

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

'...Produktivitas kita terburuk diantara 12 negara Asia lainnya' (Asian Productivity Journal, 1993), lebih-lebih setelah krisis ekonomi melanda negara kita. Pakar ekonomi dari Stanford University, Paul Krugman (Kompas 2001), pernah memperingatkan: '...Karena penggunaan input yang berlebih tanpa diimbangi kenaikan output per satuan input atau dengan perkataan lain karena kurangnya efisiensi dan rendahnya efektivitas, yang mengakibatkan tingkat produktivitas tetap rendah, maka keajaiban ekonomi Asia (*Asian Miracle*) khususnya Indonesia tidak akan bertahan lama.' Buat Indonesia, masalah ini memang sesuatu yang dilematis. Kenyataan ini menjadi suatu yang ironis karena dalam gelimang era modernisasi dan globalisasi, bangsa Indonesia dinilai sebagai bangsa atau masyarakat yang tidak produktif. Banyak pakar berpendapat dunia usaha kita memang masih belum mampu membangun interaksi yang kokoh antara faktor modal dan teknologi yang dimilikinya, dengan pengembangan, peningkatan dari faktor manajemen dan produktivitas sumber daya manusianya. Ada kecenderungan bahwa teknologi canggih yang kita miliki baru "dipinjam" untuk mengeksploitasi sumber daya alam dan energi sedangkan upaya peningkatan produktivitas sumber daya manusia dalam bentuk *skill development* masih jauh ketinggalan.

Dalam era ekonomi baru, peneliti dari Harvard University, Michael Porter dan Jeffrey Sachs

(World Economic Forum, Kompas, 2000) mengurutkan 53 negara berdasarkan daya saing yang dimilikinya. Ternyata peringkat daya saing perekonomian Indonesia tercatat terus melorot, dalam beberapa tahun terakhir ini. Dari peringkat ke-15 di tahun 1997, menjadi ke-31 (1998), ke-37 (1999) dan ke-44 (2000). Indikator produktivitas dan daya saing ini penting karena merupakan pedoman untuk mencapai efisiensi ekonomi yang optimal.

Tabel 1.1

PERINGKAT 10 TERTINGGI DAYA SAING INTERNASIONAL DAN POSISI ASIA					
PERINGKAT 10 TERTINGGI	2000	1999	1998	1997	1996
1. AS	1	2	3	3	4
2. Singapura	2	1	1	1	1
3. Luksemburg	3	7	10	11	5
4. Belanda	4	9	7	12	17
5. Irlandia	5	10	11	16	26
6. Finlandia	6	11	15	19	16
7. Kanada	7	5	5	4	8
8. Hongkong	8	3	2	2	2
9. Inggris	9	8	4	7	15
10. Swis	10	6	8	8	8
PERINGKAT SEJUMLAH NEGARA ASIA					
1. Taiwan	11	4	6	8	9
2. Jepang	21	14	12	14	13
3. Malaysia	25	16	17	9	10
4. Korsel	29	22	19	21	20
5. Thailand	31	30	21	18	14
6. Filipina	37	33	33	34	31
7. Cina	41	32	28	29	36
8. Indonesia	44	37	31	15	30
9. India	49	52	50	45	45
10. Vietnam	53	48	39	49	-

Sumber: World Economic Forum ; Kompas, 2000

Peringkat daya saing ini disusun berdasarkan 259 kriteria, diantaranya keadaan perekonomian domestik, internasional, pemerintahan, keuangan, infrastruktur, manajemen, ilmu dan teknologi serta kecerdasan rakyat sehingga boleh dikatakan hasil riset tersebut dapat dipercaya. Didalam suatu analisis mengenai macan Asia, ada enam dosa besar yang menyebabkan rontoknya ekonomi macan-macan Asia, termasuk Indonesia

Keenam dosa besar itu menurut *The Economist* (Tilaar, 1998:192) adalah :

1. The virtual of high investment, investasi yang sangat besar terutama pada kurun waktu 1996.
2. Investasi pemerintah yang kecil dan terlalu memberikan kontrol dan subsidi serta monopoli.
3. Kurang flexibility atau sangat kaku didalam ekonominya.
4. Jauh dari kondisi good government, tidak ada transparansi dan akuntabilitas sehingga mengundang korupsi. (Indonesia termasuk negara yang sangat korupsi urutan ke-85 dari 90 negara yang masuk daftar corruption perceptions indeks)
5. Hubungan yang erat serta terlalu dekat antara pemerintah dengan bank dan perusahaan dalam jangka waktu yang panjang
6. Pendidikan yang rendah terutama di Indonesia

Oleh sebab itu untuk memasuki gerbang abad 21, era globalisasi yang penuh tantangan ini, mau tidak mau Indonesia dituntut mempunyai manusia Indonesia yang berkualitas tinggi. Ini berarti perlunya pengembangan sumber daya manusia yang tangguh, berwawasan keunggulan dan terampil, yang merupakan ciri produk dari sistem pendidikan nasional yang mantap dan tangguh. Individu yang demikian mempunyai tiga jenis kemampuan yaitu kemampuan untuk menganalisa, kemampuan untuk inovasi dan kemampuan untuk memimpin. Ketiga kemampuan tersebut hanya dapat dihasilkan oleh pendidikan yang berkualitas tinggi.

UNDP dalam laporan terakhir tentang *Human Development Index (HDI)*

(kompas,2000) menyebutkan mutu sumber daya manusia Indonesia ada di urutan ke-109 dari 174 negara. Dari tahun 1996 – 1998 Indonesia tidak jauh dari Filipina, tetapi sejak tahun 1999 Indonesia merosot dan duduk satu peringkat di atas Vietnam, bahkan tahun 2000 posisi Vietnam setingkat lebih baik dari posisi Indonesia (108).

Tabel .1.2

HUMAN DEVELOPMENT INDEX (HDI)					
Negara	1996	1997	1998	1999	2000
Indonesia	102	99	99	105	109
Vietnam	121	121	122	110	108
Filipina	95	98	98	77	77
Thailand	52	59	59	67	76
Malaysia	53	60	60	56	61
Brunai	36	38	33	25	32
Singapura	34	26	28	22	24
Jepang	3	7	8	4	3

Sumber: UNDP; Kompas, 2000

Kalau Vietnam puluhan tahun mengalami perang saudara, sebaliknya Indonesia pada tahun 1990-an pernah termasuk kelompok negara yang berpengharapan besar. Maka hal ini menunjukkan bahwa pembangunan manusia di Vietnam memang lebih baik daripada di Indonesia. Kemerostan ini bagi kita merupakan suatu hal yang mengesankan. Timbul pertanyaan mengapa pembangunan manusia di Vietnam lebih baik daripada di Indonesia ? ternyata kuncinya adalah pendidikan. Pemerintah Vietnam memegang teguh suatu kalimat yang dianggap keramat: "...*lack of education was a dangerous enemy to the same extent as foreign invasion and poverty*" Menelantarkan pendidikan merupakan wabah yang berbahaya, seperti halnya penjajahan dan pemiskinan oleh bangsa lain. Itulah sebabnya

pemerintah Vietnam mengalokasikan 15 % RAPBN-nya untuk pembiayaan pelaksanaan pendidikan nasional sedangkan Indonesia di tahun 2001 mengalokasikan 4,4 % dari APBN nya (untuk perbandingan Malaysia tahun 1998/1999 sudah mencapai 23 %, Filipina 20 %, Singapura 19% Thailand 22 % dan Indonesia pada tahun itu 9 %).

