

Pemerintah berkepentingan dalam bidang ketenaga kerjaan dan oleh karenanya, berbagai segi kehidupan kekerjaan pun diatur dalam berbagai perundang-undangan, misalnya tingkat upah minimum. Tidak ada satupun organisasi yang bebas dari kewajiban untuk taat pada semua ketentuan hukum yang bersifat normatif tersebut.

c. Syarat Pemberian Upah Insetif

Salah satu faktor yang harus dipenuhi oleh suatu perusahaan adalah menyusun struktur upah yang memenuhi persyaratan adil dan layak. Karena hal ini sangat mempengaruhi semangat dan gairah kerja karyawan, dengan anggapan dasar bahwa :

- 1) Upah merupakan tujuan pokok bagi karyawan,
- 2) Upah dapat menimbulkan semangat kerja bagi karyawan,
- 3) Upah mempunyai peranan psikologis bagi ketentraman kerja karyawan.

Dan ini berarti struktur upah yang adil dan layak harus diciptakan apabila perusahaan bermaksud merealisasikan tujuan dengan sebaik-baiknya. Adapun yang dimaksud dengan prinsip keadilan dalam pengupahan menurut Susilo Martoyo (1998:120) adalah, "Prinsip keadilan bukan berarti harus sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus dapat terkait dengan adanya hubungan antara pengorbanan/*input* dan penghasilan/*output*".

Dari pengertian di atas dapat digambarkan bahwa semakin tinggi penghasilan maka semakin besar pula pengorbanan yang dilakukan. Karena yang dinilai adalah pengorbanan/*input* yang diperlukan oleh suatu jabatan. Hal ini ditunjukkan dari persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh mereka yang memangku jabatan, sedangkan penghasilan/*ouput* ditunjukkan dari upah yang diterima karyawan. Sedangkan yang dimaksud dengan prinsip kelayakan menurut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan (1999:141) adalah, "Kelayakan bisa dibandingkan dengan pengupahan pada perusahaan-perusahaan pemerintah tentang upah minimum atau juga dengan menggunakan kebutuhan pokok minimum". Upah minimum yang dimaksud adalah bentuk upah atau balas jasa yang dapat mencukupi kebutuhan hidup tenaga kerja itu sendiri beserta

keluarganya walaupun dalam arti yang masih sederhana. Perbandingan perubahan-perubahan dengan perusahaan lain dimaksudkan untuk menjaga karyawan tetap berada dalam lingkungan perusahaan.

Dari uraian tersebut di atas, dapat disimpulkan apabila pimpinan perusahaan telah menerapkan syarat-syarat di atas, maksudnya tanpa adanya perbedaan/ diskriminasi antara pria dan wanita untuk pekerjaan yang sama, baik untuk upah dan tunjangan lain yang diterima oleh keduanya tetap sama nilainya, maka dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut telah memberikan upah yang wajar dan layak.

d. Sistem Pemberian Upah Insentif

Sistem pemberian insentif yang biasanya digunakan oleh perusahaan bertujuan untuk memotivasi peningkatan produktivitas kerja karyawan. Menurut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan (1999) terdapat dua klasifikasi sistem pemberian upah insentif bagi karyawan, antara lain :

- 1) Sistem Upah Insentif untuk Karyawan Bagian Produksi (*blue collar worker*)

Untuk karyawan bagian produksi dimana hasil produksinya mudah diukur, maka berbagai bentuk pengupahan yang biasa digunakan adalah berdasarkan atas “*piece rates plan*” (unit yang dihasilkan), “*time bonuses*” (premi berdasarkan waktu), dan “*comission*” (komisi).

Untuk lebih jelasnya, berikut penjelasannya :

- a) *Piece rates Plan*

Yaitu insentif yang diberikan berdasarkan jumlah output atau barang yang dihasilkan seseorang. Sistem ini bersifat individual, standar outputnya per unit dan cocok digunakan untuk pekerjaan yang outputnya sangat jelas dan dapat dengan mudah diukur dan umumnya terdapat pada level yang sangat operasional dalam perusahaan.

Ada dua jenis sistem *piece rates plan* ini, antara lain :

- (1) *Straight Piecework Plan* (Upah per potong proporsional)

Sistem ini paling banyak digunakan. Dalam hal ini pekerjaan dibayar berdasarkan seluruh produk yang dihasilkan dikalikan tarif upah per

potong. Untuk menentukan tarif upah per potong dicari terlebih dahulu jumlah unit produk yang dapat dihasilkan karyawan perhari dalam keadaan normal.

(2) *Taylor Piecework Plan* (Upah per potong Taylor)

Cara ini dikemukakan oleh Taylor, dengan mengatur tarif yang berbeda-beda untuk karyawan yang bekerja di atas dan di bawah *output* rata-rata. Mereka yang berhasil mencapai *output* rata-rata (standar) atau melebihinya akan menerima upah per potong yang lebih besar daripada mereka yang bekerja di bawah rata-rata.

(3) *Group Piecework Plan* (Upah per potong Kelompok)

Cara ini digunakan apabila dalam mengerjakan suatu produk, diperlukan kerja sama dengan beberapa karyawan, untuk itu perlu diterapkan terlebih dahulu standar kelompok. Karyawan yang bekerja di atas standar kelompok akan dibayar sebanyak unit yang dihasilkan dikalikan tarif per unit. Sedang yang bekerja di bawah standar akan dibayar dengan jam kerja dikalikan tarif per jam nya.

b) *Time Bonusses*

Yaitu tambahan upah yang diterima jika karyawan menghemat waktu penyelesaian pekerjaan, artinya jika karyawan menyelesaikan tugas dengan hasil yang memuaskan dalam waktu yang lebih singkat dari waktu yang seharusnya.

Ada tiga klasifikasi dari sistem *time bonusses* ini. Menurut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan (1999) klasifikasi itu antara lain :

(1) Berdasarkan Waktu yang Dihemat

Pada sistem ini terdapat tiga metode :

(a) *Halsey Plan*

Pada cara ini besarnya persentase premi yang diberikan adalah 50% dari waktu yang dihemat.

(b) *100 Percent Premium Plan*

Pada cara ini persentase premi yang diberikan kepada karyawan adalah 100% dari waktu yang dihemat.

(c) *Bedaux Plan*

Pada cara ini premi yang diberikan kepada karyawan adalah 75% dari waktu yang dihemat.

(2) Premi Didasarkan atas Waktu Pengerjaan

Pada sistem ini terdapat dua cara, yaitu *Rowan Plan* dan *Emerson Plan*. Pada *Rowan Plan*, karyawan yang bekerja di atas standar produksi akan menerima premi di samping upah pokok. Sedangkan dalam *Emerson Plan*, sebelumnya terlebih dahulu ditetapkan tabel indeks untuk besarnya persentase premi.

(3) Premi Didasarkan atas Dasar Waktu Standar

Pada sistem ini terdapat dua buah cara untuk menentukan jumlah preminya, yaitu dengan menggunakan *Gant Task* dan *Bonusses Plan*. Pada cara ini premi diberikan sebesar 20% dari waktu standar.

c) *Comission*

Yaitu insentif yang diberikan berdasarkan jumlah barang yang terjual. Sistem ini biasanya digunakan untuk tenaga penjual atau wiraniaga. Sistem ini bersifat individual dan standarnya adalah hasil penjualan yang dapat diukur dengan jelas.

2) Sistem Upah Insentif untuk Karyawan Bukan Produksi (*white collar worker*)

Upah insentif ini diberikan pada karyawan bagian-bagian di luar produksi yang dimaksudkan untuk mencegah perasaan kurangadilan dari karyawan di luar bagian produksi. Hendaknya insentif ini bisa meng "cover" sebanyak mungkin karyawan yang ada.

Upah insentif ini biasanya diberikan untuk karyawan penjualan (*sales personel*) dan tenaga pimpinan (*executive personel*).

2. Tinjauan tentang Tunjangan Kesejahteraan Karyawan

Dalam upaya mendorong, meningkatkan serta memberi dasar motivasi kerja kepada karyawannya, maka sangat diperlukan adanya fasilitas sebagai sarana penunjang dalam peningkatan kesejahteraan karyawan. Penyediaan fasilitas ini bertujuan agar karyawan lebih giat dalam meningkatkan prestasi

kerjanya sehingga nantinya diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja, dengan demikian akan menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

a. Pengertian Tunjangan Kesejahteraan Karyawan

Tunjangan bagi peningkatan kesejahteraan diberikan kepada karyawan semata-mata karena memandang karyawan juga manusia yang memiliki banyak kebutuhan agar dapat menjalankan kehidupannya dan dapat bekerja lebih baik, seperti rasa aman dari kemungkinan terjadinya pemutusan hubungan kerja, mengalami gangguan kesehatan, kebutuhan untuk beristirahat dari pekerjaannya, dan sebagainya.

Tunjangan ini biasanya disebut dengan berbagai macam istilah seperti *benefits and services*, program-program kesejahteraan, dan lain-lain. Pengertian tunjangan menurut Achmad S. Ruky (2002:159),” Tunjangan (di perusahaan asing disebut “*allowance*”) adalah segala pembayaran tambahan oleh pengusaha kepada karyawan berupa tunai dan diberikan secara rutin atau periodik”.

Pengertian tunjangan menurut Malayu S.P. Hasibuan (2003:115)

Tunjangan (*benefits and services*) adalah kompensasi tambahan (finansial/ non finansial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka, seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, kafetaria, mushala, olah raga, dan darma wisata.

Sedangkan pengertian kesejahteraan karyawan menurut Malayu S.P. Hasibuan (2003:171) “Kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (material dan non material) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental agar produktivitas kerjanya meningkat”.

Sementara itu pengertian tunjangan kesejahteraan karyawan menurut Gary Dessler (1993:444),” Tunjangan kesejahteraan karyawan adalah sejumlah ganjaran (baik material maupun non material) yang dimaksudkan untuk memberikan rasa tenang bagi pekerja dan anggota keluarganya yang berfungsi untuk meningkatkan kesejahteraan hidup”.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa tunjangan kesejahteraan karyawan merupakan kebijaksanaan dari perusahaan kepada semua

karyawannya berupa balas jasa pelengkap dan diberikan secara periodik yang bertujuan agar produktivitas kerja karyawan meningkat. Balas jasa tersebut ada yang bersifat ekonomis/ material namun dan ada pula yang bersifat non material. Balas jasa yang bersifat ekonomis/material bertujuan untuk memberikan suatu keamanan ekonomi berupa pembayaran stimulan. Sedangkan balas jasa yang bersifat non material berupa pemberian kesenangan terutama diwujudkan pada kegiatan-kegiatan sosial dan kesejahteraan yang bersifat memudahkan atau meringankan berupa pelayanan bagi karyawan.

b. Tujuan dan Manfaat Tunjangan Kesejahteraan Karyawan

Dalam suatu perusahaan yang menyelenggarakan program tunjangan kesejahteraan karyawan tentunya telah mempunyai suatu tujuan yang akan saling memberikan keuntungan bagi kedua belah pihak, yaitu bagi perusahaan maupun karyawan. Menurut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan (1999) mengemukakan pendapatnya mengenai tujuan pemberian program tunjangan kesejahteraan karyawan yang dibagi dalam dua bagian, yaitu bagi perusahaan dan karyawan. Bagi perusahaan antara lain : 1) dapat meningkatkan hasil, 2) mengurangi perpindahan karyawan, 3) meningkatkan semangat kerja karyawan, 4) menambah loyalitas karyawan terhadap perusahaan, 5) menambah peran serta karyawan dalam masalah-masalah perusahaan, 6) mengurangi keluhan-keluhan, 7) mempengaruhi berkurangnya pengaruh serikat pekerja, 8) meningkatkan kesejahteraan karyawan dalam hubungannya dengan kebutuhan pribadi dan kebutuhan sosial, 9) memperbaiki hubungan masyarakat, 10) mempermudah usaha penarikan karyawan dan mempertahankannya, 11) merupakan alat untuk meningkatkan kesehatan badaniah dan rohaniah, 12) memperbaiki kondisi kerja, 13) menambah perasaan aman, 14) memelihara sikap karyawan yang menguntungkan terhadap pekerjaan dan lingkungannya.

Sedangkan tujuan pemberian program tunjangan kesejahteraan karyawan menurut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan (1999) bagi karyawan antara lain : 1) memberikan kenikmatan dan fasilitas yang dengan cara lain tidak tersedia atau tersedia tapi kurang memadai, 2) memberi bantuan dalam memecahkan masalah-masalah perorangan, 3) menambah kepuasan kerja, 4)

membantu kemajuan kepada perseorangan, 5) memberikan alat untuk menjadi lebih mengenakkan karyawan-karyawan lain, 6) mengurangi perasaan tidak aman, 7) memberikan kesempatan tambahan untuk memperoleh status, 8) memberikan kompensasi tambahan.

Dengan melihat tujuan program tunjangan kesejahteraan karyawan di atas, maka semakin jelas bahwa program tunjangan kesejahteraan karyawan tidak hanya memberikan keuntungan kepada satu pihak saja yaitu karyawan, tetapi memberikan keuntungan secara timbal balik pula bagi perusahaan.

Sedangkan manfaat pemberian tunjangan kesejahteraan karyawan menurut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan (1999:269) antara lain :

- 1) Penarikan tenaga kerja yang lebih efektif, 2) memperbaiki semangat dan kesetiaan karyawan, 3) menurunkan tingkat absensi dan perputaran tenaga kerja, 4) memperbaiki hubungan masyarakat, 5) mengurangi pengaruh serikat buruh, baik yang ada maupun yang potensial, 6) mengurangi campur tangan pemerintah dalam perusahaan.

Menurut T. Hani handoko (1994), manfaat dari program tunjangan kesejahteraan karyawan adalah : 1) Penarikan karyawan yang lebih efektif, 2) Peningkatan semangat kerja dan kesetiaan, 3) Penurunan perputaran karyawan dan absensi, 4) Mengurangi kelelahan, 5) Pengurangan pengaruh serikat pegawai, baik sekarang maupun waktu yang akan datang, 6) Hubungan masyarakat yang lebih baik, 7) Pemuasan kebutuhan-kebutuhan karyawan, 8) Minimalisasi kerja lembur, 9) Pengurangan ancaman intervensi pemerintah.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa dengan diselenggarakan program tunjangan kesejahteraan karyawan tersebut akan diperoleh manfaat sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan semangat kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan disiplin kerja karyawan.
- 3) Meningkatkan loyalitas karyawan.
- 4) Meningkatkan pekerjaan agar lebih efektif.
- 5) Melaksanakan hubungan manusiawi yang lebih harmonis.
- 6) Menurunkan tingkat absensi.

Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan (1999:270) mengatakan bahwa “Prinsip utama dari program tunjangan kesejahteraan karyawan ini, sebagaimana program yang lain, adalah agar keuntungan yang diperoleh minimal dapat dipakai untuk menutupi biayanya”. Lebih lanjut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan (1999:270) menjelaskan tentang prinsip kesejahteraan adalah sebagai berikut :

- 1) Hendaknya diarahkan untuk memuaskan kebutuhan yang sebenarnya, 2) Pelayanan ini hendaknya dibatasi pada kegiatan-kegiatan yang lebih efektif dijalankan secara kelompok daripada secara individu, 3) pelayanan haruslah menggunakan dasar yang seluas mungkin, 4) biaya program pelayanan ini bisa dihitung dan provisinya ditentukan secara jelas dasar pembelanjannya.

Sedangkan tujuan dan manfaat pemberian tunjangan kesejahteraan karyawan menurut Marihot Tua Effendi Hariandja (2002:279) yaitu

Untuk membantu karyawan memenuhi kebutuhannya di luar kebutuhan rasa adil, kebutuhan fisik dalam upaya meningkatkan komitmen karyawan kepada perusahaan, meningkatkan produktivitas, mengurangi perputaran kerja, dan mengurangi gangguan unjuk rasa sebagai faktor yang sangat penting dalam usaha meningkatkan efektivitas organisasi.

Dengan pemberian tunjangan kesejahteraan secara tepat pada para karyawan, maka para karyawan akan memberikan pada perusahaan hal-hal yang positif sehingga dapat memperlancar dalam pencapaian tujuan yang diharapkan dari hal tersebut menguntungkan bagi perusahaan. Program tunjangan kesejahteraan ini meskipun tidak sedikit biayanya, yang dapat melebihi biaya gaji dan upah, sangat luas diterapkan dalam berbagai organisasi perusahaan. Hal ini dapat dipahami karena di samping berbagai keuntungan di atas, dari sudut pandang organisasi, biaya yang dikeluarkan khususnya fasilitas pelayanan akan lebih murah melalui pelaksanaan secara berkelompok.

Perusahaan harus dapat memenuhi segala kebutuhan karyawan, terutama dapat terpenuhinya kebutuhan minimum, misalnya kebutuhan pokok, sedangkan kebutuhan lain tergantung kemampuan perusahaan/ pemerintah. Dengan kesejahteraan akan menciptakan rasa aman dalam menghadapi masa depan. Dengan demikian kesejahteraan karyawan sangat penting dan perlu mendapat

perhatian khusus demi terjalinnya hubungan kerjasama untuk mewujudkan cita-cita serta tujuan yang telah ditetapkan.

c. Bentuk-bentuk Tunjangan Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan yang diberikan perusahaan kepada karyawan merupakan balas jasa yang yang diberikan atas hasil kerjanya, sehingga merupakan kewajiban bagi perusahaan untuk memberikan kesejahteraan bagi karyawannya. Pemberian kesejahteraan harus disesuaikan dengan kemampuan perusahaan. Demikian pula mengenai bentuk dan jenis dari program kesejahteraan, seperti gaji, asuransi, fasilitas transportasi, pelayanan kesehatan, perumahan, pensiun, dan sebagainya.

Klasifikasi tunjangan dan program pelayanan kesejahteraan karyawan menurut T. Hani Handoko seperti dikutip oleh Marihot Tua Effendi Hariandja (2002) antara lain :

- 1) *Time Off-Benefit*, yang meliputi hari-hari sakit, liburan cuti, dan alasan-alasan lain.
- 2) Jaminan terhadap resiko ekonomi.
- 3) Program-program pelayanan yang meliputi program rekreasi, kafeteria, perumahan, bea siswa pendidikan, fasilitas pembelian, konseling finansial dan legal, dan lain-lainnya.
- 4) Tunjangan yang diharuskan oleh undang-undang.

Sementara klasifikasi tunjangan dan program pelayanan kesejahteraan karyawan menurut Gary Dessler seperti dikutip Marihot Tua Effendi Hariandja (2002) antara lain :

- 1) Upah untuk tidak bekerja, asuransi pengangguran, cuti dan liburan, cuti sakit, dan uang pesangon.
- 2) Tunjangan asuransi yang meliputi kompensasi karyawan, asuransi jiwa, asuransi rumah sakit, medis, dan cacat.
- 3) Tunjangan pensiun yang meliputi *social security* dan rencana pensiun.
- 4) Tunjangan dinas karyawan yang meliputi tunjangan jasa personel (*credit union*, jasa konseling, employee assistant, jasa personel lain, misalnya liburan, program penurunan berat badan, tunjangan adopsi, *country club* perusahaan, *subsidy cultural*, program makan siang dan belajar, dan asisten rumah),

tunjangan jasa yang berhubungan dengan kerja, misalnya pengasuhan anak yang disubsidi (*subsidized child care*), dan perawatan orang tua (*elder care*).

- 5) Program tunjangan fleksibel yang meliputi preferensi karyawan atas aneka macam tunjangan dan pendekatan kafeteria (*the cafeteria approach*).

Jika dilihat dari kedua pendapat di atas, program tunjangan dan kesejahteraan karyawan dapat dikategorikan menjadi lima, yaitu :

- 1) Pembayaran upah tidak bekerja dengan alasan tertentu.
- 2) Jaminan terhadap resiko kerja.
- 3) Program peningkatan kesehatan dan kesejahteraan.
- 4) Program yang berkaitan dengan pengembangan diri karyawan.
- 5) Tunjangan yang diharuskan oleh undang-undang.

Menurut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan (1999) merinci bentuk-bentuk tunjangan kesejahteraan sebagai berikut :

- 1) Kesejahteraan yang Bersifat Ekonomis :
 - a) Pensiun.
 - b) Asuransi.
 - c) Pemberian kredit.
- 2) Kesejahteraan yang Bersifat Rekreasi :
 - a) Olahraga.
 - b) Kegiatan sosial.
 - c) Kesenian.
- 3) Kesejahteraan yang Bersifat Pemberian Fasilitas :
 - a) *Cafeteria*.
 - b) Pusat pembelian.
 - c) Perumahan.
 - d) Fasilitas kesehatan.
 - e) Fasilitas pendidikan.

Menurut Gary Dessler (1993), bentuk-bentuk program tunjangan kesejahteraan karyawan adalah sebagai berikut :

- 1) Tunjangan bayaran suplemen :
 - a) Tunjangan ketunakaryaan.

- b) Uang liburan dan hari libur.
 - c) Uang sakit.
 - d) Uang pesangon.
 - e) Tunjangan ketunakaryaan suplemen.
- 2) Tunjangan asuransi :
- a) Asuransi jiwa.
 - b) Asuransi perawatan, pengobatan, dan ketidakmampuan.
- 3) Tunjangan masa tua :
- a) Jaminan sosial.
 - b) Program pensiun.
- 4) Tunjangan pelayanan karyawan :
- a) Tunjangan pelayanan pribadi.
 - b) Koperasi simpan pinjam.
 - c) Pelayanan penyuluhan.
 - d) Tunjangan pelayanan pekerja, meliputi subsidi perawatan anak, subsidi transportasi karyawan.

Menurut Moekijat (1989:167) mengemukakan bentuk-bentuk tunjangan kesejahteraan karyawan antara lain sebagai berikut,” Kesejahteraan karyawan pada pokoknya ada tiga macam, yaitu kesejahteraan karyawan yang bersifat ekonomis, memberi kesenangan, dan memudahkan”.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa bentuk-bentuk tunjangan kesejahteraan pada pokoknya ada dua macam, yaitu kesejahteraan yang bersifat materi dan non materi. Tunjangan kesejahteraan yang bersifat materi bertujuan memberikan suatu keamanan ekonomi berupa pembayaran stimulus, sedangkan tunjangan kesejahteraan yang bersifat non material berupa pemberian kesenangan terutama ditujukan pada kegiatan-kegiatan sosial dan kesejahteraan yang bersifat memudahkan atau meringankan berupa pelayanan bagi karyawan.

Akan halnya pemberian upah insentif, pemberian berbagai tunjangan dan program peningkatan kesejahteraan karyawan juga diharapkan dapat memicu semangat kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

3. Tinjauan tentang Produktivitas Kerja

a. Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja merupakan permasalahan yang kompleks, karena tinggi rendahnya produktivitas seseorang tergantung pada orang yang bersangkutan dan terdapat banyak faktor yang turut mempengaruhi. Produktivitas seseorang yang menggunakan peralatan modern dan sempurna akan lebih tinggi produktivitasnya daripada seseorang yang menggunakan peralatan sederhana.

Pengertian produktivitas menurut Bambang Tri Cahyono (1996:281) bahwa “ Produktivitas adalah perbandingan atau rasio antara output terhadap input. Penggunaan rasio ini perlu memperhatikan aspek karyawan, aspek pimpinan, maupun aspek rumusan sasaran kerja yang harus dicapai disamping kapasitas mesin pengolahnya (teknologi)”. Menurut Klinger dan Nanbaldin seperti dikutip Faustino Cardoso Gomes (1997:160) “ Produktivitas adalah fungsi perkalian dari usaha pegawai (*effort*), yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan pegawai (*ability*), yang diperoleh melalui latihan-latihan”.

Produktivitas menurut Muchdarsyah Sinungan (2003:12) bahwa,” Produktivitas adalah hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang-barang atau jasa) dengan masukan yang sebenarnya. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Atau output:input. Sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan bentuk dan nilai”. Disamping pengertian produktivitas di atas, terdapat pengertian produktivitas menurut Dewan Produktivitas Nasional Republik Indonesia Tahun 1983 yang dikutip oleh Ahmad Tohardi (2002:449) bahwa” Produktivitas mengandung pengertian sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini”.

Sedangkan pengertian kerja menurut Basir Barthos (1994:17) bahwa” Kerja adalah kegiatan dengan maksud memperoleh atau membantu memperoleh penghasilan atau keuntungan selama paling sedikit satu jam dalam satu minggu yang lalu. Waktu bekerja tersebut harus berurutan dan tidak terputus”.

Berdasarkan pengertian-pengertian produktivitas dan kerja di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa produktivitas kerja adalah tingkah laku karyawan

dalam melaksanakan aktivitas kerja dengan mengerahkan tenaga dan kemampuannya untuk melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik atau sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas

Suatu perusahaan atau sistem produksi hanya menerapkan kombinasi kebijakan, rencana sumber-sumber dan metodenya dalam memenuhi kebutuhan dan tujuan khususnya. Kombinasi kebijakan-kebijakan ini dituangkan melalui dan dengan bantuan faktor-faktor produksi.

Menurut Muchdarsyah Sinungan (2003:59), faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas pada tingkat perusahaan antara lain : 1) Tenaga kerja, 2) Manajemen dan organisasi, 3) Modal pokok, bahan mentah.

Penjelasan dari masing-masing faktor tersebut antara lain :

1) Tenaga Kerja

Tenaga kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempunyai peranan besar dalam mendukung produktivitas suatu perusahaan. Oleh karena itu faktor tenaga kerja harus mendapat perhatian penting dari perusahaan.

2) Manajemen dan Organisasi

Produktivitas juga dipengaruhi oleh bagaimana manajemen melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, usaha-usaha para para anggota organisasi, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3) Modal pokok, bahan mentah

Peningkatan produktivitas juga tergantung dari modal pokok dan pemilihan bahan-bahan maupun daya guna secara optimal.

Produktivitas tenaga kerja menurut Ahmad Tohardi (2002:450) dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

- 1) Pendidikan
- 2) Keterampilan
- 3) Disiplin
- 4) Sikap dan etika kerja
- 5) Motivasi
- 6) Gizi dan kesehatan
- 7) Tingkat penghasilan
- 8) Jaminan sosial
- 9) Lingkungan dan iklim kerja

- 10) Hubungan industrial Pancasila
- 11) Teknologi
- 12) Sarana produksi
- 13) Manajemen
- 14) Kesempatan kerja
- 15) Kesempatan berprestasi

Penjelasan dari faktor-faktor tersebut di atas antara lain :

1) Pendidikan

Seseorang yang mempunyai pendidikan tinggi akan berusaha untuk berprestasi dengan baik sehingga dengan prestasi tersebut akan meningkatkan produktivitas kerjanya.

2) Keterampilan

Keterampilan yang dimiliki seseorang juga mempengaruhi produktivitas kerjanya. Semakin banyak keterampilan yang dimiliki, maka semakin tinggi produktivitas kerjanya.

3) Disiplin

Disiplin sangat diperlukan baik oleh individu yang bersangkutan maupun oleh orang atau perusahaan.

4) Sikap dan Etika Kerja

Sikap maupun etika kerja yang baik dari karyawan akan mendukung suasana kerja yang harmonis yang tentunya akan menunjang produktivitas kerjanya.

5) Motivasi

Adanya semangat dan gairah kerja dari para karyawan akan meningkatkan kepuasan serta produktivitas kerjanya.

6) Gizi dan Kesehatan

Keadaan gizi dan kesehatan yang baik dari karyawan sangat menentukan kinerjanya yang akhirnya berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

7) Tingkat Penghasilan

Tingkat penghasilan yang sesuai dengan hasil kerja karyawan akan memberikan semangat dan gairah dalam bekerja.

8) Jaminan Sosial

Adanya jaminan sosial dapat memberikan semangat kerja dan suasana kerja yang nyaman bagi para karyawan, karena merasa bahwa dirinya dihargai dan dilindungi.

9) Lingkungan dan Iklim Kerja

Adanya lingkungan dan iklim kerja yang baik akan memberikan kenyamanan kepada karyawan yang bekerja di dalamnya, sehingga mereka merasa bersemangat, bergairah, dan memperoleh kepuasan dalam bekerja yang akhirnya berpengaruh pada peningkatan produktivitas.

10) Hubungan Industrial Pancasila

Hubungan industrial Pancasila dalam hal ini adalah hubungan antara buruh dan majikan yang diatur dalam norma-norma Pancasila sehingga diharapkan terjadi hubungan yang harmonis antara buruh dengan majikan, dengan demikian diharapkan akan tercipta suasana yang kondusif dalam menciptakan iklim kerja atau usaha yang lebih menggairahkan.

11) Teknologi

Keadaan teknologi yang dimiliki suatu perusahaan sangat berpengaruh pada produktivitas kerja perusahaan tersebut. Teknologi sangat berperan terhadap kinerja perusahaan, semakin tinggi teknologi yang dimiliki semakin baik kinerja perusahaan tersebut.

12) Sarana Produksi

Sarana produksi memiliki peranan penting terhadap kelangsungan atau jalannya produksi, yang akhirnya berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

13) Manajemen

Manajemen mempunyai peranan penting dalam suatu perusahaan, karena berhubungan dengan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian suatu usaha para anggota dalam rangka mencapai tujuan.

14) Kesempatan Kerja

Faktor kesempatan kerja dari para karyawan untuk bekerja dengan baik harus mendapat perhatian serius dari perusahaan. Para karyawan harus diberi harapan-harapan kinerja yang masuk akal.

15) Kesempatan Berprestasi

Semangat dan kegairahan kerja karyawan akan timbul jika mereka mempunyai harapan untuk maju.

Menurut Bambang Tri Cahyono (1996:284-285) bahwa faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan dapat digolongkan pada tiga kelompok, yaitu :

- 1) Yang menyangkut kualitas dan kemampuan fisik
Kualitas dari kemampuan karyawan dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, latihan motivasi kerja, etos kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan yang bersangkutan.
- 2) Sarana Pendukung
Sarana pendukung untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan perusahaan dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu :
 - a) Yang menyangkut lingkungan kerja, termasuk teknologi dan produksi, lingkungan kerja itu, sarana dan peralatan produksi yang digunakan, tingkat keselamatan kerja, serta suasana dalam perusahaan sendiri.
 - b) Menyangkut kesejahteraan karyawan yang tercermin dalam sistem pengupahan dan jaminan sosial, serta jaminan kelangsungan kerja.
- 3) Supra Sarana
Apa yang terjadi dalam perusahaan dipengaruhi oleh faktor eksternalnya, seperti sumber faktor produksi, prospek pemasaran, perpajakan, perijinan, dan lingkungan hidup. Peran manajemen sangat strategis untuk meningkatkan produktivitas dengan mengkombinasikan dan mendayagunakan semua sarana produksi, penerapan fungsi manajemen, menciptakan sistem kerja, pembagian kerja, penempatan tenaga kerja sesuai bidangnya, serta menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang nyaman.

c. Pengukuran Produktivitas

Pengukuran merupakan hal yang paling penting dalam mengetahui ada tidaknya perubahan, perbedaan, dan sebagainya. Untuk mengetahui tinggi rendahnya produktivitas kerja pada umumnya dengan cara membandingkan antara barang yang dihasilkan dengan input yang dibutuhkan untuk menghasilkannya, atau membandingkan antara barang yang dihasilkan dengan faktor produksi.

Seorang tenaga kerja dikatakan produktif apabila mampu menghasilkan output atau produk yang lebih besar dari tenaga kerja lain untuk satuan waktu yang sama. Dapat dinyatakan bahwa seorang tenaga kerja menunjukkan tingkat

produktivitas yang tinggi apabila ia mampu menghasilkan produk yang sesuai dengan standar yang telah ditentukan dan dalam waktu yang lebih singkat.

Untuk dapat mengukur tingkat kemampuan karyawan dalam mencapai sesuatu hasil yang lebih baik dan kesuksesan kerja diperlukan kriteria-kriteria tertentu. Seperti yang dikemukakan oleh Moh. As'ad (1998:56) dengan mengutip pendapat Meir bahwa “ Yang umum dianggap sebagai kriteria antara lain kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan”. Berdasarkan kriteria di atas, maka yang dijadikan indikator produktivitas kerja karyawan dalam penelitian ini antara lain :

- 1) Kualitas hasil kerja karyawan.
- 2) Kuantitas hasil kerja karyawan.
- 3) Waktu dan kecepatan kerja karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Adapun penjelasan dari masing-masing indikator tersebut antara lain :

- 1) Kualitas hasil kerja karyawan

Adalah kapasitas kerja dari karyawan yang diharapkan oleh perusahaan yang meliputi kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan sesuai tidaknya hasil kerja dengan standar yang berlaku di perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Slamet Saksono dalam buku Administrasi Kepegawaian (1998:144) yang menyatakan bahwa “Kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan tugasnya merupakan faktor yang sangat perlu agar diperoleh hasil yang diharapkan”.

- 2) Kuantitas hasil kerja karyawan

Adalah kemampuan karyawan dalam memenuhi standar perusahaan dalam bentuk jumlah barang yang dihasilkan.

- 3) Waktu dan kecepatan kerja karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan

Kecepatan kerja karyawan adalah suatu taraf pemahaman dalam melaksanakan tugasnya serta mengetahui kesulitan dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan ketepatan waktu yang digunakan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan dapat mempengaruhi produktivitas kerja.

Peningkatan produktivitas yang dikaitkan dengan jumlah produksi menurut Muchdarsyah Sinungan (2003:102) diwujudkan dalam empat bentuk antara lain :

- 1) Dengan menggunakan sumber daya yang lebih sedikit, diperoleh jumlah produksi yang sama,
- 2) dengan menggunakan sumber daya yang lebih sedikit, diperoleh hasil produksi yang lebih banyak,
- 3) dengan menggunakan sumber daya yang sama, diperoleh hasil produksi yang lebih banyak,
- 4) dengan menggunakan sumber daya yang lebih banyak, diperoleh hasil produksi yang jauh lebih banyak.

Pengukuran kerja menurut J. Ravianto yang dikutip oleh Ahmad Tohardi (2002:455) mempunyai beberapa tujuan seperti :

- 1) Menentukan tingkat atau posisi suatu usaha/industri pada masa sekarang dan pada masa yang lalu,
- 2) menetapkan untuk sasaran di masa yang akan datang,
- 3) bila memungkinkan melihat posisi suatu usaha/industri terhadap usaha/industri lain yang sejenis atau terhadap bangsa lain,
- 4) membantu manajemen melakukan analisis dan pemantauan produktivitas

d. Kendala-kendala dalam Peningkatan Produktivitas

Dalam upaya meningkatkan produktivitas perusahaan terdapat beberapa kendala atau hambatan. Menurut Muchdarsyah Sinungan (2003:52), “Dalam menerapkan pendekatan produktivitas perusahaan bukan saja diperlukan mental berbudaya produktif bagi kalangan pekerja tapi juga bagi kalangan manajer”.

Menurut hasil studi empiris, salah satu kendala utama dalam melaksanakan program peningkatan produktivitas secara total adalah peranan sang manajer karena kurang terlatih atau karena mempunyai sikap acuh tak acuh. Menurut Muchdarsyah Sinungan (2003:52) bahwa penyebab yang menjadikan seorang manajer menjadi tidak efektif sebagai pimpinan perusahaan antara lain :

- 1) Tak tahu bagaimana melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan dan proses pemecahan masalah,
- 2) tak tahu bagaimana membina bawahan untuk menjadi tenaga kerja, yang berketerampilan tinggi dan memiliki unsur kepemimpinan,
- 3) tak tahu memberikan pelajaran dengan memakai contoh,
- 4) tak tahu bagaimana menciptakan iklim organisasi yang kondusif untuk melaksanakan karya yang tinggi,
- 5) terlalu berkiblat ke gaya manajemen yang bersifat “memihak” dan “otokratik” yang tidak kondusif untuk mengembangkan orientasi kepada peningkatan karya,
- 6) tidak kerasan untuk mendengarkan pembicaraan orang lain (*Bad Listener*).

Sementara hambatan khusus yang datang dari karyawan menurut Slamet Saksono (1998:119-120) antara lain :

Kurangnya kesediaan karyawan untuk bekerja dengan penuh semangat dan tanggung jawab. Kesediaan bekerja akan tumbuh apabila kebutuhan pegawai, baik secara fisik maupun non fisik, ekonomis maupun psikologis terpenuhi. Sebaliknya, apabila kedua kebutuhan utama tersebut tidak dipenuhi oleh pimpinan perusahaan, produktivitas kerja cenderung rendah/ menurun.

Menurut Slamet Saksono pula menurunnya produktivitas karyawan pada suatu perusahaan dapat dilihat dari beberapa gejala, antara lain :

1) Menurunnya Presensi

Apabila sejumlah pegawai yang terlibat dalam mata rantai kerja tidak hadir, pekerjaan selanjutnya tidak dapat berlangsung. Hal ini berarti bahwa pekerjaan awal sia-sia, bahkan juga dapat terjadi kerusakan. Kerugian tidak akan terjadi bila presensi karyawan dalam keadaan normal.

2) Meningkatnya *Labour Turnover*

Jika presensi karyawan menurun karena tidak memperoleh kepuasan sebagaimana diharapkan, pada hakikatnya keadaan serupa itu menunjukkan langkah awal dari keinginan karyawan yang bersangkutan untuk pindah ke perusahaan lain yang diharapkan dapat memberikan fasilitas lebih baik. Jika hal ini terus berlanjut, maka *labour turnover* akan terus meningkat.

3) Timbulnya Kegelisahan dan Tuntutan

Kegelisahan kerja wajar dialami oleh karyawan apabila mereka merasakan bahwa pimpinan perusahaan enggan memberikan perhatian terhadap keinginan dan hak-haknya.

4) Kerusakan

Salah satu akibat dari tidak terpenuhinya kedua kebutuhan pokok tersebut adalah seringnya terjadi kesalahan-kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan. Akibat selanjutnya yaitu timbulnya kerusakan yang melebihi batas normal, sehingga kerugian bertambah dan produktivitas menurun.

Sementara kebutuhan-kebutuhan yang harus dipenuhi perusahaan agar karyawan bersedia bekerja dengan penuh semangat dan tanggung jawab, menurut Slamet Saksiono (1998:114-115) antara lain sebagai berikut :

1) Kebutuhan yang bersifat psikologis

Dalam bukunya yang berjudul *Public Personel Administration*, O Glenn Stahl menyebut kebutuhan hidup pegawai yang bernilai psikologis itu dengan *basic emotional needs*, yaitu antara lain :

a) Kebutuhan akan rasa aman (*A sense of security*)

Kebutuhan ini secara umum telah mencakup kebutuhan untuk berperan dan pengakuan akan manfaat peranan itu bagi perusahaan. Rasa aman juga berarti pegawai telah mempunyai kepastian/ kedudukannya dalam perusahaan.

b) Kebutuhan perasaan berhasil (*A sense of success*)

Kebutuhan akan perasaan berhasil dapat dibangkitkan dengan pemberian hadiah/ promosi yang bernilai ekonomis atau dengan pemberian yang bersifat nonekonomis (piagam penghargaan).

c) Kebutuhan untuk diperlakukan sebagai teman sejawat (*A sense of belongingness*)

Setiap pegawai mempunyai keinginan untuk memperoleh pengakuan sebagai warga atau sejawat yang diperlukan di dalam perusahaan.

2) Kebutuhan Hidup yang Bernilai Ekonomis dan Bersifat Fisik

Adalah segala kebutuhan yang dapat dinilai dengan uang atau segala fasilitas untuk memperoleh uang (upah, jaminan sosial, pelbagai tunjangan dan insentif dalam bentuk uang). Adapun kebutuhan yang bersifat fisik yang memungkinkan pegawai bersedia bekerja dengan penuh semangat meliputi ruang kerja, pakaian kerja, alat pelindung diri, dan sebagainya.

e. Upaya Peningkatan Produktivitas

Menurut J. Ravianto yang dikutip oleh Ahmad Tohardi (2002:459), banyak cara untuk meningkatkan produktivitas, diantaranya :

- 1) Dengan meningkatkan keluaran dan mempertahankan masukan,
- 2) Meningkatkan keluaran dengan proporsi yang lebih besar daripada penambahan masukan,
- 3) Meningkatkan keluaran dan menurunkan masukan,
- 4) Mempertahankan keluaran dan menurunkan masukan,
- 5) Menurunkan keluaran dan menurunkan masukan dengan proporsionalitas yang lebih besar.

Sedangkan untuk memperbaiki produktivitas menurut Ahmad Tohardi (2002:459-460), berarti menata kembali dan mengkombinasikan faktor-faktor

produktif sedemikian rupa sehingga menghasilkan performance yang lebih tinggi. Untuk mencapai peningkatan produktivitas ini, terdapat beberapa fase yang harus dilalui, antara lain :

1) *Fase Awareness* (penyadaran)

Untuk menjadi lebih produktif, pertama kali manusia harus mau meningkatkan produktivitas mereka. Pengalaman mengatakan bahwa *peralatan* dan *metode baru* tidak akan membuahkan hasil yang berarti, kecuali menambah biaya jika peralatan dan metode baru tersebut digunakan sebagaimana mestinya. Untuk langkah pertama menuju pembaharuan (produktivitas) yang harus dilakukan adalah meyakinkan orang-orang bahwa perbaikan produktivitas akan memberikan manfaat bagi masing-masing orang yang terlibat dan sebaliknya. Mereka harus menyadari bahwa peningkatan produktivitas dapat dilakukan tanpa tindakan pengurangan tenaga kerja.

2) *Fase Improvement* (perbaikan)

Ada empat fase yang dapat ditempuh dalam melakukan perbaikan produktivitas, yaitu :

a) Investasi

Investasi untuk perbaikan dan merenovasi peralatan dan fasilitas yang secara langsung akan menyumbang terhadap perbaikan produktivitas.

b) Insentif

Yaitu penerapan sistem imbalan atas pekerjaan yang lebih produktif.

c) Pelibatan

Pengembangan cara-cara guna menaikkan partisipasi karyawan dalam membuat pekerjaan lebih menyenangkan dan produktif.

d) Metode Teknik Industri

Yaitu aplikasi teknik-teknik menjadikan operasi lebih efisien dan efektif.

3) *Fase Maintenance* (pemeliharaan)

Yaitu mengarah atau mencegah agar produktivitas tidak menurun kembali.

f. Peningkatan Produktivitas

Menurut Ahmad Tohardi (2002:460-462), bahwa peningkatan produktivitas dilakukan melalui dua program yaitu melalui insentif dan pelatihan. Penjelasan dari hal tersebut adalah sebagai berikut :

1) Peningkatan Produktivitas dengan Insentif

Ada beberapa pemikiran yang berorientasi produktivitas yang perlu dipertimbangkan pada saat merencanakan pembagian hasil, yaitu :

a) Bahwa gaji bukan merupakan insentif bagi produktivitas.

Bahwa gaji atau upah merupakan pembayaran tetap yang diterima seorang pegawai sesuai dengan posisi atau jabatan yang dimiliki seseorang dengan deskripsi tugas tertentu.

b) Insentif perlu diberikan pada saat yang tepat. Setiap penghargaan, apakah suatu tepukan di punggung atau hadiah berupa uang, harus diberikan sesegera mungkin setelah suatu sasaran tercapai.

c) Hadiah yang lebih kecil tetapi sering, biasanya merupakan motivator yang lebih efektif daripada hadiah besar tetapi jarang diberikan.

d) Berbagai hasil tidak boleh menggantikan upah dan tunjangan kompetitif.

Berapapun hasil yang dicapai oleh karyawan, hendaknya perusahaan harus tetap memberikan upah dan memikirkan juga mengenai tunjangan yang layak bagi karyawannya, karena hal tersebut dilakukan untuk mendorong produktivitas kerja karyawannya.

e) Ada pendapat yang mengatakan bahwa manajer puncak tidak memerlukan insentif khusus agar mereka memberikan komitmen penuh. Dengan pertimbangan tersebut maka insentif manajerial dapat dihapus dan diganti dengan pembayaran gaji yang pantas dan sesuai dengan kualifikasi dan tuntutan tugas.

2) Peningkatan Produktivitas dengan Pelatihan

Pelatihan produktivitas yang terbaik adalah dengan mengembangkan kemampuan serba guna yang dapat diterapkan atas segala jenis operasi. Untuk itu beberapa contoh jenis pelatihan dasar tersebut, yaitu :

- a) Kreativitas
Yaitu teknik-teknik untuk merangsang gagasan baru dan menggunakan inovasi berkaitan dengan pekerjaan.
- b) Manajemen Waktu
Menanamkan kesadaran akan berapa banyak waktu yang secara rutin terbuang dan prosedur penggunaan waktu secara lebih baik.
- c) Reduksi biaya
Menanamkan kesadaran akan pemakaian biaya secara efisien dan efektif, mengendalikan serta menurunkan biaya-biaya secara cerdas dengan tanpa menurunkan kualitas.
- d) Evaluasi Ekonomis
Yaitu apresiasi terhadap data yang dibutuhkan untuk menilai investasi dan bagaimana mengevaluasi proposal.
- e) Perbaikan Metode
Pengembangan sikap kritis yang mendeteksi operasi yang tidak efisien dan mengaplikasikan studi gerak (*motion study*) serta mampu membuat diagram proses guna memperbaiki operasi yang tidak efisien.