Negara Asia yang baru saja bangkit dari krisis kawasan hanya akan dapat mempertahankan kepulihan kondisi ekonominya jika mereka melakukan investasi dalam bidang pelatihan tenaga kerja di tengah meningkatnya globalisasi, demikian intisari peringatan Organisasi Buruh International (ILO). Krisis ekonomi yang melanda Asia dua tahun yang lalu telah memperburuk situasi dengan ditandainya pengangguran besar-besaran, yang berdampingan dengan kelangkaan tenaga kerja dengan keterampilan khusus yang diperlukan pasar tenaga kerja. Manfaat keterlibatan dalam pasaran global hanya dapat bertumbuh pada landasan yang stabil yaitu jika negara itu memiliki angkatan kerja terdidik yang dapat cepat mengadaptasikan keterampilannya untuk menanggapi tuntutan pasar global yang senantiasa berubah. Pertumbuhan ekonomi negara-negara di kawasan Pasifik diperkirakan akan turun pada tahun 2001 menjadi hanya 4,2 % dari 5,6% tahun 2000 (yang merupakan angka tertinggi sejak tahun 1988). Demikian prediksi The Pacific Economic Outlook (PEO) Group, yang terdiri atas sejumlah ekonom senior dari 20 perekonomian di Asia Pacific. Sedangkan untuk perekonomian Indonesia diperkirakan meningkat dari 4,2 % tahun 2000 menjadi 4,5 % tahun 2001. Ini merupakan angka pertumbuhan ekonomi yang baik bila dibandingkan tahun 1998 yang hanya -13,4 %. Perkiraan tahun 2001 ini menjanjikan pertumbuhan ekonomi yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan rata-rata

tertimbang pertumbuhan Produk Domestik Bruto (*GDP*) perekonomian di *Pacific Economic Outlook (PEO)* yang hanya 4,2%. Untuk itu hendaknya semua pihak ikut berperan aktif dalam mewujudkan pertumbuhan ekonomi ini, sehingga kualitas SDM yang dalam tahun-tahun terakhir ini terpuruk dapat dengan segera dipulihkan.

Tabel 1.3

PERKIRAAN PERTUMBUHAN GDP RIIL KAWASAN PASIFIK (DALAM PERSEN)				
Negara	1998	1999	2000	2001
Australia	5,0	4,4	4,2	3,2
Kanada	3,3	4,5	4,8	3,8
Cile	3,4	-1,1	5,6	5,7
Cina	7,8	7,1	7,8	7,8
Kolumbia	0,5	-4,3	3,0	3,8
Ekuador	0,4	-7,3	1,4	4,0
Hongkong	-5,1	2,9	9,4	3,9
Indonesia	-13,4	0,2	4,2	4,5
Jepang	-2,5	0,2	1,7	1,8
Korsel	-6,7	10,7	8,9	5,4
Meksiko	4,8	3,7	7,1	5,3
Salandia Baru	-0,6	3,7	3,5	3,1
Peru	0,3	1,4	4,3	2,8
Filipina	-0,8	3,2	3,7	4,2
Singapura	0,4	5,4	9,0	6,0
Taiwan	4,6	5,4	6,4	6,0
Thailand	-10,2	4,2	5,0	5,0
AS	4,4	4,2	5,3	3,8
Vietnam	5,8	4,8	6,2	7,2
Rata2 tertimbang	0,6	3,9	5,6	4,2
ASIA TIMUR	-2,2	3,9	5,9	4,5
AMERIKA LATIN	3,8	1,7	6,1	5,0

Sumber: Pacific Economic Outlook /PEO; Kompas, 2000

Itulah sebabnya hendaknya modal dan teknologi modern yang telah dimiliki dikorelasikan dengan upaya yang optimal demi untuk pengembangan manajemen termasuk manajemen sumber daya manusia, antara lain dengan membuka kesempatan pendidikan dan pelatihan keterampilan yang sebesar-besarnya bagi sumber daya manusia yang dimiliki. Tanpa keikut-sertaan dunia usaha untuk menggerakkan lingkup produktivitas dan orientasi peningkatan produktivitas yang langsung terarah kepada individu-individu, terlalu mustahil kita bisa bicara peningkatan produktivitas masyarakat atau produktivitas nasional.

Melalui UU No. 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional, memang pendidikan nasional telah mempunyai dasar legalitas, namun pendidikan nasional sebagai suatu sistem adalah merupakan suatu proses yang terus-menerus mencari dan menyempurnakan bentuknya yang artinya harus peka terhadap dinamika kehidupan berbangsa yang menuntut perbaikan disegala bidang. Sebagai suatu sistem yang dinamis, pendidikan nasional terus-menerus disorot oleh masyarakat, oleh pemerintah dan oleh para stakeholders, sehingga tercipta suatu kebijakan-kebijakan pendidikan yang jelas, konsisten serta berkesinambungan. Didalam kondisi inilah bangsa Indonesia perlu mempersiapkan generasi muda, untuk memasuki dunia yang penuh tantangan serta peluang. Kekeliruan dalam membina sumber daya manusia mempunyai dampak yang luas yang sulit untuk dibenahi maupun ditanggulangi. Terlebih akan menyita waktu, tenaga dan dana serta kehilangan peluang dalam persaingan kehidupan global.

Penetapan ukuran (*measure*) pendidikan (*education*), kepuasan kerja (*job*



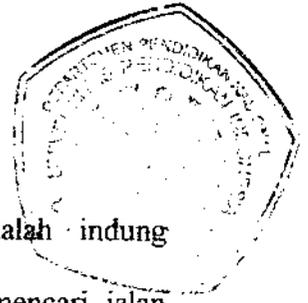
satisfaction), komitmen organisasi (*organizational commitment*), pelatihan (*training*) dan waktu kerja (*working time*) atas produktivitas yang ditetapkan oleh suatu organisasi, erat hubungannya dengan apa yang telah dilakukan para anggota organisasi. Menjadi faktor penting untuk menentukan perilaku yang tercipta dalam organisasi. Sehubungan dengan itu timbul pertanyaan-pertanyaan “Pendidikan, kepuasan kerja, komitmen organisasi macam apa yang perlu dibina organisasi agar tercipta perilaku dan budaya yang diinginkan?” Pertanyaan lain adalah “ Mana yang perlu didahulukan peningkatan kepuasan kerja serta komitmen organisasi atau peningkatan produktivitas kerja ?” dan “Apa yang perlu dilakukan agar pada waktu kerja malam dapat mencapai produktivitas yang optimal ?” Serta “Seberapa besar pengaruh pelatihan terhadap produktivitas?”

Penelitian ini beranjak dalam upaya mendorong terjadinya terbosan-terobosan dalam pengelolaan kinerja, sehingga tercapai produktivitas yang optimal yang sangat dibutuhkan suatu organisasi, dalam rangka pemberdayaan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) di tengah persaingan bisnis yang semakin menekan, di mana persoalan produktivitas semakin dirasakan penting.

Kepuasan kerja dan komitmen organisasi, seringkali dihubungkan dengan uang, dan itu adalah suatu hal yang manusiawi. Masalah yang timbul kemudian adalah banyak manajer dan eksekutif “profesional” kemudian percaya bahwa peningkatan sikap kerja sinonim dengan uang. Segala sesuatu yang berhubungan dengan program untuk memperbaiki kepuasan kerja dan komitmen organisasi diterjemahkan dalam angka rupiah atau dollar. Begitu pula dengan karyawan yang obyektif menanggapi dengan persepsi sama,

kepuasan kerja dan komitmen organisasi sinonim dengan uang, yang kemudian menjadikan suatu norma bahkan menjadi budaya di dalam organisasi. Akibatnya, kalau kinerja dan produktivitas unit yang dipimpinnya kurang bagus, sang manajer berkilah bahwa perusahaan tidak memberi imbalan yang memadai, yang kemudian menjadikan persembunyian bagi kegagalannya. Setiap perbaikan kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang tidak harus identik dengan uang sering dianggap pernyataan idealis, terlalu teoritis atau bahkan tidak realistis. Banyak organisasi top dunia menyatakan uang memang salah satu hal yang penting, namun menjadikan uang satu-satunya alat untuk perbaikan sikap kerja adalah penyerderhanaan yang berlebihan.