B. Kerangka Berfikir

Setiap perusahaan tentunya didirikan karena telah mempunyai tujuan yang akan dicapai. Pencapaian tujuan tersebut menuntut berbagai faktor yang harus dipenuhi. Salah satunya adalah produktivitas karyawan yang tinggi serta terjalannya kerja sama yang baik antar berbagai pihak dalam perusahaan.

Tenaga kerja atau karyawan mempunyai peranan yang sangat penting dan menentukan tingkat keberhasilan suatu perusahaan. Produktif tidaknya perusahaan semata-mata tergantung pada salah satu faktor produksinya yang memegang peranan sangat penting, yaitu faktor sumber daya manusianya, dalam hal ini tenaga kerja.

Untuk meningkatkan produksi, terkadang dijumpai berbagai macam kendala. Kendala-kendala tersebut diantaranya adalah kurangnya keterampilan yang dimiliki karyawan yang dapat berakibat hasil kerja yang dilakukan kurang

maksimal atau bahkan bisa mengakibatkan kerusakan hasil produksi. Bila hasil produksi tidak maksimal dan menurun maka bisa berdampak menurunnya produktivitas perusahaan secara total. Kendala lainnya adalah kurangnya kesediaan dari karyawan untuk bekerja dengan penuh semangat dan tanggung jawab. Hal ini akan berdampak negatif pada perusahaan, dimana karyawan yang menunjukkan keengganan bekerja akan mengakibatkan dampak yang banyak sekali, diantaranya adalah absensi, kegelisahan dalam bekerja dan lain sebagainya. Bila hal tersebut sering terjadi akhirnya akan menimbulkan kerugian pada perusahaan sendiri.

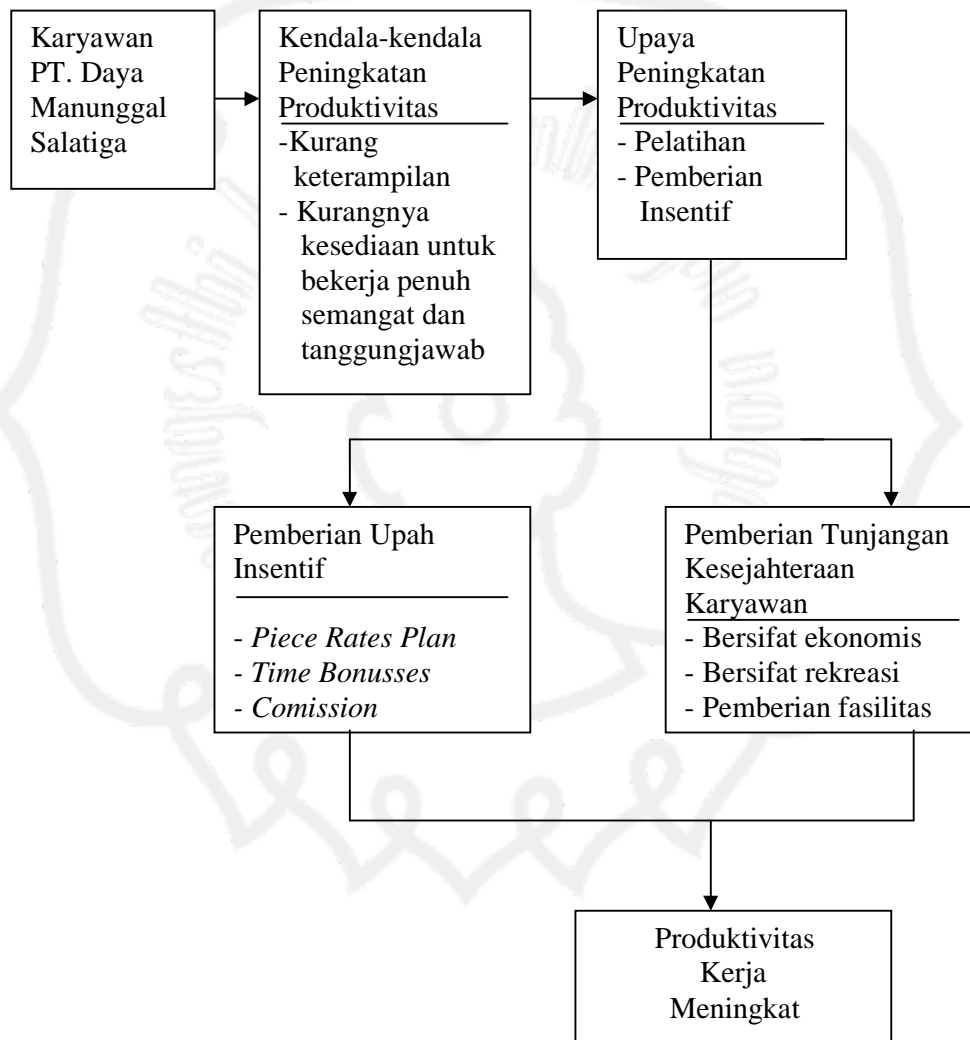
Oleh sebab itu perusahaan perlu melakukan upaya-upaya yang dapat meningkatkan kesediaan karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan penuh semangat dan tanggung jawab. Upaya yang dapat dilakukan perusahaan yaitu dengan pelatihan dan insentif.

Berkaitan dengan upaya peningkatan produktivitas kerja, tenaga kerja sebagai penentu keberhasilan suatu perusahaan perlu mendapat perhatian penting. Untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi perusahaan perlu untuk memperhatikan kesejahteraan para karyawannya. Salah satu caranya adalah dengan memberlakukan sistem imbalan atau pemberian kompensasi bagi karyawan, terutama bagi karyawan yang produktif dan berprestasi. Bentuk pemberian kompensasi tersebut antara lain pemberian upah insentif dan tunjangan kesejahteraan karyawan.

Pemberian kedua jenis kompensasi tersebut sangat berarti dan bermanfaat bagi karyawan. Pengupahan insentif dimaksudkan untuk memberikan upah yang berbeda bagi masing-masing karyawan karena memang prestasi kerja tiap karyawanpun berbeda. Macam-macam bentuk pemberian upah insentif ini antara lain pemberian upah insentif berdasarkan pada hasil yang diperoleh karyawan dikalikan tarif upah perpotong, bonus dan komisi. Sementara pemberian tunjangan kesejahteraan karyawan diberikan kepada karyawan untuk memenuhi kebutuhan jasmani dan rohani karyawan beserta keluarganya. Bentuknya antara lain tunjangan kesejahteraan yang bersifat ekonomis, rekreasi dan pemberian fasilitas.

Pemberian kompensasi oleh perusahaan, dalam hal ini berupa pemberian upah insentif dan tunjangan kesejahteraan karyawan diharapkan dapat memberikan motivasi bagi karyawan sehingga semangat kerja karyawan lebih tinggi, memaksimalkan potensi yang dimilikinya dan dapat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas.

Adapun skema dari alur pemikiran yang digunakan peneliti ialah sebagai berikut :



Gambar 1 : Kerangka Berpikir

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Di dalam penelitian ini, peneliti memilih lokasi di PT. Daya Manunggal Salatiga dengan alasan sebagai berikut :

- a. Di PT. Daya Manunggal Salatiga tersedia data-data dalam mengadakan penelitian ini.
- b. Letak PT. Daya Manunggal Salatiga sangat strategis dan lokasinya mudah dijangkau peneliti sehingga menghemat waktu, biaya, dan tenaga dalam penelitian ini.

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini direncanakan mulai dari penyusunan proposal sampai penulisan laporan penelitian yang dimulai dari bulan Agustus 2005 sampai dengan April 2006, dengan anggapan bahwa dalam jangka waktu tersebut peneliti sudah dapat mengumpulkan dan menganalisis semua data yang diperoleh.

B. Bentuk dan Strategi Penelitian

1. Bentuk Penelitian

Menurut Moleong (2003:3) pada penelitian kualitatif peneliti merupakan objek utama yang menentukan tinggi rendahnya kualitas hasil penelitian. Kemampuan peneliti dalam menerjemahkan data yang didapat di lapangan dari hasil observasi, wawancara maupun studi kepustakaan harus benar-benar baik. Menurut Smith yang dikutip oleh Sutopo (1998:7) mengatakan bahwa, "Dalam penelitian kualitatif seorang peneliti hanya dapat menyajikan suatu interpretasi (didasarkan pada nilai-nilai, minat, dan tujuan) atas interpretasi orang lain yang didasarkan pada nilai-nilai, minat, dan tujuan mereka".

Penelitian ini menggunakan bentuk penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif menurut Moleong (2000:3) yang mengutip pendapat Bogdan dan Taylor adalah sebagai berikut,"Metode kualitatif adalah prosedur penelitian

yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati”.

Sesuai dengan pendapat di atas, dalam penelitian ini menggunakan analisis kualitatif dengan metode deskriptif. Moh. Nasir (1999:63) berpendapat bahwa, “Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang”.

Winarno Surakhmad (1994:26), metode penelitian deskriptif mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- “1) Memusatkan diri pada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang dan pada masa aktual.
- 2) Data yang dikumpulkan mula-mula disusun, dijelaskan kemudian dianalisa”.

Berdasarkan pengertian di atas, maka pengumpulan data yang digunakan adalah teknik wawancara dengan menggunakan pedoman wawancara.

2. Strategi Penelitian

Strategi dapat diartikan cara atau siasat berdasarkan rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran tertentu. Oleh karena itu, strategi dapat pula diartikan sebagai pola penelitian yang akan dilaksanakan berdasarkan jenisnya.

Apabila dilihat dari fokus masalah yang sedang dikaji atau diteliti, di dalam penelitian deskriptif sering dikenal beberapa strategi penelitian yang digunakan yang meliputi strategi tunggal terpancang, strategi ganda terpancang, strategi tunggal holistic, strategi ganda holistic. Penerapan dari masing-masing strategi ini didasarkan pada paradigma dan keluasan masalah yang sedang diteliti. Menurut Yin yang dikutip oleh HB. Sutopo (2000:41) “Kualitatif terpancang adalah penelitian yang sudah menentukan fokus masalah penelitian berupa variabel utamanya yang didasarkan pada tujuan dan minat penelitiannya”.

Strategi yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi tunggal terpancang, maksudnya penelitian ini memfokuskan pada satu masalah saja yaitu tentang peranan pemberian upah insentif dan tunjangan kesejahteraan karyawan dan upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Strategi tunggal

terpancang yang digunakan dalam penelitian ini mengandung pengertian sebagai : tunggal dalam arti hanya ada satu ruang lingkup penelitian yaitu hanya PT. Daya Manunggal Salatiga, sedangkan terpancang pada tujuan penelitian, maksudnya yaitu bahwa apa yang harus diteliti dibatasi pada aspek-aspek yang sudah dipilih sebelum melakukan penelitian di lapangan. Dalam penelitian ini terpancang pada tujuan untuk mengetahui produktivitas kerja karyawan, kendala-kendala dalam peningkatan produktivitas, upaya peningkatan produktivitas kerja karyawan, serta bentuk-bentuk pemberian insentif dan tunjangan kesejahteraan karyawan dalam kaitannya dengan peningkatan produktivitas kerja karyawan di PT. Daya Manunggal Salatiga.

C. Sumber Data

Lofland dan Lofland yang dikutip oleh Moleong (2000:12) mengatakan bahwa, ” Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata atau tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain”.

Sumber yang dapat dimanfaatkan untuk mencari data dalam penelitian ini adalah :

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang berupa kata-kata, kegiatan dan tindakan. Data ini diperoleh melalui wawancara dengan orang-orang yang menjadi objek penelitian/informan. Dalam hal ini adalah pimpinan perusahaan, staf personalia, dan karyawan bagian produksi. Data berupa kata-kata diperoleh pada saat wawancara dengan informan mengenai produktivitas kerja karyawan, hambatan peningkatan produktivitas, upaya peningkatan produktivitas kerja karyawan, serta bentuk pemberian upah insentif dan tunjangan kesejahteraan karyawan dalam kaitannya dengan peningkatan produktivitas kerja karyawan.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari subjeknya maupun berdasarkan informasi dari pihak lain yang dianggap relevan, yaitu sumber tertulis yang berupa dokumen tertulis. Dokumen yang

digunakan dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, seperti data jumlah karyawan bagian produksi, data hasil produksi, dan sebagainya.

D. Teknik Sampling

Teknik Sampling adalah teknik yang digunakan untuk menyeleksi atau memfokuskan permasalahan agar pemilihan sampel lebih mengarah pada tujuan penelitian. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* (sampel bertujuan). Moh. Pabundu Tika (1997:85) mendefinisikan *purposive sampling* sebagai berikut :”Sampel *purposive* adalah sampel yang dipilih secara cermat dengan mengambil orang atau objek penelitian yang selektif dan mempunyai ciri-ciri yang spesifik”. Sampel bertujuan merupakan sampel yang diambil tidak ditekankan pada jumlah, tetapi ditekankan pada kualitas pemahamannya kepada masalah yang diteliti. Dalam menentukan informan, peneliti menggunakan teknik bola salju (*snowball sampling*), yaitu dengan cara menunjuk seorang informan yang terpilih (*key informan*), kemudian *key informan* dapat menunjuk informan yang lebih mengetahui sehingga diperoleh data yang mendalam sampai informasi yang diperlukan mencukupi dan data yang dikumpulkan benar-benar mendukung tercapainya hasil penelitian.

Dalam penelitian ini peneliti menunjuk seorang karyawan untuk diwawancarai, kemudian karyawan itu menunjuk karyawan lain yang dapat memberikan data yang diperlukan. Menurut Moleong (2000:165), sampel bertujuan (*purposive sampling*) dapat ditandai dengan ciri-cirinya sebagai berikut

1. Rancangan sampel yang muncul
Sampel tidak dapat ditentukan atau ditarik terlebih dahulu.
2. Pemilihan sampel secara berurutan
Tujuan memperoleh variasi sebanyak-banyaknya hanya dapat dicapai apabila pemilihan sampel dilakukan jika satuan sebelumnya sudah dijangkau dan dianalisis. Setiap satuan berikutnya dapat dipilih untuk memperluas informasi yang telah diperoleh terlebih dahulu sehingga dapat dipertentangkan atau diisi adanya kesenjangan informasi yang ditemui. Dari mana atau dari siapa ia mulai tidak menjadi persoalan, tetapi bila hal itu sudah berjalan, maka pemilihan berikutnya bergantung pada apa keperluan peneliti. Teknik *sampling* “bola salju”

bermanfaat dalam hal ini, yaitu mulai dari satu menjadi makin lama makin banyak.

3. Penyesuaian berkelanjutan dari sampel
Pada mulanya setiap sampel dapat sama kegunaannya. Namun, sesudah makin banyak informasi yang masuk dan makin mengembangkan hipotesis kerja, akan ternyata bahwa sampel makin dipilih atas dasar fokus penelitian.
4. Pemilihan berakhir jika sudah terjadi pengulangan
Pada sampel bertujuan seperti jumlah sampel, ditentukan oleh pertimbangan-pertimbangan informasi yang diperlukan. Jika tidak ada informasi yang dapat dijaring, maka penarikan sampel pun sudah dapat diakhiri. Jadi, kuncinya di sini ialah jika sudah mulai terjadi pengulangan informasi, maka penarikan sampel sudah harus dihentikan.

Syarat pengambilan sampel bertujuan menurut Suharsimi Arikunto (1998:128) adalah :

1. Pengambilan sampel harus didasarkan atas ciri-ciri, sifat-sifat atau karakteristik tertentu yang merupakan ciri-ciri pokok populasi.
2. Subjek yang diambil sebagai sampel benar-benar merupakan subjek yang paling mengandung ciri-ciri yang terdapat pada populasi.
3. Penentuan karakteristik populasi dilakukan dengan cermat dan di dalam studi pendahuluan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang objektif tersebut maka perlu diperhatikan mengenai teknik pengumpulan data yang akan digunakan sebagai alat atau pengambil data. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah :

1. Wawancara

Lexy J. Moleong (2000:135) mengemukakan bahwa “Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu”. Patton, seperti dikutip oleh Lexy J. Moleong (2000:135), membagi wawancara menjadi tiga macam :

a. Wawancara Pembicaraan Formal

Pada jenis wawancara ini pertanyaan yang diajukan sangat tergantung pada pewawancara itu sendiri, jadi tergantung pada spontanitasnya dalam mengajukan pertanyaan kepada yang diwawancarai.

b. Pendekatan Menggunakan Petunjuk Umum Wawancara

Jenis wawancara ini mengharuskan pewawancara membuat kerangka dan garis besar pokok yang ditanyakan dalam proses wawancara. Penyusunan pokok-pokok itu dirumuskan tidak perlu ditanyakan secara berurutan. Demikian pula penggunaan dan pemilihan kata-kata untuk wawancara dalam hal tertentu tidak perlu dilakukan sebelumnya.

c. Wawancara Baku Terbuka

Jenis wawancara ini adalah wawancara yang menggunakan seperangkat pertanyaan baku. Urutan pertanyaan, kata-katanya, dan cara penyajiannya pun sama untuk setiap responden. Keluwesan mengadakan pertanyaan mendalam (*probing*) terbatas, dan hal itu bergantung pada situasi wawancara dan kecakapan pewawancara. Wawancara demikian digunakan jika dipandang sangat perlu untuk mengurangi sedapat-dapatnya variasi yang bisa terjadi antara seorang yang diwawancarai dengan yang lainnya.

Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dengan menggunakan petunjuk umum wawancara, dengan alasan untuk menjaga agar pokok-pokok yang direncanakan dapat tercakup seluruhnya.

2. Dokumentasi

Suharsimi Arikunto (1998:200) mengatakan bahwa “Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda, dan sebagainya”. Metode dokumentasi merupakan metode yang digunakan untuk memperoleh data resmi yang diperoleh dari perusahaan.

3. Observasi

Teknik ini dilakukan dengan cara melakukan pengamatan terhadap objek penelitian dan mencatat fenomena yang diselidiki. Teknik observasi ini mempunyai keunggulan-keunggulan yang tidak dimiliki oleh wawancara, yakni kata-kata yang disampaikan informan tidak selamanya dapat menggantikan keadaan yang sebenarnya. Data yang dikumpulkan dalam pengamatan adalah kegiatan yang dilakukan karyawan pada kegiatan produksi.

Menurut HB. Sutopo (2000:65-66), mengatakan bahwa ada dua macam observasi, antara lain :

a. Observasi Tak Berperan

Dalam observasi tak berperan, kehadiran peneliti dalam melakukan observasi sama sekali tidak diketahui oleh subjek yang diamati. Observasi ini bisa dilakukan misalnya dengan mengkaca “*one way mirror*” seperti pengamatan pada sekelompok anak dengan perilakunya di dalam kelas, misalnya dalam “*micro teaching*”, observasi tak berperan juga bisa dilakukan dengan menggunakan teropong jarak jauh untuk mengamati perilaku seseorang atau sekelompok orang di suatu lokasi tertentu. Cara ini juga bisa dilakukan dimana kehadiran peneliti tidak diketahui orang atau kelompok yang sedang diamati.

b. Observasi Berperan

Pada observasi yang dilakukan dengan mendatangi peristiwanya, kehadiran peneliti di lokasi sudah menunjukkan peran yang paling pasti, sebab kehadirannya sebagai orang asing diketahui oleh yang diamati, dan bagaimanapun hal itu membawa pengaruh kepada yang diamati. Oleh karena itu, bilamana peneliti ingin mengamati dan mencatat hal yang berlangsung menurut apa adanya (kondisi aslinya), maka ia sebaiknya jangan berbuat apapun atau membuat catatan dalam jangka waktu tertentu, misalnya dalam jarak waktu 10 sampai dengan 15 menit. Subjek yang diamati setelah melihat bahwa kehadiran peneliti ternyata tidak melakukan apa-apa, maka subjek menjadi tidak ada lagi kecurigaan terhadap pelaku observasi tersebut, dan selanjutnya perilaku subjek yang diamati akan stabil kembali menurut apa adanya atau sesuai dengan kondisi aslinya.

Observasi berperan pasif. Mengenai perilaku dan kondisi lingkungan penelitian bisa dilakukan, baik secara formal ataupun informal. Secara formal dapat diamati misalnya pertemuan, kegiatan kelas, aktivitas kerja di pabrik, atau dalam rumah tangga untuk memperlihatkan kehidupan sehari-hari dari suatu keluarga, dan sebagainya. Secara informal pengamatan dapat dilakukan selama kunjungan, misalnya mengamati situasi berbagai hal yang diamati, seperti kondisi bangunan dan sebagainya.

Observasi berperan aktif. Observasi berperan aktif merupakan cara khusus dan peneliti tidak bersikap pasif sebagai pengamat tetapi memainkan berbagai peran yang dimungkinkan dalam suatu situasi yang berkaitan dengan penelitiannya, dengan mempertimbangkan akses yang bisa diperolehnya yang bisa dimanfaatkan bagi pengumpulan data. Peneliti bahkan bisa berperan yang tidak hanya dalam bentuk berdialog atau bercakap-cakap yang mengarah pada pendalaman dan kelengkapan datanya, tetapi juga bisa mengarahkan peristiwa-peristiwa yang sedang dipelajari demi kemantapan datanya.

Observasi berperan penuh. Jenis observasi ini diartikan bahwa peneliti memang memiliki peran dalam lokasi studinya., sehingga benar-benar terlibat dalam suatu kegiatan yang ditelitinya, misalnya benar-benar sebagai penduduk, atau sebagai lembaga atau organisasi yang sedang dikaji. Peran ini bukan hanya bersifat sementara seperti dalam observasi berperan aktif.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik observasi berperan pasif. Data yang dikumpulkan dalam pengamatan adalah kegiatan yang dilakukan karyawan dalam kegiatan produksi.

F. Validitas Data

Lexy J. Moleong (2000:178) mengatakan bahwa “ Keabsahan data adalah usaha untuk meningkatkan derajat kepercayaan data”. Peneliti melakukan pemeriksaan terhadap data secara cermat sesuai dengan teknik yang tepat maka jelas bahwa upaya penelitiannya benar-benar dapat dipertanggungjawabkan. Pengabsahan data menunjukkan mutu seluruh proses pengumpulan data dalam penelitian, mulai dari penjabaran konsep sampai pada data siap dianalisis. Menurut Moleong (2000:178) bahwa “ Trianggulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahn data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu”.

Menurut Denzin yang dikutip oleh Moleong (2000:178) bahwa “ Teknik Trianggulasi ada empat macam sebagai teknik pemeriksaan data yaitu sumber, metode, penyidik dan teori”. Adapun penjelasannya sebagai berikut :

1. Trianggulasi dengan sumber

Trianggulasi dengan cara membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif.

2. Trianggulasi dengan metode

Trianggulasi ini terdapat dua strategi yaitu pertama adalah pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data. Dan yang kedua adalah pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.