Banyak ahli menulis bahwa dalam dunia modern, kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang didorong dalam bentuk uang sudah kurang efektif sebagai pemacu produktivitas. Sedangkan untuk menjawab pertanyaan mana yang harus didahulukan, peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi atau peningkatan produktivitas jawabannya adalah bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi dan produktivitas tidak perlu saling menunggu. Merupakan kepentingan organisasi apabila pemilik perusahaan melakukan "investasi awal" pada karyawannya. Sesuai dengan filsafah mutu dari Konosuke Matsushita (A. Sentana. Pro, Produktivitas 1996): "...Produce people before produce your product" diyakini bahwa produktivitas yang tinggi adalah buah dari pembinaan manusia yang baik. Ada pepatah Singapura "...You give peanut you get monkey laah." Jangan mengharapkan produktivitas yang hebat jika kita tidak siap memberikan kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang sepadan.



B. Rumusan Masalah

Ada pepatah Inggris yang mengatakan "...Kesulitan adalah indung penemuan" Artinya kalau manusia terdesak, maka akan tumbuh inovasi mencari jalan keluar. Sikap inilah yang harus dikembangkan. Dalam kondisi yang serba sulit, biasanya akan keluar terobosan-terobosan yang dapat dilakukan untuk perbaikan.

Budget, peralatan, gaji yang baik memang penting untuk dapat melakukan riset yang baik. Tetapi yang lebih penting dari itu semua adalah otak. Otak yang mampu berpikir jernih sehingga mampu mendefinisikan masalah riset dan rancangan penelitian dengan baik. Disamping itu tentunya jangan dilupakan, usaha atau perjuangan yang keras.

Pemikiran tentang ukuran (*measure*) pengaruh Pendidikan (*Education*), Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*), Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*), Pelatihan (*Training*) dan Waktu Kerja (*Working Time*), atas Produktivitas yang ditetapkan oleh organisasi, menjadi landasan berfikir bagi penelitian ini.

Penelitian ini akan sangat membantu dalam menentukan perilaku yang tercipta dalam suatu organisasi dan dalam upaya mendorong terjadinya terobosan-terobosan pengelolaan Kinerja (*Performance*) agar tercapainya Produktivitas yang optimal. Ini merupakan suatu keuntungan kompetitif (*competitive advantage*) tersendiri bagi suatu organisasi dalam menanggapi perubahan. Untuk itu maka penelitian ini diarahkan dengan perumusan :
"Terdapat Pengaruh Pendidikan (*Education*), Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*), Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*), Pelatihan (*Training*) dan Waktu Kerja (*Working Time*) terhadap Produktivitas "

Umumnya perilaku dapat diramalkan, dan studi sistematis terhadap perilaku merupakan suatu cara untuk membuat ramalan yang cukup akurat. Menggunakan frase studi sistematis yang dimaksudkan adalah mencoba melihat hubungan-hubungan, atau melihat hubungan sebab akibat, dengan dilandasi kesimpulan pada bukti ilmiah, yaitu pada data yang dikumpulkan, pada kondisi yang terkendali, diukur dan ditafsirkan dengan cara yang cukup seksama, sehingga studi sistematis ini dapat menggantikan intuisi atau perasaan-perasaan yang mendalam mengenai “mengapa saya harus melakukan ini” dan “apa sebab orang lain melakukan itu”. Tepat seperti yang dikatakan S. Robbins (1996: 12): “... sasaran dari teks ini adalah untuk mendorong anda meninggalkan pandangan intuitif anda mengenai perilaku dan menuju ke suatu analisis sistematis, dengan keyakinan bahwa analisis semacam itu akan memperbaiki ketepatan anda dalam menjelaskan dan meramalkan perilaku”.

Dalam rumusan diatas terdapat enam variabel yang perlu mendapat perhatian yaitu Pendidikan sebagai variabel independen, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening, sekaligus variabel endogenus, Produktivitas sebagai variabel dependen, Waktu Kerja (shift pagi, siang, malam) dan Pelatihan sebagai variabel kontrol. Melalui penelitian ini diharapkan dapat diungkapkan hubungan kausal antara keenam variabel tersebut. Dengan mengetahui hubungan itu, akan diambil kesimpulan-kesimpulan yang merupakan jawaban atas permasalahan yang dihadapi pada industri karung plastik umumnya.

C. Variabel Penelitian dan Definisi Operasionalnya

Variabel-variabel penelitian disini adalah Pendidikan sebagai variabel bebas (*independent variable*), Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi sebagai variable perantara (*intervening variable*) dan Produktivitas sebagai variabel tak bebas (*dependent variable*). Waktu Kerja (shift pagi, siang, malam) dan Pelatihan sebagai variabel kontrol (*control variable*), yang dapat didefinisikan sebagai berikut :

1. Pendidikan (*Education*)

Dengan membatasi diri pada persekolahan sebagai institusi pendidikan formal. Maka yang dimaksud Pendidikan Formal adalah sekolah di mana mempunyai bentuk (*form*) yang jelas dalam arti memiliki program yang telah direncanakan dengan teratur dan diterapkan dengan resmi.

Jalur pendidikan sekolah merupakan pendidikan yang diselenggarakan di sekolah melalui kegiatan belajar mengajar secara berjenjang dan berkesinambungan. Jenjang pendidikan yang termasuk jalur pendidikan sekolah terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan tinggi (UU RI No.2,1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab IV pasal 10:2, dan bab V pasal 12:1).

Dalam penelitian ini yang dimaksud pendidikan adalah pendidikan dalam arti luas, penggabungan antara Pendidikan Formal, Pendidikan Non Formal dan Pengalaman Kerja.

2. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

“... Job Satisfaction is a set of favorable or unfavorable feelings and emotions with which employees view their work” (Newstrom dan Davis, 1993 : 195).

Kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, yaitu suatu susunan perasaan emosi senang atau tidak senang karyawan dalam memandang pekerjaannya.

“... Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka “ (Newstrom dan Davis, 1996: 105).

Menurut Newstrom dan Davis sumber kepuasan kerja adalah seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat, dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja. Jadi ada kesesuaian antara harapan yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan. Ada tiga contoh perilaku pegawai yang negatif yang timbul dari perasaan tidak puas (a) penggantian pegawai (*Turn-over*); (b) kemangkiran (*Absences*); (c) pencurian.

Salah satu gejala yang paling meyakinkan dari rusaknya kondisi suatu organisasi adalah rendahnya tingkat kepuasan kerja, ini bisa berbentuk pemogokan liar, pelambanan kerja, mangkir, penggantian pegawai, rendahnya prestasi, rendahnya kualitas produk, indiscipliner dan berbagai masalah lain. Sedangkan kepuasan kerja yang tinggi merupakan tanda organisasi itu dikelola dengan baik, yaitu merupakan hasil manajemen perilaku yang efektif.

Mengenai tingkat kepuasan kerja ada keterkaitan (bisa lebih besar atau lebih kecil) antara kepuasan kerja dengan prestasi.

Locke gives a comprehensive definition of job satisfaction as a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experience. Job satisfaction is a result of employees' perception of how well their job provides those things which are viewed as important (Luthans , 1992: 114) .

Definisi yang komprehensif mengenai kepuasan kerja menurut Locke adalah suatu perasaan yang menyenangkan atau emosional yang positif yang dihasilkan oleh penilaian dari suatu pekerjaan atau pengalaman kerja, dan merupakan hasil dari persepsi pekerja

tentang bagaimana baik dan pentingnya dalam memandang pekerjaannya.

Ada tiga dimensi penting mengenai kepuasan kerja menurut Luthans: (a) kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi pekerjaan; (b) kepuasan kerja sering ditentukan oleh bagaimana baiknya pendapatan yang dihasilkan atau sesuatu hal yang melebihi harapannya; (c) kepuasan kerja menggambarkan adanya hubungan dengan sikap (*attitudes*).

Sedangkan menurut Smith, Kendall dan Hulin (Luthans, 1992:114) ada lima dimensi pekerjaan yang menggambarkan kekhasan pekerjaan dimana orang sangat efektif merespon: (a) pekerjaan itu sendiri; (b) upah; (c) kesempatan masa depan; (d) supervisi; (e) *co-workers*.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merujuk ke sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seorang yang mempunyai kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan itu, seorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu. Keterlibatan kerja (*job involvement*) mengukur derajat sejauh mana seseorang memihak secara psikologis pada pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya yang dipersepsikan sebagai penting untuk harga diri. Biasanya orang dengan keterlibatan kerja yang tinggi berkaitan dengan absensi yang rendah dan tingkat keluarnya karyawan (*turn-over*) yang rendah.

Faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja (Robbins, 1996: 181-182) adalah: (a) kerja yang secara mental menantang; (b) ganjaran yang pantas; (c) kondisi kerja yang mendukung ; (d) rekan sekerja yang mendukung; (e) kesesuaian dengan kepribadian.

Kepuasan Kerja adalah derajat positif negatif yang dirasakan seseorang mengenai pekerjaannya (Weis, Dawis, England & Lofquist 1967) dan ada dua puluh variabel berupa Kepuasan Kerja Umum (*general satisfaction*) yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja : (a) kepuasan intrinsik yang terdiri dari: (1) pemanfaatan kemampuan; (2) prestasi; (3) aktivitas; (4) otoritas; (5) kreativitas; (6) kemandirian; (7) nilai-nilai moral; (8) tanggung jawab; (9) keamanan; (10) pelayanan sosial; (11) status sosial; (12) keanekaragaman tugas; (b) kepuasan eksternal yang terdiri dari: (13) promosi-kemajuan; (14) kebijakan perusahaan; (15) kompensasi; (16) pengakuan; (17) hubungan sosial dengan atasan; (18) kemampuan teknikal atasan; (c) kepuasan khusus yang terdiri dari: (19) hubungan dengan rekan sekerja; (20) kondisi kerja.

3. Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)

“...Organizational commitment is the degree to which an employee identifies with the organization and wants to continue actively participating in it”. (Newstrom dan Davis, 1993: 198). Komitmen organisasi didefinisikan sebagai derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berkeinginan melanjutkan berpartisipasi aktif di dalamnya.

Komitmen Organisasi (Luthan , 1992) terdiri dari tiga faktor : (a) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi; (b) kemauan besar untuk berusaha atau mendukung sepenuhnya kepada organisasi; (c) kepercayaan kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Dengan perkataan lain, komitmen organisasi dan kepuasan kerja merupakan sikap kerja

(*attitude*) dengan loyalitas yang prosesnya terus menerus yang mengekspresikan perhatiannya kepada organisasi demi kelangsungan kesuksesan dan kebaikan organisasi.

Komitmen Organisasi ditentukan oleh sejumlah variabel personal (umur, jabatan di organisasi, pengaruh watak positif atau negatif, serta sifat kontrol internal atau external) dan organisasi itu sendiri (*Job design*/ desain kerja, tipe leadership/ kepemimpinan daripada supervisor). Bahkan kadang-kadang faktor non organisasi seperti alternatif yang tersedia setelah membuat keputusan untuk memilih bergabung dengan organisasi mempunyai efek terhadap komitmen.

Orang yang mempunyai komitmen organisasi tinggi mempunyai hubungan yang positif dengan produktivitas dan prestasi, tinggi rendahnya komitmen organisasi tergantung dari kepribadian orang yang bersangkutan.

4. Pelatihan (*Training*)

Dalam Inpres No 154. tahun 1974 dijelaskan tentang beberapa pengertian pendidikan dan latihan (S. Atmodiwirio, 1993: 3) sebagai berikut :

- a. *Pendidikan*: segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kesempurnaan manusia Indonesia, jasmani dan rohani yang berlangsung seumur hidup baik di dalam maupun di luar sekolah dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila.
- b. *Latihan* : bagian dari pendidikan yang mengkaitkan proses belajar untuk meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.
- c. *Pendidikan Umum*: adalah pendidikan di dalam dan di luar sekolah baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun oleh swasta untuk mempersiapkan dan mengusahakan para peserta pendidikan tersebut memperoleh pengetahuan umum

Oleh sebab itu tak dapat disangsikan lagi bahwa pendidikan, pelatihan, termasuk orientasi yang bersifat teknis (yang berkaitan langsung dengan pekerjaan atau tugas-tugas yang memerlukan keterampilan) sangat bermanfaat sekali. Karyawan baru biasanya telah mempunyai pendidikan dan latihan dasar, untuk supaya karyawan lebih produktif maka manajer memberikan pelatihan dan pengembangan yang bertujuan memperbaiki efektivitas kerja dalam mencapai hasil kerja yang telah ditetapkan. Latihan dimaksud untuk memperbaiki penguasaan keterampilan-keterampilan dan teknik-teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu, terperinci dan rutin. Pengembangan mempunyai tujuan yang lebih luas yaitu meningkatkan kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Untuk memaksimalkan hasil dari orientasi, para pegawai baru perlu membutuhkan informasi khusus tentang tiga masalah penting yaitu: (a) standard perusahaan (*company standard*); (b) perilaku sosial (*social behaviour*); (c) aspek-aspek teknis dari pekerjaan (*technical aspect of the job*). Sedangkan untuk memaksimalkan keefektifan program pelatihan maka harus mengikuti tiga tingkatan: (a) kebutuhan akan tugas (*need assessment*); (b) implementasi (*implementation*); (c) evaluasi (*evaluation*). Apa yang harus dipelajari, adalah hal yang pertama-tama yang harus jelas tergambarakan sebelum metode ataupun teknik-teknik dipilih. Untuk memutuskan apa yang harus dipelajari, suatu sirkel analisis organisasi, analisis operasional dan keperluan training para pekerja amat diperlukan (Wayne F. Cascio, 1995).

5. Produktivitas.

Produktivitas menurut Dewan Produktivitas Nasional adalah "...sikap

mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini". (Manullang, 1990).

Menurut Husein Umar (1998,9-12) dan beberapa buku teks lain, produktivitas mengandung arti sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai (out put) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input). Ini berarti Produktivitas memiliki dua dimensi. Dimensi pertama adalah Efektivitas yang mengarah kepada pencapaian unjuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Dimensi kedua yaitu Efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan input dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan itu dilaksanakan.

$$\text{Rumus Produktivitas} = \frac{\text{Efektivitas menghasilkan out put}}{\text{Efisiensi menggunakan input}}$$

Efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan input yang direncanakan dengan input yang sebenarnya. Efektivitas merupakan ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat dicapai.

Menurut G. R Terry yang dikutip oleh Winardi. (1986 :81-82) Para ahli mendefinisikan produktivitas sebagai: ratio output fisik dibandingkan dengan input fisik, jadi merupakan pengukuran kuantitatif. Para usahawan memandang produktivitas dari sudut output dihubungkan dengan efisiensi secara menyeluruh dan hasil pekerjaan organisasi individual ini (prestasi kerja). Jadi ada pertimbangan secara kuantitatif, kualitatif, efektivitas organisasi, ketiadaan kesulitan dan gangguan-gangguan serta

kepuasan konsumen. Untuk mencapai produktivitas kerja yang baik, organisasi harus menjamin terpilihnya orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat serta kondisi yang memungkinkan mereka bekerja optimal. Adapun sasaran program produktivitas kerja, adalah guna meningkatkan usaha-usaha perusahaan, berupa program nilai tambah yang naik yaitu terjadinya peningkatan produksi, biaya menjadi murah, kualitas menjadi tinggi serta waktu prose menjadi pendek.

Prestasi Kerja didefinisikan sebagai penilaian atas kemampuan operator menyelesaikan tugas-tugas dalam kurun waktu tertentu berdasarkan suatu kriteria atau standard kerja yang berlaku/ ditentukan. Menurut G.R. Terry yang dikutip oleh Siti Rahmawati (1991:38) aspek-aspek tersebut meliputi: (a) pengetahuan mengenai pekerjaan; (b) kualitas pekerjaan; (c) kerja sama; (d) tanggung jawab; (e) inisiatif; (f) jumlah pekerjaan; (d) keterandalan.