3. Trianggulasi dengan penyidik

Trianggulasi ini dengan jalan memanfaatkan peneliti lainnya untuk keperluan pengecekan kembali derajat kepercayaan data.

4. Trianggulasi dengan teori

Dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan satu atau lebih teori. Trianggulasi ini berdasarkan anggapan bahwa fakta tertentu tidak tetapi hal itu dapat dilaksanakan, dalam hal ini dinamakan penjelasan banding.

Jenis trianggulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah trianggulasi sumber data dan trianggulasi metode. Trianggulasi sumber adalah pengumpulan data sejenis dengan menggunakan berbagai sumber data yang berbeda. Dalam trianggulasi data, peneliti menggunakan beberapa sumber data yang diperoleh di lapangan diambil beberapa obyek penelitian yang berbeda-beda, kemudisn membandingkan hasil wawancara antara informan satu dengan informan yang lain. Trianggulasi metode adalah pengumpulan data sejenis tetapi dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda. Dengan menggunakan kedua jenis trianggulasi di atas, diharapkan mutu dari keseluruhan proses pengumpulan data penelitian ini menjadi valid.

G. Analisis Data

Analisis data biasanya dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data sampai diperoleh suatu kesimpulan. Menurut Lexy J. Moleong (2000:103) analisis data adalah “ Proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam

pola, kategori dan satuan dasar sehingga dapat ditemukan tema, dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data”.

Patton seperti dikutip oleh HB. Sutopo (2000:86) mengatakan bahwa “ Analisis data adalah proses mengatur urutan data, menganalisis data ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar”. Penelitian kualitatif memiliki bentuk analisis data yang dilakukan saat pengumpulan data ketika membuat catatan-catatan lapangan dari hasil wawancara dan observasi.

Penelitian ini menggunakan analisis data model interaktif (*interactive of analysis*). Menurut Miles dan Huberman yang dikutip HB. Sutopo (2000:87) bahwa “ Analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang bersamaan, yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan (verifikasi)”. Ketiga hal itu merupakan sesuatu yang menjalin dalam bentuk yang sejajar untuk membangun wawasan yang disebut “analisis”.

1. Pengumpulan Data

Proses analisis data dimulai dengan pengumpulan data, sesuai dengan teknik pengumpulan data seperti yang dikemukakan di atas, maka pengumpulan data dilakukan dengan berbagai cara, yaitu dokumentasi, wawancara, dan observasi. Seluruh data yang terkumpul dari berbagai sumber tersebut dibaca, dipelajari dan ditelaah. Dalam penelitian ini, peneliti sejak awal sudah melakukan analisis misalnya pada waktu mengadakan wawancara penelitian dengan melihat apakah hasil wawancara itu mendukung atau tidak terhadap penelitian. Jika tidak, maka peneliti dapat mengalihkan pertanyaan agar mengarah kepada tujuan penelitian. Pengumpulan data dilakukan selama data yang diperlukan belum memenuhi dan akan dihentikan jika data yang diperlukan sudah memenuhi untuk ditarik suatu kesimpulan”.

2. Reduksi Data

Merupakan proses penelitian, pemusatan perhatian kepada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan tertulis yang diperoleh di lapangan. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan

akhir dapat diverifikasi. Reduksi data dalam hal ini dilakukan dengan tujuan agar data yang diperoleh itu benar-benar diperlukan untuk dapat menjawab permasalahan penelitian.

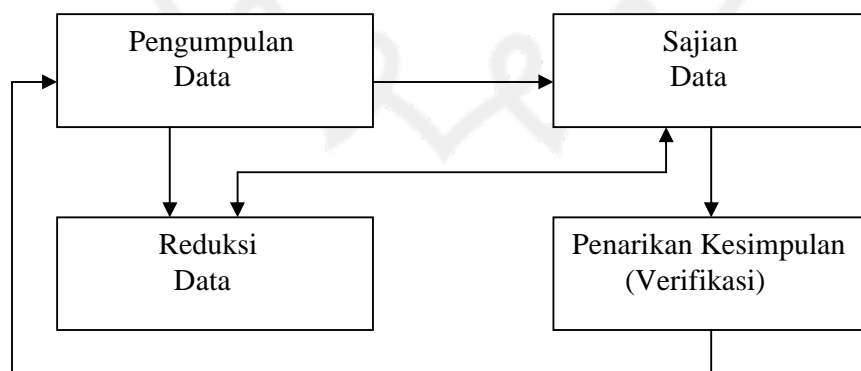
3. Penyajian Data

Inti dari penyajian data adalah mengorganisir informasi secara sistematis untuk mempermudah peneliti menggabungkan keterkaitan antar data dalam menyusun penggambaran proses dan fenomena yang ada tentang subjek peneliti untuk menginterpretasikan fenomena-fenomena yang ada. Penyajian data disajikan dalam bentuk tabel dan teks naratif yang berupa catatan lapangan.

4. Penarikan Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, sejak awal peneliti sudah melakukan analisis data awal. Analisis data awal itu mula-mula masih belum jelas dan masih bersifat sementara, kemudian meningkat sampai pada analisis data akhir yang lebih mantap yaitu analisis yang telah memiliki landasan yang kuat. Data yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi setelah selesai dianalisis dapat segera ditarik kesimpulan yang bersifat sementara. Agar kesimpulan lebih mantap maka peneliti memperpanjang waktu observasi sampai ditemukan data baru yang dapat mengubah kesimpulan sementara, sehingga diperoleh kesimpulan yang mantap.

Proses analisis dengan model analisis interaktif dapat ditunjukkan dengan bagan sebagai berikut :



Gambar 2 : Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif

Sumber : Mathew B. Miles & A. Michael Huberman.2000.

H. Prosedur Penelitian

1. Tahap Persiapan Penelitian

Tahap ini kegiatannya adalah merencanakan segala sesuatu yang berhubungan dengan pelaksanaan penelitian. Mulai dari pengajuan judul, pembuatan proposal penelitian dan mengurus perijinan untuk memperlancar jalannya penelitian.

2. Tahap Pengumpulan Data

Tahap ini peneliti terjun ke lapangan untuk mengumpulkan data yang akan mendukung penelitian.

3. Tahap Analisis Data Awal

Tahap ini dilakukan untuk mengetahui apakah data yang telah dikumpulkan tersebut sesuai dengan yang diharapkan.

4. Tahap Analisis Data Akhir

Data yang dianalisis merupakan keseluruhan data yang diperoleh dalam pengumpulan data dan merupakan data yang sangat mendukung tujuan penelitian.

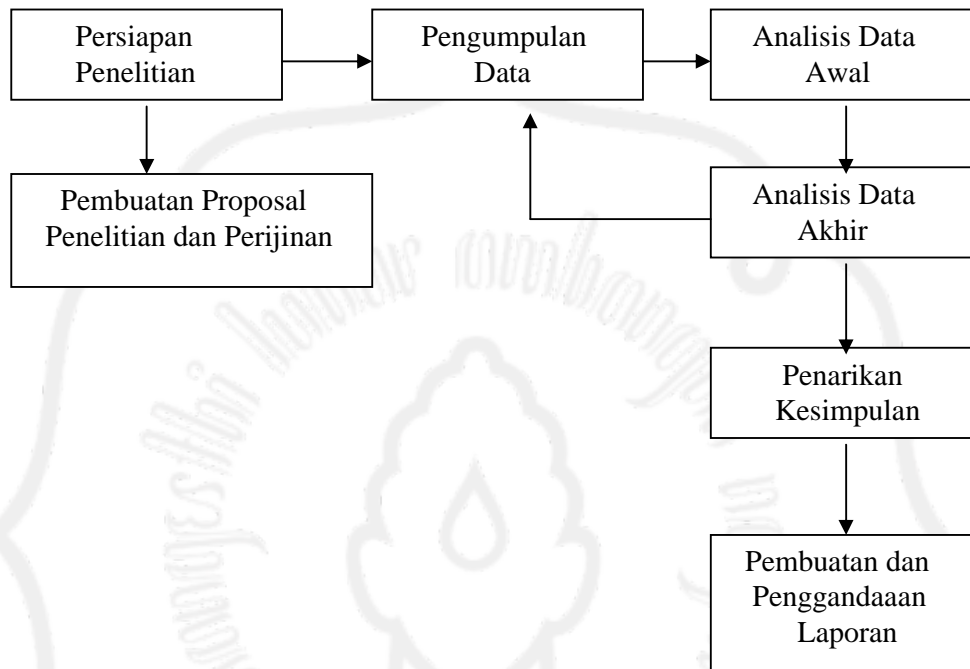
5. Tahap Penarikan Kesimpulan

Tahap ini adalah menarik kesimpulan dari apa yang dihasilkan dalam analisis data. Penarikan kesimpulan harus didasarkan pada tujuan penelitian dengan didukung data yang valid, sehingga hasil penelitian tersebut dapat dipertanggungjawabkan.

6. Tahap Penulisan dan Pengandaan Laporan

Pada tahap ini hasil penelitian dan semua kegiatan yang berhubungan dengan penelitian ditulis dan dilaporkan kepada pihak-pihak yang berkepentingan dan berbentuk laporan yang harus sesuai dengan aturan yang sudah ditentukan.

Adapun skema prosedur penelitiannya adalah sebagai berikut:



Gambar 3 :Skema Prosedur Penelitian

E. BAB IV

F. HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

Sejarah Singkat dan Gambaran Umum Perusahaan

PT. Daya Manunggal Salatiga adalah salah satu perusahaan tekstil penghasil benang, grey dan kain di Indonesia. Dalam sejarah pendiriannya, PT. Daya Manunggal Salatiga dengan status Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) didirikan pada tanggal 17 Februari 1961 di Jalan Argobusono No. 1 Kel. Ledok Kec. Argomulyo Kota Salatiga yang diprakarsai oleh Bapak Musa dan Bapak The Nien King dengan Akte Notaris No. 13/1961 dan hingga kini lokasi perusahaan tidak berpindah tempat. Pada awal pendiriannya, PT. Daya Manunggal Salatiga hanya memiliki 200 mesin konvensional jenis 1511.44” dengan jumlah karyawan sebanyak 150 orang. Pada saat itu modal awal PT. Daya Manunggal Salatiga hanya sebesar Rp 30.000.000,00 yang terdiri dari 600 saham utama dan 2400 saham biasa. Mulai berproduksi pada tahun 1962 dengan menghasilkan produk kain grey jenis *cotton*.

Saat ini PT. Daya Manunggal Salatiga merupakan salah satu dari 72 cabang perusahaan yang tergabung dalam Argo Manunggal Group yang berkantor pusat di Jakarta. Seiring dengan perkembangan perusahaan, yang ditandai dengan semakin meningkatnya order atau pesanan tentu saja perusahaan harus lebih memperhatikan sarana pendukung proses produksinya. Untuk mendukung proses produksi yang semakin banyak, permintaan akan tenaga kerja juga ikut mengalami peningkatan dan kini jumlah karyawan perusahaan telah mencapai 3515 orang disertai dengan penambahan dan penggunaan mesin-mesin berteknologi tinggi, sehingga dari hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan baik secara kualitas maupun kuantitas. Jenis produk yang dihasilkan juga bertambah jenisnya, dari yang semula hanya menghasilkan kain grey jenis *cotton* kini sudah memproduksi pula benang dan kain jadi dari serat atau kapas.

2. Proses Produksi dan Operasi

Proses produksi PT. Daya Manunggal Salatiga adalah memproses bahan-bahan baku, yaitu berupa kapas dan *polyester* menjadi benang, kain ataupun grey melalui beberapa departemen. Fungsi dan produk dari departemen-departemen produksi tersebut antara lain:

a. Departemen Spinning

Departemen *Spinning* terdiri dari dua unit, yaitu *Spinning* unit 1 dan 2. Departemen *spinning* mulai beroperasi pada bulan April tahun 1990. Proses produksinya yaitu memintal kapas/ *polyester* menjadi benang. Bahan baku yang digunakannya adalah kapas, berasal dari serat alam yang diimpor dari Amerika Serikat, Australia, Pakistan, Cina, Afrika Timur dan Barat, Mesir, serta sebagian kecil hasil panen dari Indonesia serta *Polyester*, berasal dari serat buatan. Jenis produksi yang dihasilkan antara lain 100% *cotton combed* Ne 16.60 (CM60), 100% *cotton carded* Ne 16.40 (CE 40), *Poly/cotton combed* 65/35 Ne 30-45 (TC 45/TC 30), *Poly/cotton combed* 45/55 Ne 30-50 (CVC 45) dan *Poly cotton carded* 65/35 Ne 12-20 (CE 20).

b. Departemen Weaving

PT. Daya Manunggal Salatiga saat ini mempunyai tiga sub-departemen *weaving*, yaitu Departemen *Weaving* SL, Departemen *Weaving* AJL I, dan Departemen *Weaving* AJL II. Pada dasarnya proses produksi pada departemen *weaving* adalah menenun benang menjadi kain *grey*. Departemen *weaving* menggunakan bahan baku berupa benang pakan yaitu benang yang diproses dengan susunan benang melebar, dan benang lusi yaitu benang yang diproses dengan susunan benang memanjang. Jenis produksi yang dihasilkan antara lain *Grey* 100% *cotton*, *Grey* CVC 55/45, *Grey Polyester cotton* 65/35, *Grey* 100% rayon dan *Grey* T/R 65/35 *poly rayon*.

c. Departemen Dyeing

Departemen *dyeing* adalah departemen yang memproses kain grey sehingga menjadi kain berwarna polos. Jenis produksi yang dihasilkan antara lain *Dyed cotton*, *Dyed* CVC, *Dyed* T/C, *Dyed* Rayon, *Standard Finished* dan *Special Finished*.

d. Departemen Engraving

Departemen *engraving* adalah departemen yang memproses desain sehingga sampai pada bentuk *sample/screen*.

e. Departemen Printing

Departemen *Printing* adalah departemen yang memproses kain grey menjadi kain yang bermotif atau bercorak. Jenis produksi dari departemen printing antara lain: *Printing Cotton*, *Printing C/T*, *Printing T/C*, *Printing T/R*, *Printing C/R*, *Printing Rayon*.

f. Departemen Verpacking

Departemen *Verpacking* adalah departemen yang menjalankan proses produksi dari pengecekan standar warna dan desain sampai pada proses pengiriman.

3. Kondisi Karyawan

a. Jenis Karyawan

Karyawan PT. Daya Manunggal Salatiga terdiri dari 2 jenis karyawan, yaitu karyawan tetap dan karyawan tidak tetap (kontrak). Batas usia penerimaan calon karyawan minimal 18 tahun dan masa berakhir hubungan kerja adalah 55 tahun. Setelah calon karyawan diterima menjadi karyawan, dia akan menjalani masa percobaan selama 3 bulan (*training*). Selama dalam masa percobaan, masing-masing pihak dapat mem PHK secara sepihak. Setelah karyawan telah menjalani masa percobaan dan telah memenuhi harapan perusahaan, dia kemudian akan diangkat sebagai karyawan tetap.

b. Jumlah Karyawan

Untuk menunjang aktivitasnya, PT. Daya Manunggal Salatiga memiliki karyawan sebanyak 3.515 orang karyawan yang terbagi ke dalam beberapa departemen yang ada di dalam perusahaan tersebut. Di bawah ini merupakan perincian dan pengklasifikasian jumlah karyawan per bagian yang ada di dalam perusahaan :

No.	MANAJER	DEPARTEMEN	BAGIAN	JUMLAH
1.	Umum	PPC/ <i>Export/Import</i>		25
		C. Accounting		16
		Kasir		3
		Pengupahan		7
			D. Computer	4
			A.P.P II	4
			E. Misc	7
			Sekt. ISO	4
		Umum	Pimpinan/ <i>Staff/Huper</i>	3
			Pekerjaan Umum	31
			Kendaraan	46
			Satuan Pengamanan	76
		Personalia	Kepegawaian	6
			Kasir	9
			Kantin	53
			Poliklinik	7
			Diklat	3
			Sekretariat	5
		Logistik	Pengadaan	17
			Gudang Kapas	9
	Gudang Benang	24		
	Gudang Grey	28		
	Gudang Kain Jadi	16		
	Gudang L. Ekonomis	5		
	Gudang Kimia	6		
2.	Pemintalan	F. Spinning		754
3.	Pertununan	<i>Weaving SL</i>		752

		<i>Weaving</i> AJL I		484
		<i>Weaving</i> AJL II		220
4.	Pengolahan	G. Dyeing		292
		H. Printing		102
		I. Engraving		48
		Teknik/Depot Kimia		76
		J. Verpacking		187
5.	<i>Power Engineering</i>	C/E	Bioler/Diesel/MTC	65
			Listrik/Adm	42
			Bangunan	14
			K. W. Treatment	29
			L. Maintenance	22
			M. Workshop	14
			TOTAL	3515

Sumber : Personalia-Administrasi Kepegawaian PT. Daya Manunggal Salatiga.

Tabel 1. Klasifikasi jumlah karyawan per bagian PT. Daya Manunggal Salatiga

Berdasarkan tabel tersebut di atas, jumlah karyawan bagian produksi dapat diketahui sebanyak 2.915 orang karyawan atau sekitar $\frac{3}{4}$ bagian dari jumlah keseluruhan karyawan yang ada di PT. Daya Manunggal Salatiga. Dari keterangan yang didapat peneliti di lapangan, diketahui bahwa dari keseluruhan jumlah karyawan bagian produksi, karyawan pria dan wanita jumlahnya hampir berimbang, jadi bukan dominasi karyawan pria saja. Sementara itu jumlah karyawan produksi yang berpendidikan SMU tampaknya merupakan mayoritas dari seluruh jumlah karyawan bila ditinjau dari tingkat pendidikannya diikuti dengan karyawan yang berpendidikan SD dan SLTP. Sedangkan karyawan yang berpendidikan Sarjana Muda dan Sarjana lebih menduduki posisi yang penting di perusahaan. Daerah asal karyawan juga tidak

hanya berasal dari Kota Salatiga dan sekitarnya, namun ada pula yang berasal dari luar Kota Salatiga.

c. Waktu Kerja

Karyawan PT. Daya Manunggal Salatiga bekerja selama 7 jam perhari, 40 jam perminggu. Hari kerja karyawan di PT. Daya Manunggal Salatiga adalah 26 hari perbulan. Jam kerja secara garis besar dibagi dua, yaitu :

1) Bagian Kantor/*Day Shift*

Jam kerja karyawan bagian kantor dimulai pukul 08.00-16.00 WIB, namun khusus hari Sabtu jam kerja karyawan bagian kantor adalah jam 08.00-13.00 WIB.

2) Bagian Produksi

Jam kerja karyawan bagian produksi dibagi menjadi 3 shift, yaitu :

- a) Shift pagi : Pukul 06.00-14.00 WIB
- b) Shift siang : Pukul 14.00-22.00 WIB
- c) Shift malam : Pukul 22.00-06.00 WIB

d. Pembebasan dari Kewajiban untuk Bekerja :

1) Hari Libur

a) Hari Libur Mingguan

Karyawan produksi yang telah bekerja selama satu minggu berhak atas waktu istirahat mingguan selama satu hari. Pada karyawan bagian kantor, hari libur mingguan setiap hari minggu

b) Hari libur resmi atau hari besar

Setiap karyawan yang telah bekerja berhak atas libur resmi yang telah ditetapkan pemerintah, misalnya libur Hari Raya Lebaran, Natal, dan lain-lain.

2) Dispensasi bagi Karyawan

Jika karyawan tidak dapat masuk dengan alasan yang jelas, perusahaan memberikan dispensasi. Pemberian dispensasi ini diatur sebelumnya dalam Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) antara karyawan dan perusahaan.

e. Komponen Gaji dan Upah Karyawan

Setelah karyawan melakukan tugas dan kewajibannya, perusahaan juga berkewajiban memberikan hak-hak karyawan. Hak yang paling utama yang didapat seorang karyawan adalah penerimaan kompensasi dan kesejahteraan dari perusahaan. Dalam penentuan penetapan gaji dan upah ini, besar upah/gaji pokok perusahaan minimal sama dengan Upah Minimum Kota (UMK) Salatiga, yaitu sebesar Rp 408.500,-. Upah/gaji ini meliputi komponen-komponen sebagai berikut :

- 1) Upah dasar, merupakan upah yang diberikan kepada karyawan berdasarkan tingkat pendidikannya dan diberikan kepada karyawan tetap perusahaan.
- 2) Uang beras, merupakan uang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan asumsi bahwa karyawan setiap harinya membeli beras sebanyak 1 kg untuk kebutuhan pangannya, besarnya disesuaikan dengan harga beras yang ada di pasaran.
 - a) Uang lauk pauk, merupakan uang yang diberikan sebagai pelengkap uang beras yang besarnya telah ditentukan oleh pihak perusahaan.
 - b) Uang/tunjangan perumahan, merupakan uang yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan untuk mendukung kesejahteraan karyawan dalam mendapatkan tempat tinggal yang layak. Besarnya tunjangan ini sesuai dengan kebijakan perusahaan.

f. Upah Insentif dan Bonus

Upah insentif diberikan pada karyawan/keompok karyawan produksi yang memiliki prestasi kerja. Upah insentif ini bertujuan untuk merangsang semangat dan motivasi karyawan agar prestasi kerja dan produktivitas kerja karyawan semakin meningkat. Insentif diberikan bagi karyawan yang dapat menghasilkan produk melebihi kuantitas standar produk yang diharapkan dan ditetapkan perusahaan. Besar upah insentif ini tergantung pada kebijakan departemen masing-masing.

Selain upah insentif, PT. Daya Manunggal Salatiga juga memberikan bonus produksi kepada karyawan yang dapat menghemat waktu produksi. Hal ini berlaku bagi semua karyawan bagian produksi di tiap departemen. Namun untuk pemberian komisi, hal ini tidak berlaku bagi karyawan bagian produksi.

g. Pengadaan Program Kesejahteraan Karyawan

Program kesejahteraan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya berupa pemberian tunjangan dan pengadaan fasilitas bagi karyawan, antara lain :

1) Kesejahteraan Karyawan yang Bersifat Ekonomis

Perusahaan memberikan tunjangan-tunjangan bagi karyawan yang diharapkan dapat meringankan masalah finansialnya. Beberapa tunjangan yang ada di PT. Daya Manunggal Salatiga antara lain :

- a) Tunjangan jabatan, diberikan kepada karyawan yang memiliki jabatan struktural. Besar tunjangan berbeda-beda sesuai dengan tanggung jawab masing-masing jabatan.
- b) Tunjangan masa kerja, diberikan kepada karyawan sesuai masa kerjanya. Tunjangan ini ditujukan untuk menghargai loyalitas karyawan kepada perusahaan.
- c) Tunjangan istri, diberikan pada karyawan yang memiliki istri yang tidak bekerja di PT. Daya Manunggal Salatiga.
- d) Tunjangan anak, diberikan kepada karyawan yang telah memiliki anak, namun pemberian tunjangan untuk anak-anak karyawan dibatasi hanya sampai anak ketiga.
- e) Tunjangan pendidikan, diberikan kepada karyawan yang tingkat kehadirannya baik dan memiliki anak yang berprestasi tinggi di bidang akademis. Tunjangan pendidikan ini berupa dana Bansosdik (Bantuan Sosial Pendidikan).
- f) Tunjangan Keagamaan/Tunjangan Hari Raya (THR), diberikan kepada karyawan seminggu sebelum hari raya keagamaan berlangsung, namun biasanya THR ini diberikan pada saat Hari Raya Idul Fitri. Besarnya tunjangan ini minimal sebesar satu kali gaji karyawan.
- g) Tunjangan lain-lain, diberikan kepada karyawan yang memiliki keahlian khusus, misalnya dalam bidang olah raga ataupun bidang kesenian.

Selain tunjangan, perusahaan memberikan premi kepada karyawan. Pertimbangan pemberian premi bagi karyawan ini dinilai berdasarkan absensi dan tingkat kehadiran karyawan. Jenis premi yang diberikan antara lain :

- a) Premi hadir, diberikan berdasarkan daftar absensi personalia. Apabila karyawan selalu masuk kerja sesuai kewajibannya, maka dia akan menerima premi hadir.
- b) Premi Khusus, diberikan kepada setiap karyawan yang bekerja penuh selama satu bulan.
- c) Premi Malam, diberikan kepada karyawan yang bertugas pada pukul 22.00-06.00 WIB (shift malam) selama 7 hari berturut-turut dalam 1 bulan.

Program kesejahteraan berwujud asuransi diberikan kepada karyawan. Karyawan tidak perlu membayar lagi untuk asuransi ini, karena pihak perusahaan sudah melakukan potongan dari gaji karyawan. Jenis asuransi yang ada antara lain Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek) dan Asuransi Kesehatan (ASKES).

a) Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK)

Sejak tahun 1978, PT. Daya Manunggal Salatiga telah mengikut sertakan karyawan dalam program ASTEK yang kemudian berganti menjadi JAMSOSTEK saat ini. Program-program JAMSOSTEK antara lain :

(1) Asuransi kecelakaan kerja

Bagi karyawan yang mengalami kecelakaan kerja, akan mendapat santunan kecelakaan dari pihak perusahaan.

(2) Asuransi kematian

Jika karyawan meninggal dunia, maka keluarga yang ditinggalkan berhak memperoleh santunan dari pihak perusahaan.

(3) Asuransi jaminan hari tua

Jika hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan telah berakhir, maka dia berhak mendapatkan tabungan hari tua.

b) Asuransi Kesehatan (ASKES)

Untuk pemeliharaan kesehatan karyawan, perusahaan telah mengasuransikan seluruh karyawan dan keluarganya (istri dan tiga orang anak) melalui ASKES, yaitu dengan program JP KK (Jaminan Pemeliharaan Kesehatan Karyawan). Apabila karyawan sakit yang mengharuskan masuk rumah sakit atau berobat ke dokter, maka

perusahaan menyediakan fasilitas kartu ASKES yang bisa digunakan untuk berobat ke rumah sakit/dokter yang telah ditunjuk oleh perusahaan.

Selain itu bagi karyawan/karyawati yang ingin memiliki rumah, perusahaan melalui koperasi karyawan bekerja sama dengan Bank Tabungan Negara (BTN) menyediakan perumahan yang terdapat di Desa Karang Tengah, daerah Tuntang sebanyak 185 unit serta di Desa Kauman Kidul Kecamatan Sidorejo ada sebanyak 142 unit, dimana pembayarannya dapat diangsur dari 5 sampai 20 tahun dengan uang muka dan bunga ringan. Bagi karyawan/karyawati ingin memiliki motor, perusahaan mengadakan arisan motor di perusahaan, untuk pembayaran kreditnya diambil dari gaji karyawan yang dipotong perusahaan.

2) Kesejahteraan Karyawan yang Bersifat Rekreatif/Hiburan

Perusahaan mengupayakan program-program yang dapat membantu karyawan menyegarkan kembali fisik dan psikisnya, sehingga diharapkan setelah karyawan mengikuti program-program ini, pekerjaan karyawan dapat lebih optimal dan produktivitasnya meningkat. Program yang diadakan antara lain :

a) Rekreasi

Setiap tahunnya perusahaan mengadakan program rekreasi bagi karyawan beserta anggota keluarganya secara cuma-cuma ke tempat-tempat wisata

b) Sarana Olahraga

Perusahaan memberikan sarana pendukung bagi karyawan yang ingin berolah raga. Sarana kegiatan olah raga tersebut berupa penyediaan Gedung Olah Raga (GOR) bagi karyawan yang ingin berlatih sepak bola, tenis meja, tenis lapangan, bulu tangkis, bina raga, catur, senam, bela diri, dan lain-lain yang dapat digunakan secara cuma-cuma.

c) Sarana Kesenian

Perusahaan juga menyediakan sarana pendukung bagi karyawan yang senang dan berbakat dalam hal kesenian, seperti karawitan, peralatan band untuk campur sari, dan lain-lain.

3) Kesejahteraan Karyawan yang Bersifat Fasilitatif

Dalam melaksanakan pekerjaannya, pemberian fasilitas tentu sangat menunjang dan membantu karyawan untuk lebih meningkatkan

produktivitasnya. Oleh karena itu perusahaan menyediakan fasilitas-fasilitas yang berguna bagi karyawan, antara lain :

a) Inventaris Kerja

Setiap tahun, karyawan mendapatkan seragam kerja baru yang disediakan perusahaan secara cuma-cuma. Seragam kerja karyawan tersebut terdiri dari: 2 (dua) stel seragam kerja, 1 (satu) pasang sepatu, 1 (satu) buah topi, serta Kartu Pengenal Karyawan.

b) Kantin

Perusahaan menyediakan makan kepada karyawan di kantin perusahaan sehingga karyawan tidak perlu keluar perusahaan untuk beristirahat makan.

c) Transportasi

Perusahaan menyediakan sarana antar jemput karyawan yaitu bis karyawan sebanyak 16 armada dengan route: Ngawen, Sidomulyo, Sragen, Jetis, Blotongan, Veteran, Kota, Kota-Roncalli, Getas, Blauran, Kerkop, Pabelan, Nanggulan, Suruh, Bangsari, dan Sruwen.

d) Pengobatan

Untuk menjaga kesehatan ataupun pada saat karyawan dalam keadaan *emergency* (kritis), perusahaan menyediakan sebuah poliklinik yang cukup lengkap dengan beberapa paramedis yang ditempatkan di sana. Poloklinik tersebut berfungsi sebagai media pengobatan sementara yang beroperasi selama 24 jam per hari.

e) Kesempatan untuk Beribadah

Perusahaan menyediakan sarana ibadah dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menjalankan ibadah sesuai dengan agama dan kepercayaan masing-masing. Sarana ibadah yang ada antara lain masjid dan gereja.

f) Koperasi

Perusahaan dan karyawan membentuk koperasi yang diberi nama “Primer Koperasi Karyawan Manunggal”. Untuk memenuhi kebutuhan pokok

karyawan, koperasi menyediakan bermacam-macam barang kebutuhan pokok. Sementara untuk kebutuhan sekunder, koperasi menyediakan jasa simpan pinjam bagi karyawan.

g) Perpustakaan

Karyawan dapat menambah wawasan di ruang perpustakaan yang menyediakan bermacam-macam buku dan bacaan, seperti majalah, koran, tabloid, novel, buku ilmu pengetahuan dan sebagainya.

h) Mess Karyawan

Bagi karyawan/karyawati bujang yang tempat tinggalnya jauh/di luar daerah, perusahaan menyediakan fasilitas mess karyawan. Mess yang saat ini ada dibagi dua, yaitu mess putra dan mess putri. Mess putra berkapasitas 25 orang sedangkan mess putri berkapasitas 18 orang.

i) Ruang Ganti Pakaian

Perusahaan menyediakan ruang ganti pakaian yang disediakan khusus bagi karyawan apabila karyawan ingin berganti pakaian untuk mengikuti kegiatan yang mengharuskan mereka untuk berganti pakaian.

B. Deskripsi Hasil Penelitian

1. Produktivitas Kerja Karyawan Produksi

a. Kualitas Hasil Kerja

Kualitas kerja karyawan merupakan hal yang harus diperhatikan pihak perusahaan, karena hal tersebut menyangkut citra produk (*brand image*) dan loyalitas konsumen. Dengan ditetapkannya suatu standar kualitas kerja di perusahaan, diharapkan kualitas kerja karyawan bisa tetap stabil. Di PT. Daya Manunggal Salatiga standar kualitas kerja yang ditetapkan berpedoman pada standar ISO 9002 tentang kebijakan mutu yang telah diperolehnya pada tahun 2004 lalu.

Sehubungan dengan produktivitas kerja, karyawan harus berusaha memanfaatkan bahan baku dan sumber daya yang ada secara efisien namun

memberikan hasil produksi yang berkualitas sesuai *work instruction* yang ada. M, JM dan A berpendapat jika proses produksinya tidak efisien dan tidak sesuai *work instruction*, dikhawatirkan terjadi hal-hal yang tidak diinginkan pada hasil produksi, salah satunya adalah adanya produk tidak sesuai (PTS). Dengan *work instruction* tersebut karyawan bisa lebih memahami *job description*nya masing-masing sehingga proses produksi yang akan dilakukan karyawan bisa lebih terarah.

PT. Daya Manunggal Salatiga selalu berusaha memahami kondisi karyawan dengan berbagai cara diantaranya dengan pemberian motivasi berupa upah insentif dan pemenuhan kesejahteraannya sehingga karyawan tetap merasa nyaman terhadap penetapan standar kualitas yang berlaku. Pada akhirnya karyawan dapat memenuhi tuntutan perusahaan akan proses dan hasil produksi yang berkualitas. Jika kualitas proses dan hasil produksi karyawan bisa stabil atau meningkat maka produktivitas kerja karyawan akan ikut meningkat.

Berdasarkan paparan dan analisis data di atas dapat disimpulkan bahwa untuk menjaga citra produk (*brand image*) dan loyalitas konsumennya perusahaan mengharapkan kualitas kerja maupun hasil produksi yang dilakukan karyawan bisa tetap stabil dan bahkan meningkat sesuai standar kualitas kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Karyawan harus senantiasa bekerja produktif memanfaatkan bahan baku dan sumber daya yang tersedia seefisien mungkin untuk menghasilkan produk yang berkualitas, dari sini produktivitas kerja seorang karyawan dapat diukur. Perusahaan pun harus memperhatikan kondisi karyawan sebagai pelaksana proses produksi, jangan sampai kualitas kerja dan hasil produksi menurun. Namun sejauh ini karyawan dinilai cukup mampu memenuhi standar kualitas produksi dari perusahaan hanya diperlukan suatu stimulus agar karyawan termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerjanya menghasilkan produk dengan kualitas yang lebih baik.

b. Kuantitas Hasil Kerja

Berbicara mengenai kualitas kerja tidak terlepas pula oleh masalah kuantitas hasil kerja karyawan. Kedua hal ini saling berkaitan. Kuantitas produksi yang dihasilkan sebaiknya ditunjang pula oleh kualitas produksi itu sendiri. Di

PT. Daya Manunggal Salatiga proses produksi yang dilakukan berdasarkan pesanan (*job order*) dari konsumen sehingga target yang harus dicapai karyawan dalam menghasilkan kuantitas produksi adalah memenuhi *job order* tersebut. Pendapat demikian diungkapkan oleh semua informan. TG menambahkan perusahaan tidak mematok dan tidak mempunyai target sendiri berapa kuantitas produksi tiap periodenya. Kuantitas hasil kerja karyawan berdasarkan *job order*, sehingga jika perusahaan sedang *full order*, otomatis kuantitas hasil produksi tinggi demikian pula sebaliknya. Sehingga tidak tepat dikatakan jika hasil produksi PT. Daya Manunggal Salatiga pada suatu periode mengalami penurunan, maka produktivitas kerja yang dilakukan karyawan ikut menurun karena seperti telah dikemukakan di atas bahwa kuantitas hasil kerja berdasarkan *job order* yang datang dari konsumen. Hal ini seperti diungkapkan oleh TG, JM dan S. Untuk memenuhi kuantitas hasil produksi berdasarkan *job order* tersebut karyawan harus dapat bekerja maksimal dengan memanfaatkan bahan baku dan sumber daya yang tersedia secara efisien.

Sejauh ini perusahaan menilai karyawan cukup mampu memenuhi target kuantitas hasil produksi tersebut. Sementara karyawan sendiri merasa cukup memenuhi tuntutan perusahaan dalam menghasilkan kuantitas hasil produksinya Untuk itu kondisi karyawan harus semakin diperhatikan oleh pihak perusahaan.

Berdasarkan paparan dan analisis data di atas dapat disimpulkan bahwa perusahaan memenuhi kuantitas produksi sesuai *job order*. Karena produksi berdasarkan *job order* maka kuantitas hasil produksi tiap periodenya bisa berubah, bisa naik, tetap atau bahkan menurun. Jika hasil produksi suatu periode turun tidak bisa dikatakan jika produktivitas kerja karyawan juga tengah mengalami penurunan. Namun produktivitas kerja di PT. Daya Manunggal Salatiga bisa diukur dari sejauhmana karyawan dapat menghasilkan kuantitas produksi yang maksimal sesuai target dengan mempergunakan bahan baku dan sumber daya yang ada secara efisien.

c. Waktu dan Kecepatan dalam Bekerja

Dalam melakukan proses produksi selain karyawan harus dapat menghasilkan kuantitas produksi yang berkualitas, karyawan juga harus mampu

memperhitungkan waktu kerja yang akan dipergunakannya dengan efisien. Agar waktu yang dipergunakan bisa efisien, karyawan harus memahami dulu *job description* masing-masing agar dapat mempergunakan waktu produksi secara efektif. Karyawan harus bisa memperkirakan berapa waktu yang diperlukan untuk mengolah bahan baku dengan mempergunakan mesin produksi yang ada, jika karyawan sudah bisa memperkirakannya karyawan dapat dengan cepat pula menyelesaikan kegiatan produksinya itu sesuai batas waktu dari *job order* yang ada. Produktivitas kerja karyawan pun dapat diukur berdasarkan waktu kerja yang dihabiskannya itu.

PT. Daya Manunggal Salatiga juga mengharapkan karyawan senantiasa dapat memahami *job description*nya sehingga karyawan dapat segera menyelesaikan dengan mempergunakan waktu seefektif dan seefisien mungkin. PT. Daya Manunggal Salatiga tidak memiliki patokan tersendiri untuk waktu yang harus ditempuh karyawan dalam menyelesaikan suatu kegiatan produksi. Standar waktu yang harus dicapai adalah sesuai *job order* konsumen. Sehingga jika konsumen ingin pesannya selesai dalam waktu yang singkat karyawan harus bisa memenuhinya. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh TG. Menurut TG, M, S, dan T jika waktu yang akan ditempuh dirasa kurang cukup, maka karyawan bisa dikenakan kerja lembur atau *over time*.

Meski demikian masih ada sejumlah karyawan yang terkadang merasa kurang mampu memenuhi permintaan konsumen agar dapat menyelesaikan pesannya dalam waktu singkat jika keadaan sedang *full order*. Hal tersebut diungkapkan oleh JM, S, dan W. Sehingga perusahaan perlu memberikan stimulus, salah satunya berupa pemberian insentif, agar karyawan lebih bersemangat menyelesaikan proses produksi apapun kondisinya.

Berdasarkan paparan dan analisis data di atas dapat disimpulkan bahwa waktu dan kecepatan kerja sangat diperlukan untuk dapat menghasilkan kuantitas produksi yang berkualitas. Kecepatan kerja dapat terjadi jika karyawan sudah memahami *job description*nya masing-masing. Karyawan harus mampu memperhitungkan berapa lama waktu yang akan digunakan untuk mengolah bahan baku dengan mesin produksi yang ada agar dapat memenuhi *job order*

konsumen secara tepat waktu. Namun terkadang ada karyawan yang kurang mampu memenuhi waktu pesanan yang ada jika kondisi sedang *full order*. Untuk membangkitkan semangat kerjanya, karyawan dapat diberikan semacam stimulus dari perusahaan berupa pemberian insentif produksi dari perusahaan untuk prestasi karyawan dalam penghematan waktu produksi.

2. Kendala-kendala dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan

a. Presensi

Masalah presensi atau kehadiran karyawan adalah masalah yang dialami perusahaan dengan jumlah karyawan yang banyak. Untuk mengawasi karyawan satu persatu bukanlah pekerjaan yang mudah dan kurang efisien. Presensi atau tingkat kehadiran dapat berpengaruh pada tumbuhnya disiplin karyawan. Seperti banyak dikatakan bahwa disiplin adalah kunci menuju kesuksesan, baik bagi individu maupun banyak orang. Jika karyawan disiplin masuk kerja tentu saja proses produksi dapat berjalan lancar namun apabila sejumlah karyawan yang terlibat dalam suatu mata rantai kerja tidak hadir, proses produksi yang akan dilakukan selanjutnya akan sia-sia. Bukan hanya keberadaan di tempat kerja yang memicu masalah presensi ini tapi juga masalah keterlambatan karyawan. Ketika seorang karyawan tidak hadir atau terlambat masuk kerja akan menyebabkan pekerjaannya tidak bisa diselesaikan tepat pada waktunya.

PT. Daya Manunggal Salatiga sendiri dalam menghadapi masalah ini menetapkan suatu peraturan absensi yang harus ditaati seluruh karyawan. Pelaksanaannya pun cukup ketat. Hal ini seperti yang dikemukakan TG. TG juga mengatakan jika karyawan benar-benar tidak dapat masuk karena suatu alasan, perusahaan dapat memberikan toleransi namun sebaiknya menyertakan surat izin atau pemberitahuan terlebih dahulu. Jika karyawan tidak masuk dan tidak memberi keterangan, karyawan dianggap mangkir dari pekerjaannya (M dan A). Walaupun peraturan absensi cukup ketat dilaksanakan, masih ditemui beberapa pelanggaran di dalamnya yang dilakukan baik oleh karyawan maupun staff seperti

mangkir tanpa keterangan dan keterlambatan, hal tersebut dinyatakan M, JM, S, T, dan R. Meskipun jumlahnya tidak banyak namun cukup mengganggu proses produksi.

Untuk itu perusahaan memberikan tindakan tegas dari mulai pemberian peringatan sampai sanksi disipliner. Untuk mencegah karyawan tersebut mengulangi pelanggarannya dan mencegah karyawan lain berbuat serupa, perusahaan berupaya memotivasi karyawan agar rajin masuk kerja perusahaan dengan memberikan premi kehadiran setiap bulannya. Ada pula salah satu departemen yang menerapkan peraturan absensi tersendiri pada karyawannya selain peraturan absensi yang ada dari departemen personalia (M), tujuannya agar karyawan lebih terkontrol absensinya. Tingkat presensi karyawan yang rendah, dapat menghambat proses produksi yang ada serta dapat menurunkan produktivitas kerjanya.

Berdasarkan paparan dan analisis data di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan harus menaati peraturan absensi yang dibuat perusahaan karena dapat menumbuhkan kedisiplinan dan tanggung jawab karyawan pada perusahaan. Pelanggaran yang terjadi seperti mangkir tanpa keterangan dan keterlambatan bisa menyebabkan proses produksi tidak bisa diselesaikan tepat pada waktunya serta menurunkan tingkat produktivitas kerja. Untuk itu perusahaan memberikan tindakan tegas bagi karyawan yang melakukan pelanggaran. Untuk mencegah terjadi lagi pelanggaran absensi, perusahaan juga memberi stimulus kepada karyawan dengan memberikan premi kehadiran setiap bulan agar karyawan tidak lagi melakukan tindakan indiscipliner lagi.

b. Pergantian Karyawan (Labour Turnover)

Pergantian karyawan (*labour turnover*) kadang terjadi di dalam suatu organisasi ataupun perusahaan. *Turnover* bisa berupa perampingan (efisiensi) karyawan dari perusahaan juga bisa berupa pengunduran diri karyawan dengan berbagai alasan di dalamnya. Namun demikian *turnover* ini bisa dipandang dari segi positif maupun negatif.

Sungguhpun ada sisi positif dari turnover, dampak negatifnya lebih banyak dirasakan. Jika frekuensi *turnover* terlalu tinggi di suatu perusahaan, menandakan

bahwa perusahaan dalam keadaan yang kurang baik serta memiliki manajemen yang buruk. Frekuensi *turnover* yang tinggi juga bisa menyebabkan memburuknya citra perusahaan di mata masyarakat, konsumen bahkan perusahaan kompetitor. Hal ini seperti diungkapkan TG. Bagi karyawan sendiri *turnover* bisa menghambat proses produksi yang dilakukan karena bisa mengacaukan mata rantai kerja mereka terutama jika yang terkena *turnover* adalah rekan dalam satu kelompok kerjanya. Hal ini bisa menurunkan produktivitas kerjanya.

Terlepas dari segi positif dan negatifnya, *labour turnover* bagi PT. Daya Manunggal Salatiga seyogianya dihindari. Kalaupun harus terjadi frekuensinya diusahakan tidak terlalu tinggi dan tidak boleh dilakukan sewenang-wenang dengan memenuhi syarat-syarat tertentu. *Turnover* pernah dialami PT. Daya Manunggal Salatiga beberapa waktu lalu. Perampingan terpaksa dilakukan sebagai alternatif terakhir dari penghematan biaya operasional perusahaan. Hal ini seperti diungkapkan oleh S dan T. Ada pula beberapa karyawan, walaupun jumlahnya tidak banyak, yang mengundurkan diri dengan berbagai alasan seperti pindah tempat tinggal, bekerja di perusahaan lain, sakit-sakitan dan sebagainya. Hal seperti ini dirasakan menghambat proses produksi yang sedang atau nantinya akan berlangsung (TG, M, JM, S, T dan A). Walaupun perusahaan tidak melarang karyawan mengundurkan diri dari perusahaan, tetap harus dilakukan sesuai prosedur tanpa melupakan kewajiban yang masih tersisa.