Jadi Prestasi Kerja dapat disebut juga produktivitas yang meliputi hal yang beraneka ragam serta segi dan ada berbagai macam cara untuk menghitungnya . Dalam penelitian ini kita hanya melihat dari tujuh aspek seperti yang disebut diatas.

6. Waktu Kerja (*Working Time*)

Dalam UU No.1 tahun 1951 Pernyataan berlakunya Undang-undang kerja tahun 1948 No.12 dari Republik Indonesia untuk seluruh Indonesia (Lampiran negara No2 tahun 1951) Bagian 1V. Tentang Waktu Kerja dan Waktu Istirahat disebutkan dalam Pasal 10: (Himpunan Peraturan Perundang-undangan dalam Bidang Ketenaga Kerjaan II. 1998: 74.)

- a. Buruh tidak boleh menjalankan pekerjaan lebih dari 7 jam sehari dan 40 jam seminggu. Jikalau pekerjaan dijalankan pada malam hari atau berbahaya bagi kesehatan atau keselamatan buruh, waktu kerja tidak boleh lebih dari 6

- jam sehari dan 35 jam seminggu.
- b. Setelah buruh menjalankan pekerjaan selama 4 jam terus-menerus, harus diadakan waktu istirahat yang sedikit-dikitnya setengah jam lamanya, waktu istirahat itu tidak termasuk jam bekerja termaksud dalam ayat (1)
 - c. Tiap-tiap minggu harus diadakan sedikit-dikitnya satu hari istirahat.

Sedangkan menurut KKB PT. Indokemas/ Tarumatex (1999: 19) disebutkan:

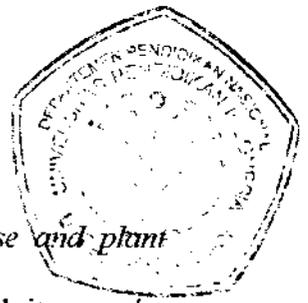
Kerja Shift (Kerja Regu) adalah pekerjaan yang dilaksanakan oleh kelompok-kelompok regu kerja (shift) secara bergilir dan secara teratur menurut jadwal yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan jumlah jam kerja yang sama untuk setiap hari kerja, dengan hari istirahat mingguan tidak selalu jatuh pada hari yang sama antar pekerja yang satu dengan yang lainnya, baik dalam satu regu, satu bagian ataupun antar departemen.”

Para karyawan PT. Indokemas yang bekerja secara bergilir diharuskan mengikuti jadwal giliran yang akan diatur oleh Perusahaan secara kontinyu.

Jam kerja yang berlaku di PT. Indokemas sekarang ini ditetapkan sebagai berikut:

- a. Regu kerja shift 1 (pagi) : Pukul 06.00 s/d 14.00 WIB
- b. Regu kerja shift 2 (siang) : Pukul 14.00 s/d 22.00 WIB
- c. Regu kerja shift 3 (malam) : Pukul 22.00 s/d 06.00 WIB
- d. Regu kerja shift N (normal) : Pukul 07.00 s/d 15.00 WIB
atau Pukul 08.00 s/d 16.00 WIB

Khusus untuk shift pagi, siang, normal, sehari bekerja 7 jam, istirahat ½ jam, seminggu bekerja 40 jam, selebihnya dihitung overtime. Untuk shift malam, sehari bekerja 6 jam, istirahat ½ jam, seminggu bekerja 35 jam, selebihnya dihitung overtime. Dengan berdasarkan UU ini kita dapat menyimpulkan bahwa karyawan yang bekerja shift malam dengan jumlah jam kerja 40 jam seminggu, produktivitasnya akan berkurang bila dibandingkan karyawan yang bekerja shift pagi ataupun siang. Hal ini disebabkan



penerangan , suara ribut dan udara dalam pabrik (*industrial lighting, noise and plant climate*) yang berpengaruh terhadap produktivitas (S. Assauri 1993, 86). Untuk itu mereka diberikan overtime sebagai perangsang sehingga diharap mereka yang bekerja 40 jam seminggu baik pagi, siang atau malam produktivitasnya akan sama.

D. Pertanyaan Penelitian.

Dengan mempertimbangkan masalah, asumsi dan analisis masalah yang akan diteliti dengan variabel-variabel penelitian yang dipilih, maka untuk mengarahkan penelitian ini dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

“Seberapa Besar Pengaruh Pendidikan (*Education*), Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*), Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*), Pelatihan (*Training*) serta Waktu Kerja (*Working Time*) terhadap Produktivitas “.

Dari perumusan masalah tersebut, dapat dijabarkan lagi menjadi beberapa pertanyaan penelitian :

1. Apakah operator mesin yang berpendidikan formal teknik, mempunyai rata-rata produktivitas lebih tinggi dari yang berpendidikan formal non teknik?
2. Apakah operator mesin yang mempunyai kepuasan kerja tinggi, atau yang mempunyai komitmen organisasi tinggi, mempunyai rata-rata produktivitas lebih tinggi dari pada operator mesin yang mempunyai kepuasan kerja kurang atau yang mempunyai komitmen organisasi kurang?
3. Apakah operator mesin yang berpendidikan formal teknik, kepuasan kerja serta

komitmen organisasi tinggi mempunyai keandalan yang sama dengan operator mesin yang berpendidikan formal non-teknik tapi kepuasan kerja serta komitmen organisasi tinggi?

4. Bagaimana pengaruh waktu kerja (shift pagi, siang maupun malam) terhadap produktivitas karyawan ?.
5. Bagaimana hubungan korelasi antara pendidikan sebagai variabel bebas (*variable independent*), kepuasan kerja, komitmen organisasi sebagai variabel perantara (*intervening variable*) , terhadap produktivitas sebagai variabel tak bebas (*variable dependent*) dengan pelatihan dan waktu kerja sebagai variabel kontrol ?
6. Langkah-langkah apa yang seyogyanya ditempuh untuk mendapatkan produktivitas karyawan yang optimal ?

E. Maksud dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan di atas, tujuan umum yang ingin dicapai penelitian ini ialah untuk memperoleh data empirik yang dapat memberikan informasi yang benar mengenai derajat keterkaitan antara Pendidikan, Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*), Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*), Pelatihan (*Training*), dan Waktu Kerja (*Working Time*) dengan Produktivitas, agar dapat:

- a. Memberi sumbangan yang positif bagi organisasi sehingga organisasi mengetahui variabel-variabel (determinan-determinan) apa yang dapat memotivasi karyawan agar mau meningkatkan produktivitasnya.

- b. Bagaimana peran Top manajemen dalam merencanakan serta melaksanakan manajemen strategis, swot analisis, serta mempertimbangkan intervening variabel yang berupa nilai-nilai, lingkungan dan sumber-sumber daya, sekaligus memperhatikan baik kekuatan-kekuatan yang membantu maupun kekuatan-kekuatan yang menghalangi setiap proses atau feedback yang ada. Juga dalam mengontrol input yang berupa determinan-determinan, sehingga dapat dicapai produktivitas yang tinggi, baik efisiensi maupun efektifitasnya. Dapat menghasilkan output lain, yang berupa pemberdayaan SDM dan Pengembangan SDM serta outcome yang berupa Efektivitas Keorganisasian.
- c. Membentuk pola pikir baru bagi pengelola SDM sehingga mampu secara efektif mengelola berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya.
- d. Merumuskan dan menentukan sistem tingkat imbalan yang adil dan tepat guna dengan menciptakan kriteria yang obyektif dalam menganalisis pekerjaan tanpa melupakan diri karyawan berdasarkan harapan-harapannya, diri karyawan dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi, diri karyawan dibandingkan dengan orang lain diluar organisasi.