Berdasarkan paparan dan analisis data di atas dapat disimpulkan bahwa pergantian karyawan (*labour turnover*) dapat terjadi dalam suatu perusahaan, namun sebaiknya frekuensinya tidak terlalu tinggi dan dijadikan alternatif tindakan terakhir yang harus dilakukan. Jika frekuensi *turnover* tinggi bisa memberikan dampak yang negatif diantaranya timbulnya citra yang buruk di mata masyarakat, menurunnya produktivitas kerja serta menghambat proses produksi yang berlangsung. Bagi PT. Daya Manunggal Salatiga, *turnover* diupayakan tidak sampai terjadi. Jika sampai terjadi pelaksanaannya tidak boleh sewenang-wenang dan sesuai dengan prosedur yang berlaku.

c. Timbulnya kegelisahan dan tuntutan

Hubungan antara para karyawan dengan organisasi tempat kerjanya merupakan suatu hubungan yang dinamis. Hubungan tersebut senantiasa berubah karena masing-masing pihak menyesuaikan harapan-harapannya dengan yang lain dan kontribusi-kontribusi yang ingin diberikannya kepada yang lain sebagai gantinya. Namun jika terdapat salah satu pihak yang merasa harapan-harapannya tersebut tidak sesuai dengan kenyataan, hal ini berpotensi menimbulkan suatu kegelisahan dan bahkan tuntutan, terutama sering dialami oleh karyawan apabila karyawan merasa bahwa pimpinan perusahaan enggan memberi perhatian terhadap keinginan dan hak-haknya, walaupun karyawan merasa telah bekerja secara maksimal.

Kegelisahan yang terus dibiarkan bisa semakin berkembang menjadi suatu tuntutan yang berdampak kurang baik pada berlangsungnya proses produksi juga bisa menyebabkan produktivitas kerja karyawan semakin menurun. Perlu diingat jika karyawan sampai melakukan tuntutan, tidak dapat dilakukan sewenang-wenang dan harus ada dasaruntutannya.

Kegelisahan terkadang dialami karyawan PT. Daya Manunggal Salatiga. Penyebabnya biasanya seputar masalah kebijakan perusahaan dan issue-isue yang berkembang yang sedikit banyak mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini seperti diungkapkan hampir semua informan. Mereka berpendapat perusahaan harus lebih proaktif menyikapi permasalahan ini karena jika dibiarkan berlarut-larut dikhawatirkan akan memicu bentuk kegelisahan karyawan lain seperti demonstrasi ataupun mogok kerja. Imbasnya tentu akan lebih buruk. Menurut TG cara menyikapi kegelisahan karyawan terutama yang sudah meluas adalah dengan mengadakan musyawarah untuk mencari solusi bersama di mana hasil kesepakatannya harus dapat dipertanggung jawabkan dan direalisasikan secara bersama pula.

Berdasarkan paparan dan analisis data di atas dapat disimpulkan bahwa kegelisahan karyawan bisa terjadi kapan saja, terutama ketika perusahaan mengeluarkan kebijakan yang dinilai terlalu memberatkan karyawan. Jika situasinya semakin tidak kondusif bisa menyebabkan penurunan produktivitas kerja dan pada akhirnya menghambat proses produksi karyawan. Sementara salah

satu usaha yang dilakukan perusahaan dalam menyikapi masalah ini adalah mengadakan musyawarah antara pihak perusahaan dan karyawan yang hasil kesepakatannya harus direalisasikan bersama agar produktivitas kerja dapat kembali meningkat dan proses produksi dapat berlangsung seperti biasa.

d. Kerusakan

Kerusakan yang terjadi saat proses produksi ataupun pada hasil produksi karena diakibatkan kesalahan dan kelalaian karyawan bisa mempengaruhi psikologi karyawan tersebut, terutama jika disikapi terlalu keras oleh pihak perusahaan. Karyawan bisa merasa rendah diri dan sakit hati dengan perlakuan yang diterimanya tersebut. Hal ini seperti diungkapkan oleh T. Menurut M dan T, kesalahan dan kelalaian karyawan bisa terjadi karena kondisi fisik karyawan yang kurang prima, kondisi psikis yang menyebabkan karyawan kurang konsentrasi dalam bekerja, ataupun karena kekurang terampilannya dalam mengoperasikan mesin produksi. Apabila kerusakan yang terjadi masih dalam batas wajar dan bisa ditolerir biasanya karyawan yang melakukan kesalahan atau kelalaian diberi teguran. Namun jika frekuensi kesalahan dan kelalaian yang dilakukannya tinggi hingga bisa menyebabkan kerusakan fatal pada hasil produksi, karyawan tersebut dapat diberi surat peringatan sampai sanksi dari perusahaan (TG).

Kerusakan produksi karena kesalahan dan kelalaian karyawan di PT. Daya Manunggal Salatiga sendiri dinilai perusahaan masih dalam batas wajar serta frekuensinya pun rendah namun cukup berpengaruh terhadap proses produksi yang berjalan serta produktivitas kerja karyawan. Kerusakan hasil produksi di PT. Daya Manunggal Salatiga justru lebih banyak dikarenakan faktor teknis lain, terutama kerusakan mesin produksi dan padamnya aliran listrik.

Berdasarkan paparan dan analisis data di atas dapat disimpulkan bahwa kesalahan atau kelalaian karyawan (*human error*) bisa menyebabkan kerusakan pada hasil produksi. Kesalahan dan kelalaian karyawan ini biasanya terjadi karena

kondisi fisik dan psikis yang kurang prima serta kekurang pahaman dalam mengoperasikan mesin produksi. Untuk kesalahan dan kelalaian karyawan, karyawan bisa diberi teguran, peringatan hingga sanksi tergantung tingkat kerusakan dan frekuensi terjadinya kesalahan. Kerusakan hasil produksi yang terjadi karena kesalahan dan kelalaian karyawan selain bisa berakibat kurang baik pada perusahaan, juga mempengaruhi psikologis karyawan yang bersangkutan yang jika dibiarkan akan menurunkan semangat dan produktivitas kerjanya.

3. Upaya-upaya dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan

a. Pelatihan (Training)

Pelatihan dewasa ini sangat diperlukan oleh karyawan suatu perusahaan dengan asumsi setiap orang yang ingin meraih kemajuan dalam berkarya akan dapat dicapai apabila yang bersangkutan mampu menampilkan kinerja yang memuaskan, termasuk produktivitas kerjanya yang makin tinggi. Selain itu ilmu pengetahuan dan teknologi semakin berkembang pula. Perusahaan harus menghadapi tuntutan dan lingkungan baru, sementara keterampilan manusia cepat ketinggalan zaman. Dari asumsi inilah dirasakan pentingnya mutu pelatihan bagi seorang karyawan.

Berbagai alasan dan tujuan yang melatar belakanginya diselenggarakannya suatu pelatihan oleh perusahaan pun bermacam-macam antara lain peningkatan kinerja dan produktivitas kerja karyawan, penerapan metode dan standar kerja baru, pengoperasian mesin produksi berteknologi mutakhir dan sebagainya. Hal tersebut diungkapkan oleh TG. Pelatihan yang akan diselenggarakan ditujukan untuk karyawan lama maupun karyawan baru. Pelatihan bertujuan meningkatkan kembali gairah dan semangat kerja karyawan lama apabila dirasa produktivitas kerjanya mulai mengalami penurunan. Sementara pelatihan bagi karyawan baru diperlukan karena sering kali kemampuan karyawan belum sesuai dengan yang diharapkan perusahaan yang berkaitan dengan peningkatan produktivitas, belum terampil mengoperasikan mesin produksi dan sebagainya.

Di PT. Daya Manunggal Salatiga semua karyawan produksi pernah mengikuti pelatihan tersebut. Hal ini seperti dituturkan oleh M. Tentu saja waktu penyelenggaraannya tidak mungkin bersamaan karena proses produksi harus terus berjalan. Waktu penyelenggaraannya tergantung kebutuhan dan kebijakan dari masing-masing departemen produksi, demikian pula frekuensi diadakannya pelatihan tergantung kebijakan departemen produksi masing-masing. Pernyataan ini seperti diungkapkan oleh JM dan T. Sedangkan tempat penyelenggaraan pelatihan bisa di lingkungan intern maupun ekstern perusahaan. Hal tersebut seperti diungkapkan oleh W.

Perusahaan mengharapkan kinerja dan produktivitas kerja karyawan lebih meningkat setelah mengikuti pelatihan ini. Seperti yang diungkapkan oleh TG yaitu karyawan diharapkan dapat bersemangat dan bergairah kembali dalam bekerja, semakin memahami *job description*nya masing-masing, memahami metode baru yang berhubungan dengan proses produksi yang akan dilakukannya, semakin terampilnya mengoperasikan mesin produksi terutama yang berteknologi mutakhir. Sementara manfaat yang langsung dirasakan oleh karyawan pun sangat besar. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh M, JM, S, T, W, R, dan A yang menyatakan bahwa manfaat yang didapat setelah ikut pelatihan antara lain semangat, gairah dan motivasi kerja kembali meningkat, lebih memahami *job description*nya yang harus dilakukannya, proses produksi yang efisien dan efektif yang kesemuanya dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Berdasarkan paparan dan analisis data di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan cukup erat kaitannya dengan peningkatan produktivitas kerja karyawan. PT. Daya Manunggal Salatiga sendiri kerap menyelenggarakan pelatihan bagi karyawan produksi, baik untuk karyawan lama maupun baru. Periode penyelenggaraan dan tempat pelatihan tergantung kebijakan departemen produksi masing-masing. Perusahaan sangat mengharapkan pelatihan yang diselenggarakan bisa bermanfaat untuk diaplikasikan pada kegiatan produksi karyawan. Sementara karyawanpun merasakan besarnya manfaat yang diperoleh setelah mengikuti pelatihan dan berguna pada proses produksi yang akan dilakukan selanjutnya, sehingga produktivitas kerja karyawan juga meningkat.

4. Bentuk Pemberian Upah Insentif Karyawan

Sistem pemberian insentif dilakukan oleh banyak perusahaan terutama perusahaan yang bergerak di bidang industri proses seperti industri tekstil. Insentif bertujuan untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan. Perusahaan dapat mengaitkan secara langsung kinerja dengan jumlah pembayaran yang diterima seorang karyawan. Insentif diberikan mengingat banyak karyawan yang hanya menerima pembayaran tetap sesuai posisi atau jabatan yang dimiliki karyawan dengan deskripsi tugas tertentu dalam bentuk upah atau gaji namun karyawan tersebut hanya bekerja seadanya.

Insentif diartikan sebagai bentuk pembayaran langsung yang dikaitkan langsung pula dengan kinerja karyawan. Sistem ini merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang disebut sistem kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*). Sistem insentif ini umumnya diberlakukan sebagai strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam dunia bisnis, dimana produktivitas menjadi satu hal yang sangat penting dengan memanfaatkan perilaku karyawan yang mempunyai kecenderungan bekerja seadanya atau kurang optimal dalam sistem kompensasi yang menerima jumlah tetap dan akan bekerja secara maksimal bilamana unjuk kerjanya berkaitan langsung dengan *reward* yang akan diterima.

Sebuah program insentif harus dirancang sedemikian rupa sehingga memenuhi kebutuhan dan situasi tertentu yang spesifik, jenis pekerjaan yang dilakukan, sikap pimpinan perusahaan dan karyawan, kondisi pabrik dan peralatannya, sifat dan macam produk yang dihasilkan serta kualitas supervisi adalah hal-hal yang harus dipertimbangkan pada waktu merancang sebuah sistem insentif. Insentif bisa diberikan per individu karyawan, namun bisa pula diberikan pada satuan kelompok kerja karyawan.

Program insentif yang baik cenderung dapat memicu peningkatan prestasi dan produktivitas karyawan. Program insentif individual (perseorangan) memberikan penghargaan kepada prestasi yang dihasilkan seorang karyawan, sementara program insentif kelompok memberikan penghargaan atas prestasi

yang dihasilkan kelompok melalui suasana kerja dan budaya kerja tim yang solid. Insentif diberikan atas prestasi karyawan menghasilkan produksi di atas standar yang telah ditetapkan, baik secara kualitas maupun kuantitas. Insentif yang diberikan pada karyawan produksi ada beberapa bentuk antara lain *piece rate plan*, *time bonuses* dan *comission*.

a. Piece Rate Plan (Tarif Upah per Potong)

Sistem *piece work* atau *piece rate plan* yang diberikan kepada karyawan produksi sangat bersifat individual dan memberikan *reward*/ penghargaan kepada pekerja sesuai dengan posisi kontribusinya kepada peningkatan produktivitas. Sistem yang berprinsip karyawan dibayar menurut hasil yang dicapai merupakan jenis insentif yang paling tua dan juga merupakan cara yang paling umum digunakan, baik yang diberikan kepada individu maupun kelompok kerja. *Piece rate plan* sendiri berarti insentif yang diberikan berdasarkan jumlah output/ produk yang dihasilkan karyawan.

Sistem ini seperti telah diketahui bersifat individual, standar output per unit produksi, cocok digunakan untuk pekerjaan yang outputnya sangat jelas serta dapat dengan mudah diukur dan umumnya terdapat pada level yang sangat operasional dalam organisasi. Sebelum memberikan insentif ini pada karyawan, PT. Daya Manunggal Salatiga menetapkan terlebih dahulu tambahan upah dasar yang akan diterima tiap karyawan, jika didapat karyawan yang mampu menghasilkan output di atas standar rata-rata produksi baik secara kualitas maupun kuantitas maka *piece rate plan* ditambahkan bersama upah dasar tambahan yang juga diterimanya.

PT. Daya Manunggal Salatiga menerapkan kedua sistem insentif di atas yang bertujuan agar karyawan individu dan kelompok kerja karyawan termotivasi untuk memaksimalkan kinerjanya secara efisien agar dapat memenuhi *job order* yang ada. Hal ini seperti diungkapkan oleh TG. Senada dengan TG, informan-informan lainnya juga merasa dengan pemberian insentif ini semangat kerja yang dilakukan ikut meningkat. Karyawan yang sudah pernah menerima insentif ini termotivasi untuk dapat menerima kembali, sedangkan karyawan yang belum pernah menerima termotivasi bekerja lebih maksimal agar dapat berprestasi dan

menerima insentif ini pula. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh R. R menyatakan bahwa sekalipun dia belum menerima insentif produksi, namun semangat untuk bekerja lebih maksimal tetap muncul. Ini dikarenakan selain insentif dalam bentuk materil yang didapat karyawan, prestise karyawan juga akan diperoleh karena hanya karyawan berprestasi yang bisa memperoleh tambahan insentif ini, hal ini seperti diungkapkan M, T, dan R. Walaupun jumlahnya tidak terlalu besar, namun diharapkan dari pemberian insentif ini dapat menambah penghasilan karyawan. Hal ini dinyatakan oleh M, JM, S, T dan R. Manfaat yang diperoleh bisa terlihat dengan lebih meningkatnya kinerja karyawan sehingga produktivitas kerja karyawan juga bisa ikut meningkat.

Berdasarkan paparan analisis data di atas dapat disimpulkan bahwa *piece rate plan* yang diberikan baik kepada karyawan individu maupun kelompok kerja sangat bermanfaat untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih maksimal sehingga kinerja karyawan dapat lebih meningkat. Perusahaan mengharapkan karyawan bisa lebih berprestasi dengan menghasilkan produksi di atas standar rata-rata baik secara kualitas maupun kuantitas. Dengan diberikannya *piece rate plan* ini produktivitas kerja karyawan bisa lebih ditingkatkan.

b. Time Bonusses

Salah satu bentuk insentif lainnya adalah *time bonusses*. *Time bonusses*, yang disebut bonus produksi di PT. Daya Manunggal Salatiga, adalah tambahan upah yang diterima jika karyawan dapat menyelesaikan suatu produksi di atas standar waktu yang diberikan perusahaan dengan kata lain karyawan melakukan penghematan waktu produksi. Cara penilaian pemberian *time bonusses* di PT. Daya Manunggal Salatiga didasarkan pada berapa lama waktu yang dapat dihemat karyawan untuk menyelesaikan proses produksinya. Misalnya suatu order harus diselesaikan dalam jangka waktu 1 minggu namun seorang karyawan dapat menyelesaikannya selama 5 hari, maka karyawan tersebut bisa menerima bonus ini. Namun kualitas tetap harus diperhatikan oleh karyawan. Jangan sampai karena waktu pengerjaan produksi ingin dipercepat, namun kualitas produksi menurun. Jumlah nominal yang akan diberikan tergantung pada kebijakan departemen produksi masing-masing.

Akan halnya *piece rate plan*, jumlah nominal yang diberikannya tidak terlalu besar (M, JM dan A) namun karyawan dapat memperoleh prestise di mata perusahaan dan karyawan lain. Hal ini seperti dinyatakan oleh JM, S, W, dan R. Sesuai dengan tujuan sistem *time bonuses* ini, karyawan lebih bisa memanfaatkan waktu secara efektif agar produksi dapat selesai tepat waktu atau bahkan kurang dari waktu yang ditentukan sehingga kinerja karyawan juga lebih optimal. Dengan demikian produktivitas kerja karyawan dapat meningkat.

Berdasarkan paparan dan analisis data di atas dapat disimpulkan bahwa bahwa *time bonuses* seperti halnya *piece rate plan* yang diberikan kepada karyawan bertujuan agar karyawan termotivasi memanfaatkan waktu kerjanya seefektif mungkin, sehingga karyawan dapat menyelesaikan produksi tepat pada waktunya atau bahkan kurang dari waktu yang telah ditentukan namun kualitas produk tetap harus dijaga.

c. Comission

Comission atau komisi merupakan bentuk program insentif yang lain di samping kedua bentuk di atas. *Comission* adalah insentif yang diberikan berdasarkan jumlah barang yang terjual. Dengan melihat definisi tersebut bentuk insentif lebih tepat diberikan kepada karyawan bagian penjualan atau wiraniaga. Di PT. Daya Manunggal Salatiga sendiri insentif ini tidak diberlakukan bagi karyawan produksi sehingga tidak berpengaruh terhadap kinerja yang dilakukan serta peningkatan produktivitas kerjanya. Hal ini seperti dikatakan oleh semua informan.

Berdasarkan paparan dan analisis data di atas dapat disimpulkan bahwa *comission* ditujukan dan diberikan pada karyawan penjualan atau wiraniaga. *Comission* saat ini sudah tidak diberlakukan di PT. Daya Manunggal Salatiga sehingga jika dihubungkan dengan produktivitas kerja karyawan, *comission* ini tidak memberikan pengaruh apa-apa.

5. Pemberian Tunjangan Kesejahteraan Karyawan

Fungsi pemeliharaan menyangkut kegiatan untuk memelihara kondisi fisik dan mental karyawan, suatu kondisi yang diciptakan untuk penarikan karyawan yang baik, pengembangan, pemberian kompensasi dan integritas yang dilanjutkan

dengan pemeliharaan. Diselenggarakannya program kesejahteraan karyawan harus diimbangi suatu manfaat. Bagaimanapun juga perusahaan menginginkan agar setiap program bisa bermanfaat bagi karyawan dan perusahaan mendapatkan keuntungan yang secara ekonomi dapat dipertanggung jawabkan. Manfaat yang bisa diperoleh antara lain penarikan tenaga kerja yang lebih efektif, memperbaiki moral dan kesejahteraan karyawan, menurunkan tingkat absensi dan perputaran tenaga kerja, memperbaiki hubungan masyarakat, serta mengurangi campur tangan pemerintah dan organisasi.

Diantara berbagai manfaat di atas, banyak yang sukar untuk dikuantifikasikan, dan karenanya sukar untuk dinilai manfaatnya secara ekonomis, atau dinyatakan dalam satuan moneter. Walau demikian para pengusaha merasa bahwa program-program kesejahteraan karyawan bermanfaat bagi karyawan. Mereka sering mengharapkan peningkatan produktivitas kerja karyawan dari adanya program kesejahteraan karyawan ini. Peningkatan produktivitas kerja dan juga semangat kerja ini disebabkan karena karyawan berkurang kekhawatirannya terhadap masalah keamanan ekonomis.

Program kesejahteraan karyawan sebagaimana program yang lain haruslah direncanakan dan ditentukan tujuannya untuk dipakai sebagai pedoman di dalam membentuk program tersebut. Karena banyak berbagai pengaruh, baik dari dalam maupun dari luar perusahaan maka sebaiknya program kesejahteraan karyawan terdiri dari kombinasi program yang terbaik. Bentuk program kesejahteraan karyawan antara lain program kesejahteraan yang bersifat ekonomis, bersifat rekreatif serta bersifat fasilitatif.

a. Kesejahteraan Karyawan yang Bersifat Ekonomis

Kesejahteraan yang bersifat ekonomis erat kaitannya dengan masalah finansial karyawan. Jenis program kesejahteraan ini umumnya berwujud materiil. Program kesejahteraan tersebut berupa bantuan dan jasa-jasa yang ditawarkan oleh perusahaan kepada para karyawannya yang jika dimanfaatkan dapat meringankan beban finansial mereka. Di PT. Daya Manunggal Salatiga kesejahteraan yang bersifat ekonomis sebisa mungkin diperhatikan dan dipenuhi karena menyangkut hak-hak normatif karyawan. Hal ini seperti diungkapkan oleh

TG. Bentuk program kesejahteraan karyawan yang berkaitan dengan masalah keringanan finansial antara lain pemberian tunjangan dan premi bagi seluruh karyawan seperti tunjangan masa kerja dan premi kehadiran, keikutsertaan karyawan dalam program asuransi baik asuransi jiwa maupun asuransi pengobatan dan perawatan, serta adanya program kredit perumahan dan kendaraan bermotor bagi karyawan.

Program kesejahteraan karyawan yang berwujud pemberian tunjangan dan premi yang diberikan tiap bulan walaupun jumlahnya tidak terlalu besar namun dapat menambah penghasilan karyawan. Hal ini seperti diungkapkan oleh T. Sementara program kesejahteraan dalam bentuk pemberian kredit diperuntukkan bagi karyawan yang ingin memiliki tempat tinggal dan kendaraan secara kredit. Perusahaan lewat koperasi karyawan menawarkan pemberian kredit dengan uang muka, bunga serta cicilan yang lebih ringan serta proses yang mudah. Pendapat ini diungkapkan oleh M yang mengatakan bahwa kredit motor yang pernah dijalannya tidak membebani masalah finansialnya, bahkan sekarang ia sudah melunasi kreditnya. Hal senada diungkapkan oleh JM yang menambahkan salah satu bentuk kemudahan yang ditawarkan perusahaan adalah pembayaran cicilan bisa langsung dipotong dari gaji karyawan. Selain itu semua karyawan diikuti sertakan dalam program asuransi. Perusahaan dalam hal ini bekerja sama dengan PT. JAMSOSTEK dan PT. ASKES.

Manfaat yang dirasakan cukup banyak diantaranya karyawan merasa aman dan tenang saat bekerja karena sudah terjamin keselamatannya ataupun jika karyawan ataupun anggota keluarga yang sakit bisa berobat ke tempat pengobatan yang sudah dirujuk oleh pihak perusahaan dengan biaya yang ringan atau bahkan cuma-cuma karena biaya pengobatan dan perawatannya sudah ditanggung oleh pihak asuransi. Pendapat ini diungkapkan oleh S, T, dan A. Hal ini tentu saja meringankan kondisi finansialnya. Dengan program-program kesejahteraan yang bersifat ekonomis tersebut, karyawan dapat merasa lebih tenang dan berkonsentrasi saat bekerja karena tidak dibayangi oleh kondisi finansialnya sehingga kinerja karyawan dan produktivitas kerjanya dapat meningkat.