F. Kegunaan Penelitian

Sesuai maksud dan tujuan penelitian diharapkan Penelitian ini dapat memberikan gambaran yang jelas tentang karakteristik dan daya prediktif dari variabel Pendidikan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Pelatihan dan Waktu Kerja (pagi, siang dan malam) terhadap Produktivitas sehingga dapat dijadikan dasar pertimbangan serta pedoman dalam penyusunan kebijaksanaan bagi para pengelola industri karung

plastik pada umumnya, maupun PT.Indokemas pada khususnya, agar terjadi peningkatan produktivitas, efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan berbagai kegiatan organisasi serta dalam usaha meningkatkan mutu hasil pekerjaan. Yang kesemua itu dalam rangka Pemberdayaan dan Pengembangan S.D.M. Pada sisi lain, karya ilmiah ini diharapkan dapat memberikan informasi baru yang mampu memperkaya khazanah ilmu pengetahuan dan menyodorkan masalah-masalah baru yang mengundang perhatian dan minat pakar untuk meneliti serta mengkaji lebih lanjut sehingga nantinya dapat memperkaya bahan pustaka yang sudah ada, baik sebagai pelengkap maupun sebagai bahan perbandingan.

G. Hipotesis Penelitian.

Berdasarkan pertanyaan penelitian tersebut diatas maka hipotesis penelitian, dapat kami rumuskan sebagai berikut :

Hipotesis Nihil (H_0) menyatakan: “ Tidak ada hubungan kausal antara pendidikan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, pelatihan dan waktu kerja dengan produktivitas ”.

Hipotesis alternatif (H_a) menyatakan: “Ada hubungan kausal antara pendidikan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, pelatihan dan waktu kerja dengan produktivitas ”.

H. Asumsi-asumsi Penelitian

Asumsi-asumsi merupakan landasan pemikiran yang menentukan batas-batas dalam keseluruhan proses penelitian. Ini berarti kesimpulan yang diturunkan sebagai hasil penelitian akan berada dalam batas-batas tersebut sejauh asumsi-asumsi itu dapat

dipenuhi. Untuk menggerakkan karyawan / bawahan agar mereka mau bekerja sehingga dapat meningkatkan produktivitas, dalam penelitian ini diasumsikan sebagai berikut :

1. Sesuai dengan Teori-teori Motivasi.
2. Sesuai dengan manusia penganut teori Y dari Mc Gregor, penganut Teori Z dari W. Ouchi atau penganut teori E (Empowerment)
3. Ada hubungan industrial.

Ada empat teori yang dapat mendorong (memotivasi) karyawan agar mau bekerja Keempat teori tersebut adalah:

1. Teori Kita (Kick Him in The Ass)(H.M.Wiriadiharja ,1987:215-219)

Teori ini mengatakan yang mendorong bawahan bekerja, adalah dengan menggunakan kekerasan. Disini ada beberapa macam :

- a. Negative Physical KITA. Mendorong bawahan supaya bekerja dengan menggunakan kekerasan fisik. Ini tentunya tidak sesuai dengan fasafah Pancasila dan bisa mengakibatkan pembalasan dengan kekerasan.
- b. Negative Psychological KITA. Mendorong bawahan supaya bekerja dengan cara memata-matai atau menongkrongi. Dalam hal ini yang dilukai adalah perasaan, bisa berlangsung lama, bisa timbul balas dendam, sakitnya bisa timbul sewaktu-waktu.
- c. Positive KITA . Mendorong bawahan supaya bekerja dengan memberi janji-janji yang menarik, naik pangkat, hadiah, naik gaji, bujuk raju dan sebagainya.

Teori KITA ini tidak sesuai karena motivasi sejati adalah dorongan kerja yang asalnya dari orang itu sendiri bukan karena tekanan atau bujuk rayu.

2. Teori Motivasi (Wiriadiharja,1987;. Siagian ,1996; Handoko,1996; Keith Davis & Newstrom ,1996; S.Robbins 1996; H.Umar ,1998)

Adapun yang memotivasi individu sehingga mereka mau melakukan aktivitasnya dapat dikelompokkan menjadi 2 kelompok yaitu :

a. Teori Kepuasan (Content Theory) yang dikenal antara lain :

- 1) Teori Motivasi Klasik dari Taylor, yang memotivasi pekerja hanyalah demi untuk pemenuhan kebutuhan dan kepuasan biologis saja atau demi untuk mempertahankan kelangsungan hidup.
- 2) Teori Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow dimana menyatakan bahwa manusia merupakan makhluk yang keinginannya tak terbatas atau tanpa henti, alat motivasinya adalah kepuasan yang belum terpenuhi serta kebutuhannya berjenjang. Jenjang tersebut ada 5 (lima) dari yang paling tinggi sampai paling rendah adalah :
- aktualisasi diri, - penghargaan, - sosialisasi, - rasa aman dan - kebutuhan fisik.
- 3) Teori Dua Factor (Teori Motivasi Hygiene) dari Frederick Herzberg. Pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor utama yang merupakan kebutuhan yaitu : - faktor pemeliharaan/ Hygiene yang menyentuh melalui rasa puas dan tidak puas dalam pekerjaan karena menyangkut lingkungan kerjanya (faktor ekstrinsik) dan faktor motivasi yang menyentuh manusia melalui rasa senang/ cinta dan tidak senang bekerja dapat meningkatkan/ menurunkan produktivitas kerja (faktor intrinsik).
- 4) Teori Motivasi Prestasi dari Mc Clelland. Yang menyatakan bahwa seorang pekerja

memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi dan peluang yang ada. Motivasi seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal misalnya: - persepsi seseorang mengenai diri sendiri, - harga diri, - harapan pribadi, -kebutuhan, - keinginan, -kepuasan kerja, -prestasi kerja yang dihasilkan. Sedangkan faktor eksternalnya antara lain: - jenis dan sifat pekerjaan, - kelompok kerja di mana seorang bergabung, - organisasi tempat bekerja, - situasi lingkungan pada umumnya, - sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya. Interaksi positif antara kedua kelompok. Faktor tersebut pada umumnya menghasilkan tingkatan motivasi yang tinggi.

5) Teori ERG (*Existence, Relatedness and Growth*) dari Clayton Alderfer merupakan penyempurnaan dari Abraham Maslow ada 3 pokok kebutuhan utama yaitu: - kebutuhan akan keberadaan (*existence*) , - kebutuhan akan afiliasi (*relatedness*) dan - kebutuhan akan kemajuan (*growth*) . E = *Existence* yaitu sama dengan kebutuhan pertama dan kedua teori Maslow, R = *Relatedness*, sama dengan ketiga dan keempat dan G = *Growth* sama dengan kelima Maslow). Disini ditekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak dengan catatan :

- makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu makin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
- kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi semakin besar

apabila kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi.

- semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

b. Teori Motivasi Proses .

Setiap pekerja mau bekerja keras sesuai dengan harapannya yang akan diperolehnya. Jika harapan menjadi kenyataan maka pekerja cenderung akan meningkatkan kualitas kerjanya, begitu pula dengan sebaliknya. Ada tiga macam teori ini:

- 1) Teori Harapan (*Expectancy Theory*) dari Victor H. Vroom mengatakan bahwa seorang pekerja untuk merealisasikan harapan-harapannya dari pekerjaan didasarkan atas tiga komponen yaitu: - Harapan, - Nilai, - Pertautan .
- 2) Teori Keadilan (*Equity theory*), keadilan merupakan daya pendorong untuk memotivasi semangat kerja seseorang. Seseorang yang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan untuk mencapai itu nampaknya terbuka, maka yang bersangkutan akan berupaya memperolehnya. Dengan teori keadilan, manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dan imbalan yang diterimanya. Contohnya pejabat bagian kepegawaian selalu waspada jangan sampai persepsi ketidak adilan timbul dan meluas dikalangan karyawan.
- 3) Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*), teori ini didasarkan atas hubungan sebab akibat dari perilaku dengan pemberian imbalan. Manusia cenderung untuk mengulangi perilaku yang mempunyai konsekuensi yang akan menguntungkan

dirinya atau meninggalkan perilaku yang mengakibatkan timbulnya konsekuensi yang merugikan.