Berdasarkan paparan dan analisis data di atas dapat disimpulkan bahwa kesejahteraan karyawan yang bersifat ekonomis bisa membantu meringankan beban finansial karyawan. Program kesejahteraan yang bersifat ekonomis yang ada di PT. Daya Manunggal Salatiga antara lain pemberian tunjangan dan premi karyawan, pemberian kredit bagi karyawan serta keikutsertaan karyawan dalam program asuransi. Hampir seluruh karyawan merasakan manfaat yang diperoleh dengan adanya program-program tersebut pada proses produksi yang dilakukannya dan akhirnya berpengaruh pada peningkatan kinerja dan produktivitas kerja karyawan.

b. Kesejahteraan Karyawan yang Bersifat Rekreatif

Rutinitas kerja dan ritme kerja yang teratur setiap harinya terkadang menimbulkan kejenuhan pada diri karyawan. Karyawan perlu mendapatkan penyegaran agar kejenuhannya bisa hilang dan tidak mengganggu proses produksi yang dilakukannya serta menurunkan produktivitas kerjanya. Bertolak dari hal itu PT. Daya Manunggal Salatiga mengadakan program kesejahteraan yang bersifat rekreatif/ hiburan untuk karyawannya. Tujuannya adalah untuk menghilangkan kepenatan yang dirasakan karyawan, menyegarkan kembali kondisi fisik dan psikis karyawan sehingga semangat dan gairah kerja karyawan kembali muncul.

Program kesejahteraan karyawan yang bersifat rekreatif yang diadakan oleh PT. Daya Manunggal Salatiga antara lain mengadakan acara rekreasi tiap tahun bagi karyawan dan staff beserta keluarganya ke tempat-tempat wisata. Hampir semua karyawan pernah mengikuti acara ini namun pelaksanaannya dilakukan secara bergilir agar proses produksi tetap berjalan lancar. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh TG. Banyak manfaat yang didapat dengan mengikuti acara rekreasi ini. Pendapat ini seperti dinyatakan M, JM, S, T, W, R, dan A yang mengatakan semangat dan gairah kerja kembali meningkat dan kondisi fisik lebih segar sehingga dapat mengembalikan kinerja yang sempat menurun karena kejenuhan kerja.

Selain rekreasi program kesejahteraan karyawan yang bersifat rekreatif adalah disediakannya sarana olah raga berupa gedung olah raga untuk karyawan yang memiliki kegemaran pada olah raga sekaligus dilatih cukup profesional agar

dapat membawa prestasi bagi perusahaan, juga disediakan alat-alat musik bagi karyawan yang memiliki kegemaran dalam bidang kesenian, terutama musik. Dengan tersedianya kedua sarana tersebut diharapkan dapat dimanfaatkan karyawan dalam mengatasi kejenuhan yang dirasakan sekaligus dapat mencatat prestasi melalui kegemarannya itu. Hal ini seperti dinyatakan oleh TG. TG menambahkan bahwa kedua sarana tersebut dapat digunakan saat karyawan dalam waktu istirahat kerja ataupun karyawan sudah selesai melaksanakan kewajibannya. Karyawanpun merasakan manfaat yang diperolehnya dengan adanya sarana ini diantaranya rasa jenuh tidak kerap terjadi sehingga mempengaruhi kinerja yang dilakukannya. Karena semangat dan gairah kerja karyawan kembali muncul maka produksi dapat diusahakan berjalan lebih efisien dan efektif, sehingga produktivitasnya ikut meningkat. Hal ini seperti diungkapkan oleh informan M, JM, T, W, R, dan A.

Berdasarkan paparan dan analisis data di atas dapat disimpulkan bahwa jika karyawan dihadapkan pada rutinitas kerja, karyawan dapat merasa tertekan sehingga tidak maksimal dalam melakukan proses produksi. Karena itu perusahaan berupaya mengadakan program kesejahteraan karyawan yang bersifat rekreatif seperti acara rekreasi tahunan dan pengadaan sarana olah raga serta kesenian yang dapat dimanfaatkan karyawan untuk menghilangkan kejenuhan dan meningkatkan kembali semangat serta gairah kerjanya sehingga kinerja karyawan dapat maksimal kembali dan produktivitas kerja dapat meningkat pula.

c. Kesejahteraan yang Bersifat Fasilitatif

Pengadaan fasilitas dari perusahaan merupakan hal yang bisa dijadikan penunjang proses produksi yang dilakukannya., baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengadaan fasilitas juga merupakan salah satu cara untuk mempertahankan loyalitas karyawan pada pekerjaan dan perusahaan tempatnya bekerja karena dengan pengadaan fasilitas ini karyawan merasa dihargai hak-haknya sebagai manusia dengan mendapat perlakuan yang layak dari perusahaan.

Di PT. Daya Manunggal Salatiga fasilitas yang disediakan bisa dikatakan cukup lengkap, baik bagi pemenuhan kebutuhan jasmani seperti fasilitas kantin karyawan, poliklinik, perpustakaan, transportasi, mess karyawan, ruang ganti dan

istirahat bagi karyawan, toilet dan air bersih, dan sebagainya, maupun pemenuhan kebutuhan rohani bagi karyawan yang meliputi disediakanya fasilitas tempat ibadah antara lain mushola dan masjid bagi karyawan yang beragama islam dan gereja bagi karyawan yang beragama nasrani. Menurut TG pengadaan fasilitas bagi karyawan semata-mata dikarenakan karyawan juga manusia biasa yang memiliki banyak kebutuhan. Sementara itu menurut M, JM, S, T, W, R, dan A fasilitas bagi karyawan memang sangat diperhatikan, keberadaannya cukup lengkap dan terawat sehingga karyawan cukup nyaman memanfaatkannya.

Dengan tersedianya fasilitas-fasilitas tersebut di atas perusahaan mengharapkan karyawan dapat bekerja lebih maksimal secara efektif dan efisien sebagai timbal baliknya. Sehingga karyawan dapat bekerja di atas standar rata-rata dan menghasilkan produk yang baik, dari segi kualitas dan kuantitasnya.

Berdasarkan paparan dan analisis data di atas dapat disimpulkan bahwa pengadaan fasilitas dari perusahaan dapat menunjang proses produksi yang dilakukan karyawan. Fasilitas yang ada di PT. Daya Manunggal Salatiga dimaksudkan agar karyawan dapat terpenuhi kebutuhannya, selain kebutuhan materiil, yaitu berupa kebutuhan jasmani dan rohani. Manfaatnya dapat dirasakan karyawan yaitu proses produksi yang dilakukannya diusahakan lebih maksimal sebagai wujud timbal balik bagi perusahaan. Loyalitas karyawan juga dapat diperhatikan dengan disediakanya fasilitas-fasilitas tersebut karena dengan begitu karyawan merasa hak-hakn dan kebutuhannya terpenuhi. Dari hal ini, kualitas kerja dan hasil kerja dapat meningkat sehingga dapat mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja karyawan itu sendiri.

C. Hasil Penelitian yang Dihubungkan dengan Kajian Teori

Dari permasalahan yang dikemukakan di muka dapat dianalisis bahwa terdapat kesesuaian antara informan satu dengan yang lain. Permasalahan yang telah dikemukakan di muka akan dihubungkan dengan kajian teori sebagai berikut :

1. Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi

Dari data-data yang berhasil dikumpulkan peneliti di lapangan, produktivitas kerja karyawan bagian produksi PT. Daya Manunggal Salatiga dapat diukur dari hal-hal berikut :

a. Kualitas Hasil Kerja

Kualitas hasil produksi ditentukan oleh bagaimana para karyawan memahami keinginan dan kebutuhan perusahaan dan konsumen. Perusahaan dan konsumen tentunya menginginkan kualitas hasil produksi karyawan tetap stabil atau bahkan meningkat. Jika karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya dan memenuhi standar kualitas perusahaan tersebut maka karyawan telah mampu mencapai kualitas hasil kerja yang diharapkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Slamet Saksiono dalam buku Administrasi Kepegawaian (1998:144) yang menyatakan bahwa, “ Kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan tugasnya merupakan faktor yang sangat perlu agar diperoleh hasil yang diharapkan”.

Karena itu PT. Daya Manunggal Salatiga menetapkan standar kualitas produksi yang harus dicapai terutama oleh seluruh karyawan bagian produksi. Kualitas yang harus dicapai karyawan dinilai, baik pada saat melakukan produksi maupun pada hasil produksinya. Standar ISO 9002 tentang kebijakan mutu yang dijadikan pedoman penetapan standar kualitas produksi sendiri bertujuan untuk : 1) mengutamakan kepuasan pelanggan, 2) menjaga konsistensi mutu produk dan kinerja proses.

Karyawan PT. Daya Manunggal Salatiga saat melakukan proses produksi beracuan pada standar kualitas yang ditetapkan perusahaan tersebut, yaitu mengolah bahan baku menggunakan mesin produksi yang ada secara efisien namun menghasilkan produksi dengan kualitas yang tetap terjaga agar tidak mengecewakan perusahaan dan konsumen.

b. Kuantitas Hasil Kerja

Selain kualitas, perusahaan juga mengharapkan kuantitas hasil produksi sesuai dengan apa yang diinginkan konsumen. Akan halnya kualitas kerja, perusahaan juga menetapkan standar kuantitas produksi yang harus dipenuhi oleh karyawan. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Meir yang dikutip Moh. As'ad (

1998:56) yang menyatakan bahwa,” Kuantitas hasil kerja karyawan adalah kemampuan karyawan dalam memenuhi standar perusahaan dalam bentuk jumlah barang yang dihasilkan”.

Standar kuantitas produksi yang ada di PT. Daya Manunggal Salatiga ini bersifat fleksibel karena disesuaikan dengan order yang datang dari konsumen. Dengan melakukan proses produksi yang efisien, karyawan PT. Daya Manunggal Salatiga harus dapat memenuhi *job order* konsumen dengan menghasilkan jumlah produksi sesuai yang diminta.

c. Waktu dan Kecepatan dalam Bekerja

Menurut pendapat Meir seperti dikutip oleh Moh. As'ad (1998:56),” Kecepatan kerja karyawan adalah suatu taraf pemahaman dalam melaksanakan tugasnya, sedangkan ketepatan waktu yang digunakan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan dapat mempengaruhi produktivitas kerja”. Karyawan PT. Daya Manunggal Salatiga berusaha memahami *job description* yang diberikan kepadanya sebagai arahan untuk melaksanakan proses produksi. Dengan memahami *job description*nya karyawan tidak mengalami kesulitan mengerjakan proses produksi sehingga karyawan bisa segera menyelesaikannya.

Untuk ketepatan waktu, karyawan PT. Daya Manunggal Salatiga dalam berproduksi harus mempertimbangkan alokasi waktu yang diberikan, bagaimana caranya bahan baku yang ada kemudian diproses menggunakan mesin produksi dapat menghasilkan produksi sesuai permintaan dalam waktu yang singkat.

Kendala-kendala dalam Peningkatan Produktivitas

Kerja Karyawan Bagian Produksi

Dari data yang berhasil dikumpulkan oleh peneliti, ternyata ditemukan bahwa hal-hal yang menghambat peningkatan produktivitas kerja karyawan PT. Daya Manunggal Salatiga adalah sebagai berikut :

a. Presensi

Setiap perusahaan pasti memiliki standar perilaku yang harus dilakukan dalam hubungannya dengan pekerjaan, baik secara tertulis maupun tidak, dan menginginkan para karyawan untuk mematuhi sebagai upaya untuk meningkatkan produktivitas, tetapi pada kenyataannya sering terjadi karyawan

sebagai manusia mempunyai kelemahan, yaitu tidak disiplin. Salah satu bentuk ketidak disiplin karyawan tersebut adalah kurang ditaatinya peraturan absensi yang mana hal ini bisa menyebabkan menurunnya tingkat presensi. Kekurang taatan karyawan pada peraturan absensi ini dapat berupa keterlambatan maupun ketidakhadiran karyawan di tempat kerja terutama ketidakhadiran tanpa keterangan. Hal-hal tersebut bila tidak segera ditindaklanjuti bisa memberi dampak negatif antara lain karyawan lain bisa ikut terpengaruh untuk melakukan pelanggaran absensi serta bisa menghambat jalannya proses produksi karena *job order* tidak bisa diselesaikan tepat pada waktunya.

Walaupun peraturan absensi pelaksanaannya cukup ketat namun masih ada karyawan yang melakukan tindakan indisipliner ini. Oleh karena itu dibutuhkan adanya tindakan disipliner yang lebih tegas dari pihak perusahaan yang berorientasi ke arah perbaikan (korektif) bukan semata-mata ingin memberikan hukuman (*punishment*) kepada karyawan. Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja (2002:301),” Tindakan dalam bentuk disiplin korektif yaitu tindakan yang dilakukan untuk mencegah supaya sikap indisipliner tidak terulang kembali sehingga tidak terjadi pelanggaran pada hari-hari selanjutnya”.

Peraturan absensi yang sekarang berlaku di PT. Daya Manunggal Salatiga sesuai dengan pendapat di atas sebagai tindak lanjut yang dilakukan apabila pelanggaran disiplin, yaitu bolos kerja dan keterlambatan terjadi. Mulai dari usaha memperbaiki perilaku pelanggar absensi, memberikan peringatan sampai tindakan yang lebih tegas kepada karyawan yang bersangkutan. Hal tersebut semata-mata dilakukan agar kinerja karyawan kembali stabil dan terarah.

b. Pergantian Karyawan (Labour Turnover)

Pergantian karyawan (*labour turnover*) yang terjadi di suatu perusahaan bisa dikarenakan hal-hal yang berasal dari dalam maupun luar perusahaan. Dari dalam perusahaan terutama terjadi jika perusahaan mengadakan efisiensi (perampingan) karyawan karena suatu hal misalnya perusahaan sedang berada dalam kondisi kolaps sehingga biaya operasional harus dihemat. Sedangkan yang berasal dari luar perusahaan biasanya berasal dari diri karyawan sendiri, seperti

karyawan mengundurkan diri karena ingin pindah kerja, sakit-sakitan, pindah tempat tinggal dan lain-lain.

Turnover memang kadang terjadi di suatu perusahaan namun jika frekuensinya tinggi bisa berdampak buruk diantaranya citra perusahaan akan memburuk di mata masyarakat, konsumen bahkan perusahaan kompetitor, kinerja dan produktivitas kerja karyawan lainpun akan ikut terpengaruh.

Turnover harus benar-benar dikaji terlebih dahulu sebelum dilakukan agar tidak menimbulkan dampak-dampak yang kurang baik bagi perusahaan maupun karyawan. Pelaksanaannya harus berjalan sesuai prosedur yang berlaku. Hal tersebut sesuai pendapat M. Manullang (1987: 130),” turnover, baik karena keinginan karyawan maupun karena keinginan perusahaan tidak boleh dilakukan sewenang-wenang, harus dilakukan dengan memenuhi syarat-syarat tertentu. Syarat-syarat yang harus dipenuhi meliputi : tenggang waktu pemberhentian, surat dan izin pemberhentian, alasan pemberhentian dan pemberian pesangon serta uang jasa”.

Di PT. Daya Manunggal Salatiga turnover pernah terjadi namun frekuensinya tidak terlalu tinggi. Walaupun demikian jika tidak segera ditangani bisa berakibat buruk pada kelangsungan hidup perusahaan karena bisa mengacaukan mata rantai kerja karyawan, terutama pada kelompok kerja karyawan yang pada akhirnya produksi terhambat dan *job order* tidak dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

c. Timbulnya Kegelisahan dan Tuntutan Karyawan

Kegelisahan yang berujung pada timbulnya tuntutan karyawan akan mengakibatkan menurunnya produktivitas kerja dan terhambatnya proses produksi yang dilakukan karyawan. Hal ini dapat merugikan tidak hanya pihak perusahaan namun karyawan juga dapat terkena imbasnya. Masalah kebijakan perusahaan dan kesejahteraan merupakan masalah yang kerap melatarbelakangi timbulnya kegelisahan dan tuntutan karyawan. Jika hal tersebut tidak ditindaklanjuti kegelisahan karyawan bisa makin meluas dampaknya.

Salah satu cara menyelesaikan kegelisahan dan tuntutan karyawan adalah diadakannya musyawarah atau perundingan bersama (perundingan secara

kolektif). Hal ini seperti tertuang dalam Undang-undang Hubungan Perburuhan Nasional (*National Labor Relations Act*) yang dikutip dalam buku Gary Dessler (1986:591-592) tentang diadakannya perundingan secara kolektif.

Berunding secara kolektif adalah pelaksanaan kewajiban timbal balik antara pengusaha dengan wakil pegawai untuk mengadakan pertemuan dalam itikad baik tentang hal-hal yang menyangkut upah, jam kerja, syarat-syarat dan kondisi kepegawaian, atau negosiasi tentang suatu persetujuan yang dicapai apabila diminta oleh salah satu pihak, tetapi kewajiban sedemikian itu tidak merupakan keharusan bagi salah satu pihak untuk menyetujui usul atau mengharuskan salah satu pihak mengadakan pelanggaran.

Dalam bahasa sederhana hal itu berarti bahwa pihak pimpinan PT. Daya Manunggal Salatiga maupun pihak karyawan berdasarkan hukum, diharuskan untuk menegosiasikan upah, jam kerja serta syarat-syarat dan kondisi kepegawaian “dengan itikad baik“. Selain itu, untuk menyikapi masalah kegelisahan dan tuntutan karyawan, PT. Daya Manunggal Salatiga membuat suatu rencana tindakan (*action plan*) untuk membahas masalah ini agar bisa terselesaikan dengan cara melakukan perundingan kolektif yang hasilnya harus disepakati dan dilaksanakan kedua belah pihak. Sehingga proses produksi yang dilakukan karyawan bisa berjalan seperti semula.

d. Kerusakan

Timbulnya kerusakan pada hasil produksi bisa disebabkan adanya kelalaian dan kesalahan yang dilakukan karyawan. Hal ini terjadi karena faktor kondisi fisik karyawan yang sedang kurang prima saat melakukan pekerjaannya sehingga tidak menunjang pencapaian standar perusahaan dalam bekerja, kurang konsentrasi dan kurang teliti saat bekerja, kekurangmampuan mengoperasikan mesin-mesin terutama yang berteknologi modern dan sebagainya. Jika tidak segera ditangani akan berpengaruh terhadap kinerja dan produktivitas karyawan.

Tingkat kesalahan dan kelalaian karyawan di PT. Daya Manunggal Salatiga tidak terlalu tinggi frekuensinya. Namun tetap saja jika ada karyawan yang lalai dan menyebabkan kerusakan produksi, bisa menghambat jalannya proses produksi.

Upaya-upaya dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja

Karyawan Bagian Produksi

Dengan adanya kendala-kendala yang dihadapi perusahaan, maka PT. Daya Manunggal Salatiga berusaha mencari solusi/upaya dalam mengatasi kendala yang menghambat peningkatan produktivitas kerja karyawan bagian produksi melalui :

a. Pelatihan (training)

Pelatihan merupakan usaha terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan. Keterampilan karyawan merupakan salah satu faktor utama dalam usaha mencapai sukses bagi pencapaian tujuan usaha organisasi. Bagi PT. Daya Manunggal Salatiga kualitas kerja karyawan menjadi prioritas dalam memaksimalkan dan mewujudkan harapan dan cita-cita perusahaan dimana usahanya di bidang tekstil dituntut oleh target dan standar waktu karena apabila tidak sesuai maka konsumen dapat beralih ke perusahaan lain.

Manfaat pelatihan yang dapat diperoleh sangat besar, tidak saja bagi perusahaan namun bagi karyawan produksi sendiri, salah satunya adalah meningkatkan kembali produktivitas kerja karyawan. Manfaat pelatihan yang berkaitan dengan produktivitas menurut para eksekutif dan konsultan dalam sebuah konferensi internasional yang diadakan oleh *American Society for Training and Development (ASTD)* seperti dikutip Marihot Tua Efendi Hariandja (2002:173)

Manfaat pelatihan berkaitan dengan produktivitas kerja adalah nyata, tetapi pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja bergantung pada kompleksitas kerja. Untuk pekerjaan yang kompleksitasnya rendah, pelatihan dapat meningkatkan produktivitas kerja hingga tiga kali lipat. Untuk pekerjaan yang kompleksitasnya semakin tinggi pelatihan dapat meningkatkan produktivitas kerja hingga beberapa kali lipat atau bahkan sulit diukur.

Dalam menjalankan fungsinya, PT. Daya Manunggal Salatiga senantiasa memberikan pelatihan kepada karyawannya, baik untuk level manajerial maupun operasional. Untuk tingkat manajerial biasanya diadakan pelatihan tentang

kepemimpinan (*leadership*) dan pengembangan diri karyawan sedang bagi karyawan operasional pelatihan diberikan kepada seluruh karyawan pada umumnya dan bidang produksi pada khususnya. Pelatihan yang diselenggarakan secara formal biasanya dilakukan tiga bulan sekali, namun tergantung juga pada kebutuhan dan kebijakan departemen produksi masing-masing. Seperti juga pendapat para ahli dan konsultan ASTD di atas, manfaat pelatihan sangat dirasakan oleh karyawan produksi PT. Daya Manunggal Salatiga terutama dalam peningkatan kinerja dan produktivitas kerjanya.