3. Teori X dan Y dari dari Dauglas Mc Gregor (1950) , teori Z dari W.Ouchi dan teori E (empowerment/pemberdayaan). (Wiriadihardja,1987; Handoko, 1996; Stewart, 1998. H. Umar ,1998; S.Robbins, 1996, Keith Davis & John W. Newstrom, 1996)

Dengan asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X dan penganut teori Y

a. Asumsi Teori X

- Karyawan pada dasarnya pemalas dan tidak melakukan pekerjaan apapun jika tidak didorong dan disuap. Tidak berambisi, untuk mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindarkan tanggung jawab. Lebih suka dibimbing, diperintah dan diawasi. Lebih mementingkan diri sendiri tidak mempunyai minat yang sungguh-sungguh terhadap organisasi dan tujuan-tujuannya.
- Tugas utama manajer adalah mengorganisasi sumber-sumber daya dengan menggunakan persuasi, paksaan, hukuman dan ganjaran untuk mengubah perilaku mereka sampai cocok dengan tuntutan organisasi.

b. Asumsi Teori Y.

- Karyawan rata-rata rajin bekerja. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak karyawan yang tidak betah karena tidak ada yang dikerjakan. Jika karyawan tampak pasif dan kurang tanggap terhadap kebutuhan-kebutuhan organisasi, penyebabnya adalah karena organisasi tak melihat kapasitas mereka

untuk mengambil tanggung jawab. Karyawan dapat memikul tanggung jawab. Berambisi untuk maju dalam mencapai prestasi. Berusaha untuk mencapai sasaran organisasi, bila mereka diberikan kesempatan.

- Tugas utama manajer adalah menciptakan kondisi sehingga orang dapat mencapai tujuan mereka sesuai dengan tujuan organisasi.

c. Asumsi Teori Z oleh W. Uchi.

- Menekankan perlunya berbagi wewenang pengambil keputusan dan perlunya mengurangi rintangan-rintangan akibat perbedaan status artifisial antara pekerja dan manajemen. Perlunya komunikasi yang lebih baik dan tanggung jawab pribadi yang lebih besar atas hasil kerja, juga pengakuan yang lebih besar atas sumbangan tiap pekerja kepada tim.
- Manusia bukan teknologi yang harus dikoordinasikan untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.
- Filsafat manajemen baru ini berhasil di Jepang karena faktor budaya Jepang yaitu dalam konteks memberi keamanan kerja semur hidup, kerja kelompok dan tanggung jawab kolektif yang kesemuanya itu merupakan karakter kuat bangsa Jepang.
- Bagi perusahaan-perusahaan Jepang di barat ternyata harus melakukan beberapa perubahan dengan memperhitungkan budaya barat.

d. Teori E (*Empowerment*)

- Karyawan sebenarnya mampu menyumbang lebih banyak daripada yang dimungkinkan oleh kebanyakan organisasi selama ini. Mau dan akan bekerja baik

jika kita beri kemungkinan. Perlu bertanggung jawab atas dan bukan bertanggung jawab kepada.

- Manajer lebih efektif berperan sebagai fasilitator daripada pemimpin dan mereka harus melimpahkan kekuasaan bukan pendelegasian, dimana pendelegasian itu merupakan peminjaman tanggung jawab sementara kepada individu-individu atau kelompok-kelompok.
- Teori E ini merupakan gabungan metode-metode manajemen Jepang dengan kekuatan-kekuatan budaya barat yaitu merupakan pengakuan terhadap nilai konformitas dan kebutuhan-kebutuhan individual.
- Mengamati keberhasilan Jepang dalam bidang industri, tidak terlepas dari tiga pilar utama: *TQC*, *JIT* dan *TPM* walaupun masing-masing mempunyai karakteristik yang berbeda, namun ketiganya mempunyai dasar pemikiran yang sama: wawasan tempat kerja (*Gamba Oriented*), wawasan manusia (*People involment*) dan wawasan operasi yang terperaga (*Visual Tranparent Operation*). Dengan strategi usaha berupa *Kaizon* (perbaikan yang berkesinambungan/*continuos improvement*)

4. Ada hubungan Industrial. (S.Syamsuddin, 2000)

Hubungan industrial adalah hubungan kerjasama antara para pelaku proses produksi yaitu perusahaan, pekerja dan pemerintah sehingga terwujudkan ketenangan kerja dan kemajuan usaha melalui penerapan prinsip-prinsip kemitraan dan pemberdayaan sarana-sarana.

Ada tiga kemitraan dalam hubungan industrial, yaitu: - mitra dalam proses produksi, - mitra dalam keuntungan dan - mitra dalam tanggung jawab yang dapat diuraikan sebagai berikut:

- 32
- 
- a. Mitra dalam proses produksi. Pekerja, pengusaha dan pemerintah berpartisipasi dalam proses produksi menurut fungsinya masing-masing.
 - b. Mitra dalam keuntungan. Pekerja, pengusaha dan pemerintah memperoleh manfaat dari keuntungan perusahaan secara proporsional.
 - c. Mitra dalam tanggung jawab. Pekerja, pengusaha dan pemerintah harus bertanggung jawab dalam kemajuan dan kelangsungan usaha karena perusahaan merupakan asset nasional yang harus dijaga dan dipelihara semua pihak.

Dengan penerapan prinsip-prinsip kemitraan tersebut secara konsekuen dalam praktek-praktek hubungan industrial dapat menumbuh kembangkan komunikasi positif antara ketiga pihak sehingga dapat mempercepat pemberdayaan, perbaikan syarat kerja dan peningkatan perlindungan tenaga kerja yang pada akhirnya akan mendorong kemajuan usaha. Oleh sebab itu diharapkan para pengusaha perlu secara konsisten melaksanakan upaya-upaya peningkatan kualitas kemitraan ini agar para pekerja dapat dengan tenang dan termotivasi untuk selalu meningkatkan produktivitas kerjanya.

I. Paradigma Penelitian

“... Paradigma Penelitian merupakan cara berpikir yang diambil peneliti dalam melihat atau memahami realitas obyek yang ditelitinya, oleh karenanya paradigma merupakan suatu conceptual goggles yaitu cara berpikir masyarakat ilmiah untuk memahami realitas obyek yang ditelitinya” (D.Satori,1989:28). Menurut S. Nasution (1992:31-32) “...Paradigma adalah seperangkat keyakinan,asumsi, konsep atau proposisi nilai atau pola pandangan mendasar tentang suatu pokok permasalahan yang akan

mengarahkan penelitian". Sedangkan menurut Thomas S. Kuhn :

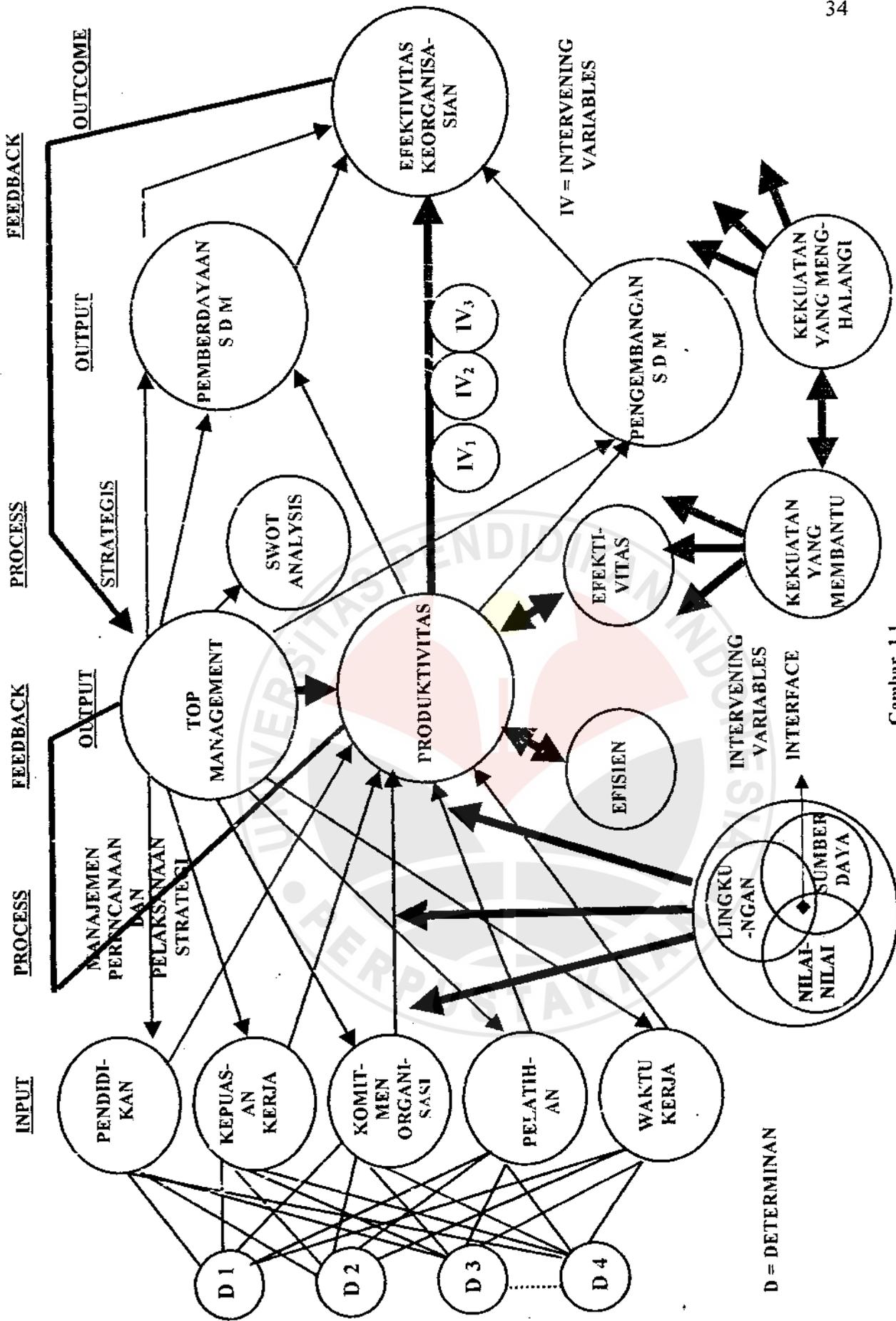
The term 'paradigm' is used in two different senses. On the one hand, it stands for the entire constellation of beliefs, values, techniques, and so on shared by the members of a given community. On the other, it denotes on sort of element in that constellation, the concrete puzzle-solution which, employed as models or examples, can replace explicit rules as a basis for the solution of the remaining puzzles of normal science. (Kuhn, 1970: 175)

Istilah paradigma digunakan dalam dua arti yang berbeda. Disatu pihak, ia berarti keseluruhan konstelasi kepercayaan, nilai, teknik, dan sebagainya yang dimiliki bersama oleh anggota-anggota masyarakat tertentu. Di pihak lain, ia menunjukkan sejenis unsur dalam konstelasi itu, pemecahan teka-teki yang konkret yang jika digunakan sebagai model atau contoh, dapat menggantikan kaidah-kaidah yang eksplisit sebagai dasar bagi pemecahan teka-teki sains yang normal yang masih tertinggal. (Kuhn, 1993: 170)

Model alur pemikiran peneliti dalam rumusan tema sentral ini adalah:

Menurut Sutermeister (1969:319) ada 33 determinan yang dapat mempengaruhi peningkatan Produktivitas, namun dalam penelitian ini peneliti membatasi hanya pada lima determinan yaitu Pendidikan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Pelatihan dan Waktu Kerja.

Untuk menghasilkan output Produktivitas yang sesuai dengan yang diinginkan (baik efektivitas maupun efisiensinya) diperlukan Top Management yang dapat melaksanakan manajemen strategis baik berupa perencanaan, pelaksanaan strategi, maupun analisis Swot sehingga terjadi pengembangan kompetensi di setiap lapisan organisasi. Juga diperlukan kemampuan pemimpin yang selain dapat memimpin dirinya sendiri, juga mengetahui seberapa jauh ia dapat mengarahkan dirinya agar dengan keterampilannya ia dapat memimpin dan mampu memotivasi orang lain. Juga pemimpin visioner yang mampu memberikan inspirasi serta mampu mengembangkan kemampuan orang lain untuk mencapai tujuan yang lebih besar. (Gambar.1. 1).



Gambar 1.1

MODEL ALUR PEMIKIRAN MANAJEMEN SISTEM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI LINGKUNGAN INDUSTRI
 (Studi tentang Pengaruh Pendidikan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Pelatihan serta Waktu Kerja terhadap Produktivitas)
 Model Winardi, 2001

Sebagai input determinan-determinan tersebut dengan melalui proses tertentu akan menghasilkan output-1, berupa produktivitas dan melalui proses yang lain akan menghasilkan output-2, berupa PEMBERDAYAAN SDM, Pengembangan SDM, dan juga outcome berupa Efektivitas Keorganisasian. Didalam Model ini tentunya setiap proses diimbangi oleh suatu feedback- feedback. Elemen-elemen berupa lingkungan, nilai-nilai dan sumber-sumber daya akan saling berinteraksi dan menjadi Intervening variabel yang mempengaruhi setiap proses yang terjadi. Agar tujuan organisasi dapat tercapai perlu diperhatikan kekuatan-kekuatan mana yang membantu atau kekuatan-kekuatan mana yang menghalangi setiap proses yang ada .

Untuk dapat memahami persoalan diatas, perlu dirumuskan sejumlah premis yang dapat dijadikan dasar bagi peneliti dalam melakukan proses penelitian. "... Premis adalah apa yang dianggap benar sebagai landasan kesimpulan kemudian, atau premis adalah kalimat atau proposisi yang dijadikan dasar penarikan kesimpulan didalam logika " (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 1994:787).

Premis-premis yang dianggap relevan dalam penelitian ini adalah:

Premis 1 : Untuk dapat bertahan hidup maka perusahaan harus dapat mengurangi biaya, meningkatkan produktivitas serta memperbaiki kualitas. (S. Robbins, 1998).

Premis 2 : SDM adalah kekuatan utama dalam melaksanakan serta berperan serta dalam merencanakan perubahan, SDM perlu diarahkan dengan lebih tepat dan berdaya guna agar mempunyai nilai tambah berupa peningkatan produktivitas kerja yang sarannya agar produksi meningkat, biaya menjadi rendah, kualiti-

litas menjadi tinggi, waktu proses menjadi pendek. (Hafid, 2000; Robbin, 1996; Umar, 1998).

Premis 3 : Ada 33 variabel/determinan yang sangat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas, (Sutermeister, 1969; BPPD, 1998, 1999; Artoyo, 1986; Umar, 1998; Newstrom & Davis, 1993; Luthans, 1992; Winardi 1986; S. Assauri, 1986).

Premis 4: Produktivitas kerja yang tinggi akan berkontribusi langsung terhadap perbaikan kesejahteraan kehidupan karyawan. Untuk mencapai produktivitas kerja yang baik, organisasi harus menjamin terpilihnya orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat serta kondisi yang memungkinkan mereka bekerja optimal (Artoyo, 1991; Winardi, 1986).

Premis 5 Sifat penilaian karyawan yang didasarkan pada pendekatan kompetensi, dapat meningkatkan kinerja. Sifat penilaian ini sejalan dengan perkembangan dan tantangan yang dihadapi pada era milenium III, (E. Kurnia, 2001. GM Susetyo, 2001, Davis & Newstrom, 1996; Schermerhorn, Hunt, Osborn, 1994).

Premis 6 . Kecerdasan Emosi adalah sumber utama energi, autentisitas, aspirasi yang dapat memotivasi atau mengaktifkan daya dorong manusia yang paling dalam untuk mencapai tujuan hidup. Perusahaan yang memiliki kecerdasan emosi sangat bermanfaat tidak hanya bagi kinerja bisnis tetapi juga dalam mendatangkan kepuasan dan tempat yang menyenangkan bagi karyawan. Oleh sebab itu kecerdasan emosi harus menjadi dasar dalam pelatihan pengembangan manajemen, evaluasi kinerja dan seleksi (Cooper & Sawaf, 1999; Goleman, 1999).