4. Bentuk Pemberian Upah Insentif Karyawan Bagian Produksi

Salah satu cara meningkatkan produktivitas kerja karyawan selain dengan pelatihan adalah pemberian insentif kepada karyawan. Insentif dimaksudkan agar karyawan termotivasi melakukan proses produksi yang lebih baik. Hal ini sesuai dengan pendapat Vroom dalam teori *Expectancy* seperti dikutip Marihot Tua Efendi Hariandja (2002:265) yang mengatakan bahwa, "Pegawai akan termotivasi bila dia melihat ada kaitan langsung antara kinerja dengan *reward* yang disebut dalam istilah *instrumentality*". Bentuk-bentuk pemberian insentif yang berkaitan dengan masalah peningkatan produktivitas kerja bagi karyawan antara lain :

a. Piece Rate Plan (Tarif Upah per Potong)

Piece rate plan merupakan bentuk pemberian insentif yang dikaitkan langsung dengan kinerja karyawan produksi. Penilaiannya didasarkan pada jumlah output/produk yang dihasilkan seorang karyawan sesuai atau bahkan melebihi standar yang telah ditetapkan. PT. Daya Manunggal Salatiga menerapkan sistem *piece rate plan* ini dengan sebelumnya menetapkan suatu upah standar tambahan bagi tiap karyawan. Setiap karyawan masing-masing departemen produksi diberi jumlah bahan baku yang sama untuk diolah dengan mesin produksi setelah itu dinilai karyawan mana yang secara efisien bisa menghasilkan dan mencapai standar produksi. Setiap karyawan memang mendapat standar upah tambahan namun bagi karyawan yang mencapai atau melebihi standar produksi, untuk tiap kelebihan unit yang dihasilkannya maka karyawan tersebut berhak atas insentif produksi. Karena tidak semua karyawan mendapat insentif ini, diharapkan karyawan lain termotivasi untuk meningkatkan

produktivitas kerjanya agar lebih berprestasi dan mendapat insentif ini seperti karyawan yang lain.

b. Time Bonusses

Time bonusses juga merupakan insentif yang diberikan berdasarkan hasil produksi karyawan dikaitkan dengan waktu kerjanya, dengan kata lain *time bonusses* atau di PT. Daya Manunggal Salatiga disebut bonus produksi yaitu tambahan upah yang diterima akibat karyawan dapat menyelesaikan produksinya di atas standar waktu yang berlaku. Sehingga jika dimisalkan karyawan harus memproduksi 10 m kain dalam waktu 1 minggu, tapi ternyata karyawan tersebut berhasil menyelesaikannya dalam waktu 5 hari maka ia berhak atas bonus produksi sebesar unit waktu yang telah dihematnya itu.

Seperti halnya dengan *piece rate plan*, *time bonusses* ini bisa bermanfaat untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan karena karyawan termotivasi untuk bekerja lebih efektif dan efisien memanfaatkan waktu produksi sehingga pekerjaan yang dilakukannya terselesaikan dengan lebih cepat.

c. Comission

Comission juga merupakan salah satu bentuk insentif bagi karyawan. *Comission* selain dapat menambah penghasilan karyawan juga dapat meningkatkan motivasi bekerjanya. Namun dilihat dari fungsi aslinya *comission* lebih tepat diperuntukkan bagi para tenaga penjual/wiraniaga. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Gary Dessler (1997:423),” *Comission* adalah insentif yang diberikan berdasarkan jumlah barang yang terjual. Dengan cara ini wiraniaga dibayar dalam proporsi langsung dari hasil penjualan untuk hasil yang dicapai dan semata-mata dari hasil yang dicapai dalam penjualan”. *Comission* tidak diberlakukan di PT. Daya Manunggal Salatiga untuk karyawan produksi, sehingga *comission* tidak memberi pengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan bagian produksi.

5. Pemberian Tunjangan Kesejahteraan Karyawan Produksi

Karyawan sebagai pemegang jabatan tertentu dalam perusahaan harus diberi gaji/upah yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya secara adil, baik secara internal maupun eksternal. Kemudian

karyawan yang memberikan prestasi lebih baik harus diberi insentif untuk mendorong setiap karyawan meningkatkan kinerjanya. Selanjutnya sebagai manusia yang memiliki banyak kebutuhan seperti kebutuhan rasa aman, sosial, pengakuan, aktualisasi diri, harus diperhatikan untuk meningkatkan loyalitasnya kepada perusahaan dalam bentuk tunjangan dan program-program kesejahteraan. Pemberian tunjangan dan program kesejahteraan karyawan ini tidak didasarkan pada kinerja karyawan, namun didasarkan pada keanggotaannya sebagai bagian dari organisasi.

Maksud dan tujuan pemberian tunjangan dan program kesejahteraan PT. Daya Manunggal Salatiga adalah untuk membantu karyawan memenuhi kebutuhannya di luar kebutuhan rasa adil, kebutuhan fisik dalam upaya meningkatkan komitmen karyawan kepada organisasi, meningkatkan produktivitas, mengurangi perputaran kerja dan mengurangi gangguan unjuk rasa sebagai faktor yang sangat penting dalam usaha meningkatkan efektivitas perusahaan. Jenis-jenis tunjangan dan program kesejahteraan yang diberlakukan di PT. Daya Manunggal Salatiga antara lain :

a. Kesejahteraan yang Bersifat Ekonomis

Program kesejahteraan yang bersifat ekonomis ini diselenggarakan untuk melindungi keamanan ekonomi para karyawan. Program kesejahteraan ini dibentuk dan juga digunakan untuk mengatasi peristiwa-peristiwa yang tidak diinginkan seperti jatuh sakit, kecelakaan kerja dan sebagainya. Wujud kesejahteraan karyawan yang bersifat ekonomis bersifat materiil dan berfungsi memberi keringanan finansial kepada karyawan, seperti pemberian tunjangan dan asuransi. Sesuai dengan pendapat Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan (1999:276),” Bentuk-bentuk kesejahteraan yang bersifat ekonomis antara lain pemberian pensiun yang berarti perusahaan memberikan sejumlah uang tertentu secara berkala kepada karyawan yang telah berhenti bekerja, asuransi yang berwujud asuransi jiwa, asuransi kesehatan dan asuransi kecelakaan, serta pemberian kredit pada karyawan yang membutuhkan”.

Di PT. Daya Manunggal Salatiga program kesejahteraan karyawan yang bersifat ekonomis terdiri dari pemberian tunjangan dan premi karyawan seperti

tunjangan masa kerja serta premi kehadiran, pemberian kredit berupa kredit motor dan perumahan, serta keikutsertaan karyawan dalam program asuransi.

b. Kesejahteraan yang Bersifat Rekreatif

Setiap karyawan memerlukan hiburan/rekreasi setelah melakukan aktivitas kerjanya, oleh karena itu PT. Daya Manunggal Salatiga dalam menumbuhkan kembali semangat dan kegairahan kerja mengadakan acara rekreasi tahunan serta pengadaan sarana untuk menyalurkan hobi dan bakat karyawan berupa gedung olah raga dan alat-alat musik sehingga kejenuhan yang dirasakan karyawan dapat diminimalisir dan tidak berdampak pada kinerjanya.

c. Kesejahteraan yang Bersifat Fasilitatif

Pelayanan yang bersifat memberikan fasilitas adalah kegiatan-kegiatan yang secara normal perlu dilakukan untuk mendukung dan meningkatkan kinerja karyawan. Menurut pendapat Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan (1999:280),” Bentuk kesejahteraan yang bersifat pemberian fasilitas antara lain cafeteria, pusat pembelian, perumahan, fasilitas pendidikan, dan fasilitas kesehatan”. Sesuai dengan pendapat di atas, bentuk-bentuk program kesejahteraan yang bersifat fasilitatif yang ada di PT. Daya Manunggal Salatiga antara lain transportasi, kantin, tempat ibadah, poliklinik, mess karyawan, koperasi, perpustakaan.

BAB V
SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN



Pada bab terakhir ini peneliti akan mengemukakan suatu kesimpulan, implikasi serta saran berdasarkan pada hasil penelitian.

A. Simpulan Penelitian

Berdasarkan data yang berhasil dikumpulkan dan dianalisis dapat ditarik kesimpulan yang juga merupakan jawaban pertanyaan penelitian yang telah diajukan antara lain sejauhmana produktivitas kerja karyawan produksi yang ada di PT. Daya Manunggal Salatiga. Produktivitas kerja seorang karyawan dapat dinilai dan diukur berdasarkan kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja serta waktu dan kecepatan dalam bekerja yang dilakukannya. Karyawan yang mampu mencapai dan memenuhi standar kualitas produksi yang ditetapkan perusahaan dengan mengolah bahan baku disertai pengoperasian mesin produksi secara efisien untuk menghasilkan produk yang berkualitas dinilai telah baik produktivitas kerjanya. Sementara karyawan yang dapat memenuhi target perusahaan dalam menghasilkan kuantitas produksi dengan efisien juga dipandang telah baik produktivitas kerjanya. Pemahaman karyawan akan job description sangat membantu karyawan dalam menyelesaikan proses produksi dengan mempergunakan waktu produksi yang tersedia secara efektif. Itupun dapat dijadikan ukuran produktivitas seorang karyawan sudah baik. Produktivitas kerja karyawan bagian produksi yang ada di PT. Daya Manunggal Salatiga dipandang cukup baik namun pada kondisi tertentu produktivitas kerjanya menurun sehingga diperlukan upaya-upaya dari perusahaan agar produktivitas kerja karyawannya dapat kembali stabil dan bahkan meningkat.

Adanya hambatan-hambatan yang terjadi ikut mempengaruhi produktivitas kerja karyawan karena jika tidak segera ditangani dan ditindak lanjuti dapat berpotensi menurunkan kinerja dan produktivitas kerja karyawan. Hambatan-hambatan yang dihadapi PT. Daya Manunggal Salatiga yaitu mengenai masalah presensi walau dalam level rendah, adanya pergantian karyawan (*labour turnover*) meski dalam skala kecil, adanya kegelisahan dan tuntutan karyawan serta adanya kerusakan hasil produksi karena kesalahan dan kelalaian karyawan sehingga PT.

Daya Manunggal Salatiga harus melakukan tindakan disipliner serta preventif agar hambatan-hambatan itu tidak terjadi masa yang akan datang.

Salah satu upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan bagian produksi di PT. Daya Manunggal Salatiga adalah perusahaan mengadakan pelatihan bagi karyawan, baik karyawan manajerial maupun operasional. Namun pelatihan lebih difokuskan pada karyawan operasional yang secara langsung berhubungan dengan jalannya proses produksi perusahaan. Karyawan lama maupun baru sama-sama memerlukan pelatihan tersebut. Berbagai alasan dan tujuan yang melatar belakangi pelaksanaannya, tempat dan waktu penyelenggaraan suatu pelatihan tergantung pada kebutuhan dan kebijakan dari departemen produksi masing-masing. Manfaat yang dirasakan sangat besar terutama terhadap perbaikan kinerja serta peningkatan produktivitas kerja karyawan produksi selanjutnya.

Pemberian upah insentif bagi PT. Daya Manunggal Salatiga merupakan upaya lain untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan bagian produksi. Insentif merupakan kompensasi langsung berupa upah tambahan yang didasarkan pada kinerja dan prestasi kerja karyawan baik bagi karyawan per individu dan kelompok kerja karyawan. Dari sudut pandang perusahaan insentif diberikan untuk meningkatkan motivasi berprestasi pada proses produksi yang akan dilakukan selanjutnya. Beberapa bentuk insentif umum yang diberikan kepada karyawan antara lain *piece rate plan*, *time bonuses* dan *comission*. Di PT. Daya Manunggal Salatiga sendiri bentuk insentif yang diberikan kepada karyawan bagian produksi untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan antara lain *piece rate plan* atas prestasi karyawan dalam menghasilkan produksi baik secara kualitas maupun kuantitas dan *time bonuses* atas prestasi karyawan dalam pemanfaatan dan penghematan waktu produksi. Sementara *comission* tidak diberlakukan di sana sehingga tidak mempengaruhi produktivitas kerja karyawan bagian produksi. Dengan pemberian insentif tersebut perusahaan menilai produktivitas kerja karyawan produksi lebih meningkat.

Program tunjangan kesejahteraan karyawan di PT. Daya Manunggal Salatiga sangat diperhatikan perusahaan dengan asumsi bahwa karyawan adalah

seorang manusia yang memiliki banyak kebutuhan di samping kebutuhan akan materi. Pengadaan program kesejahteraan PT. Daya Manunggal Salatiga dilakukan sebagai salah upaya peningkatan produktivitas kerja karyawan. Program kesejahteraan karyawan yang ada di PT. Daya Manunggal Salatiga diklasifikasikan berdasarkan kesejahteraan yang bersifat ekonomis, kesejahteraan yang bersifat rekreatif serta kesejahteraan karyawan yang bersifat fasilitatif. Perusahaan menilai kinerja dan produktivitas kerja karyawan bagian produksi PT. Daya Manunggal Salatiga lebih meningkat setelah adanya program kesejahteraan karyawan ini.

B. IMPLIKASI HASIL PENELITIAN

Berdasarkan penelitian di atas, maka selanjutnya dikemukakan implikasi hasil penelitian. Implikasi penelitian dapat berupa dampak teoritis terhadap usaha pengembangan ilmu pengetahuan ataupun penelitian dan penerapannya secara praktis dalam pemecahan masalah-masalah penelitian. Implikasi dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa pada dasarnya produktivitas kerja karyawan bagian produksi PT. Daya Manunggal Salatiga sudah cukup baik namun karena terdapatnya hambatan-hambatan yang terjadi tingkat produktivitasnya bisa menurun sehingga diperlukan upaya-upaya untuk meningkatkan kembali produktivitas kerja karyawan bagian produksi PT. Daya Manunggal Salatiga.

Salah satu upaya peningkatan produktivitas kerja karyawan tersebut adalah pemberian upah insentif maupun tunjangan kesejahteraan karyawan. Dengan pemberian upah insentif dan tunjangan kesejahteraan, karyawan merasa lebih dihargai keberadaan serta prestasi kerjanya sehingga memacu karyawan untuk senantiasa meningkatkan produktivitas kerja. Teori yang mendukung pernyataan tersebut adalah teori yang dikemukakan oleh Muchdarsyah Sinungan (2003:68) yang menyatakan bahwa penghargaan serta penggunaan motivator yang tepat akan menimbulkan suasana yang kondusif atau berakibat pada produktivitas yang

lebih tinggi. Semua itu mencakup sistem pemberian insentif dan usaha-usaha menambah kepuasan kerja melalui sarana yang beraneka macam.

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai penguat teori bahwa pemberian insentif dan tunjangan kesejahteraan karyawan dapat mempengaruhi serta berperan dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

2. Implikasi Metodologis

Untuk dapat mengetahui dengan jelas peranan pemberian upah insentif dan tunjangan kesejahteraan karyawan dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan bagian produksi maka diperlukan deskripsi dan pembahasan yang terinci mengenai bagaimana upah insentif dan tunjangan kesejahteraan karyawan tersebut berperan dalam meningkatkan produktivitas kerja. Hal ini diperoleh melalui kegiatan pengumpulan data yang dilakukan yaitu dengan melakukan wawancara mendalam (*in depth interview*) dengan sejumlah responden atau informan, digunakan pula teknik *purposive sampling* untuk mendapatkan data yang lebih lengkap dan akurat.

Untuk menetapkan keabsahan data digunakan triangulasi sumber data yang banyak membantu dalam mencari validitas terutama dari karyawan bagian produksi. Metode tersebut dinilai telah dapat dijadikan alat untuk mengetahui peranan pemberian upah insentif dan tunjangan kesejahteraan dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan bagian produksi PT. Daya Manunggal Salatiga.

3. Implikasi Praktis

Implikasi praktis dari penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi karyawan yang ingin produktivitasnya meningkat. Peningkatan produktivitas penting dan sangat dibutuhkan perusahaan demi keberlangsungan jalannya produksi. Produktivitas kerja karyawan dapat tercapai atau bahkan meningkat, tidak terlepas dari kerja sama yang solid antara perusahaan dan karyawan sebagai pelaksana proses produksi. Perusahaan yang menginginkan peningkatan produktivitas kerja karyawannya harus mengupayakan dan memotivasi karyawan agar mampu meningkatkan kinerjanya, salah satu upaya yang dilakukan adalah melalui pemberian upah insentif dan tunjangan kesejahteraan karyawan. Sementara bagi

karyawan dengan pemberian insentif dan tunjangan kesejahteraan karyawan dapat memperbesar hasratnya untuk menampilkan kinerja yang makin memuaskan secara efektif dan efisien, memperkuat keinginan berperilaku positif, serta menghasilkan kuantitas produk yang berkualitas dalam waktu singkat sehingga pada akhirnya produktivitas kerjanya dapat meningkat. Peningkatan produktivitas kerja karyawan tanpa adanya hubungan yang saling mendukung antara perusahaan dan karyawan tidak akan tercipta.

C. SARAN

1. Kepada Pihak Pimpinan

Sesuai dengan hasil penelitian beberapa pendekatan yang dapat peneliti sarankan adalah :

- a. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan bagian produksi hendaknya pihak perusahaan memperhatikan pula kondisi karyawan akan pemenuhan kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja serta waktu dan kecepatan dalam bekerja. Karyawan perlu diberikan suatu stimulus agar termotivasi meningkatkan kinerja dan produktivitas kerjanya.
- b. Pihak perusahaan harus lebih kritis mencari tahu hal-hal apa saja yang berpotensi menghambat peningkatan produktivitas kerja karawannya dan secara pro-aktif mengadakan pendekatan kepada karyawan, mengaktifkan komunikasi dua arah dan melakukan tindakan disipliner yang lebih tegas sesuai norma dan undang-undang yang berlaku.
- c. Kesejahteraan karyawan baik berupa materiil maupun non materiil harus dijadikan salah satu prioritas untuk dipenuhi karena dengan terpenuhinya kesejahteraan karyawan, produktivitas kerja karyawan dapat lebih ditingkatkan.

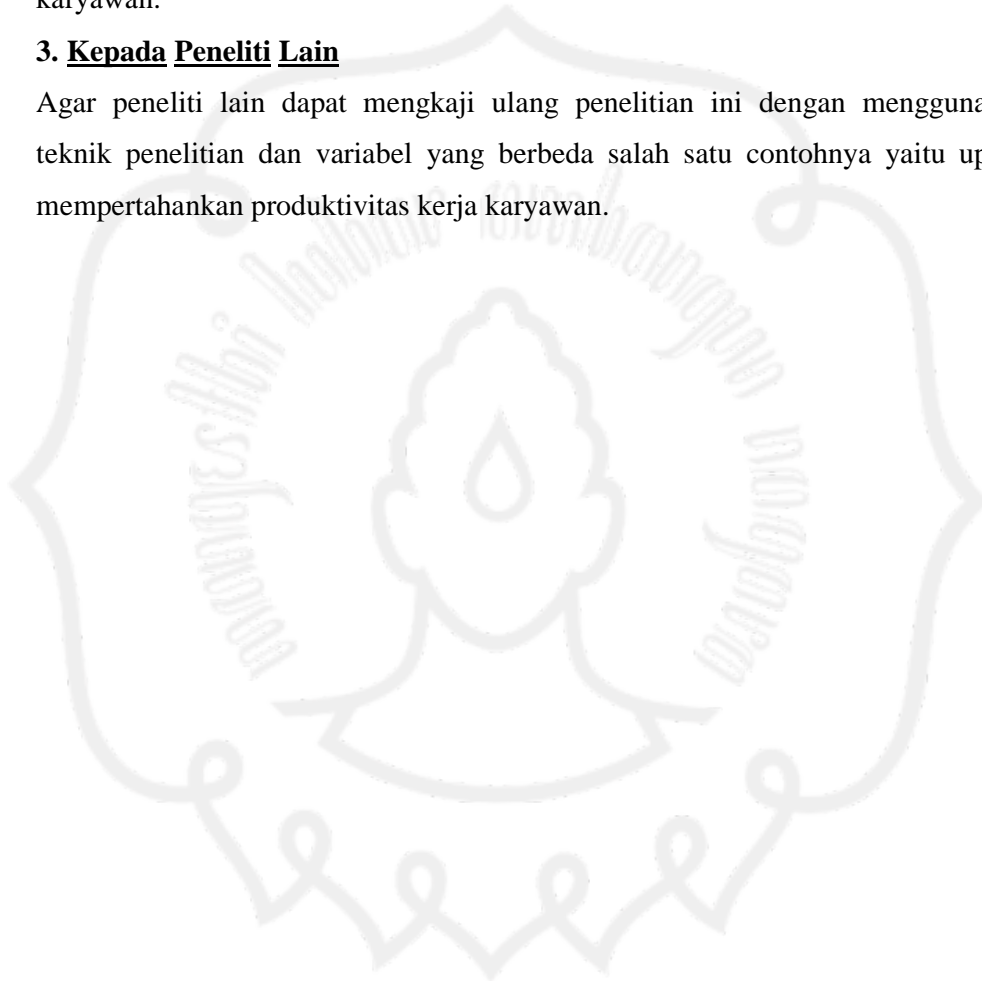
2. Kepada Karyawan

- a. Karyawan harus mempunyai pandangan bahwa hasil kerja karyawan yang baik nantinya demi kepentingan karyawan sendiri.

- b. Karyawan produksi harus ditumbuhkan sikap disiplinnya sehingga mampu menjadi karyawan yang bekerja penuh semangat dan bertanggung jawab bagi kepentingan perusahaan.
- c. Karyawan harus berusaha meningkatkan produktivitasnya jika perusahaan telah memenuhi hak-hak dan kebutuhannya yaitu pengadaan program kesejahteraan karyawan.

3. Kepada Peneliti Lain

Agar peneliti lain dapat mengkaji ulang penelitian ini dengan menggunakan teknik penelitian dan variabel yang berbeda salah satu contohnya yaitu upaya mempertahankan produktivitas kerja karyawan.



DAFTAR PUSTAKA

- A. Dale Timpe. 1992. *Seri Ilmu dan Manajemen Bisnis 7 : Produktivitas*. Jakarta : Penerbit PPM
- Achmad S. Ruky. 2002. *Manajemen Penggajian dan Pengupahan untuk Karyawan Perusahaan*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Ahmad Tohardi. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Mandar Maju
- Bambang Kussriyanto. 1991. *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*. Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo
- Bambang Tri Cahyono. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta ; Badan Penerbit IPWI
- Basir Barthos. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta : Bumi Aksara
- Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan. 2003. *Pedoman Penulisan Skripsi*. Surakarta : UNS Press
- Faustino Cardoso Gomes. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset
- Gary Dessler. 1997. *Manajemen Personalialia : Teknik dan Konsep Modern*. Jakarta : Erlangga
- Hadari Nawawi. 1990. *Administrasi Personel untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*. Jakarta : Haji Masagung
- Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan. 1999. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta : BPFE
- Heribertus Sutopo. 1998. *Metode Penelitian Kualitatif*. Surakarta : UNS Press
- Kisdarto Atmosoeparto. 2001. *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Lexy J. Moleong. 2000. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Malayu S.P Hasibuan. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Edisi Revisi*. Jakarta : PT. Bumi Aksara

- Marihot Tua Efendi Hariandja. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta : Grassindo
- Marty Brounstein. 2003. *Mengatasi Karyawan Bermasalah*. Jakarta : Penerbit PPM
- Moekijat. 1989. *Administrasi Kepegawaian*. Yogyakarta : Liberty
- Moh. As'ad. 1998. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty
- Moh. Nasir. 1999. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Muchdarsyah Sinungan. 2003. *Produktivitas : Apa dan Bagaimana*. Jakarta : Bumi Aksara
- Noeng Muhadjir. 2002. *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta : Rake Sarasin
- Soekidjo Notoatmodjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta
- Sondang P. Siagian. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta : Rineka Cipta
- Suharsimi Arikunto. 1998. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta
- Susilo Martoyo. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- T. Hani Handoko. 1996. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta : Andi Offset