

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Produktivitas Kerja

a. Pengertian Produktivitas Kerja

Setiap perusahaan selalu berusaha agar karyawan bisa berprestasi dalam bentuk memberikan produktivitas kerja yang maksimal. Produktivitas kerja karyawan bagi suatu perusahaan sangatlah penting sebagai alat pengukur keberhasilan dalam menjalankan usaha. Karena semakin tinggi produktivitas kerja karyawan dalam perusahaan, berarti laba perusahaan dan produktivitas akan meningkat.

International Labour Organization (ILO) yang dikutip oleh Malayu S.P Hasibuan (2005: 127) mengungkapkan bahwa secara lebih sederhana maksud dari produktivitas adalah perbandingan secara ilmu hitung antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber yang dipergunakan selama produksi berlangsung. Sumber tersebut dapat berupa:

- 1) Tanah
- 2) Bahan baku dan bahan pembantu
- 3) Pabrik, mesin-mesin dan alat-alat
- 4) Tenaga kerja

Konsep produktivitas pada dasarnya dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasi. Pengkajian masalah produktivitas dari dimensi individu tidak lain melihat produktivitas terutama dalam hubungannya dengan karakteristik-karakteristik kepribadian individu. Dalam konteks ini esensi pengertian produktivitas adalah sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini (Kusnendi, 2003:8.4).

Muchdarsyah Sinungan (2005: 64) juga mengisyaratkan dua kelompok syarat bagi produktivitas perorangan yang tinggi:

- 1) Kelompok pertama
 - a) Tingkat pendidikan dan keahlian
 - b) Jenis teknologi dan hasil produksi
 - c) Kondisi kerja
 - d) Kesehatan, kemampuan fisik dan mental
- 2) Kelompok kedua
 - a) Sikap mental (terhadap tugas), teman sejawat dan pengawas
 - b) Keaneka ragam tugas
 - c) Sistem insentif (sistem upah dan bonus)
 - d) Kepuasan kerja

Sementara itu ditinjau dari dimensi keorganisasian, konsep produktivitas secara keseluruhan merupakan dimensi lain dari pada upaya mencapai kualitas dan kuantitas suatu proses kegiatan berkenaan

dengan bahasan ilmu ekonomi. Oleh karena itu, selalu berorientasi kepada bagaimana berpikir dan bertindak untuk mendayagunakan sumber masukan agar mendapat keluaran yang optimum. Dengan demikian konsep produktivitas dalam pandangan ini selalu ditempatkan pada kerangka hubungan teknis antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*) (Kusnendi, 2003: 8.4).

Dari berbagai pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan menghasilkan barang dan jasa dari berbagai sumberdaya atau faktor produksi yang digunakan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan dalam suatu perusahaan.

a. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan di suatu perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan tersebut. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan.

Menurut Pandji Anoraga (2005: 56-60). Ada 10 faktor yang sangat diinginkan oleh para karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, yaitu: (1) pekerjaan yang menarik, (2) upah yang baik, (3) keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan, (4) etos kerja dan (5) lingkungan atau sarana kerja yang baik, (6) promosi dan perkembangan diri mereka sejalan dengan perkembangan perusahaan, (7) merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi, (8) pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi, (9)

kesetiaan pimpinan pada diri sipekerja, (10) Disiplin kerja yang keras.

Menurut Payaman J. Simanjutak (1985: 30) faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan perusahaan dapat digolongkan pada dua kelompok, yaitu:

- 1) Yang menyangkut kualitas dan kemampuan fisik karyawan yang meliputi: tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, etos kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan
- 2) Sarana pendukung, meliputi:
 - a) Lingkungan kerja, meliputi: produksi, sarana dan peralatan produksi, tingkat keselamatan, dan kesejahteraan kerja.
 - b) Kesejahteraan karyawan, meliputi:
Manajemen dan hubungan industri.

Sedangkan menurut Muchdarsyah (dalam Yuli Tri Cahyono dan Lestiyana Indira M, 2007: 227) menyebutkan bahwa yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Tenaga kerja

Kenaikan sumbangan tenaga kerja pada produktivitas adalah karena adanya tenaga kerja yang lebih sehat, lebih terdidik dan lebih giat. Produktivitas dapat meningkat karena hari kerja yang lebih pendek. Imbalan dari pengawas dapat mendorong karyawan lebih giat dalam mencapai prestasi. Dengan demikian jelas bahwa tenaga kerja berperan penting dalam produktivitas.

2) Seni serta ilmu manajemen

Manajemen adalah faktor produksi dan sumberdaya ekonomi, sedangkan seni adalah pengetahuan manajemen yang memberikan kemungkinan peningkatan produktivitas. Manajemen termasuk perbaikan melalui penerapan teknologi dan pemanfaatan pengetahuan yang memerlukan pendidikan dan penelitian.

3) Modal

Modal merupakan landasan gerak suatu usaha perusahaan, karena dengan modal perusahaan dapat menyediakan peralatan bagi manusia yaitu untuk membantu melakukan pekerjaan dalam meningkatkan produktivitas kerja. Fasilitas yang memadai akan membuat semangat kerja bertambah secara tidak langsung produktivitas kerja dapat meningkat.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan kondisi utama karyawan yang semakin penting dan menentukan tingkat produktivitas karyawan yaitu pendidikan dan pelatihan, motivasi, disiplin, ketrampilan, tingkat penghasilan, lingkungan dan iklim kerja, penguasaan peralatan. Dengan harapan agar karyawan semakin gairah dan mempunyai semangat dalam bekerja dan akhirnya dapat mempertinggi mutu pekerjaan, meningkatkan produksi dan produktivitas kerja.

b. Pengukuran Produktivitas Kerja

Untuk mengetahui produktivitas kerja dari setiap karyawan maka perlu dilakukan sebuah pengukuran produktivitas kerja. Pengukuran produktivitas tenaga kerja menurut sistem pemasukan fisik per orang atau per jam kerja orang ialah diterima secara luas, dengan menggunakan metode pengukuran waktu tenaga kerja (jam, hari atau tahun). Pengukuran diubah ke dalam unit-unit pekerja yang diartikan sebagai jumlah kerja yang dapat dilakukan dalam satu jam oleh pekerja yang bekerja menurut pelaksanakan standar (Muchdarsyah Sinungan , 2005: 262 dalam jurnal GD. Wayan Darmadi).

Menurut Henry Simamora (2004: 612) faktor-faktor yang digunakan dalam pengukuran produktivitas kerja meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu:

- 1) Kuantitas kerja adalah merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standar ada atau ditetapkan oleh perusahaan.
- 2) Kualitas kerja adalah merupakan suatu standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam hal ini merupakan suatu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara teknis dengan perbandingan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.
- 3) Ketepatan waktu merupakan tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi

dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang disediakan diawal waktu sampai menjadi output.

Mengukur produktivitas kerja menurut dimensi organisasi menurut Alan Thomas (dalam Kusnendi, 2003: 8.5) yang secara matematis hubungannya diformulasikan sebagai berikut:

$$O_i = g(I_1, I_2, \dots, I_n)$$

Dimana O_i adalah output, sedangkan adalah sejumlah input yang dipergunakan dalam mencapai output tertentu. Dengan kata lain formula diatas dapat diperjelas kepada formula yang lebih dipahami, yakni sebagai berikut:

$$P = \frac{O}{I}$$

Dimana:

P = Produktivitas;

O = Output;

I = Input

Dalam Muchdarsyah Sinungan (2003: 23) secara umum pengukuran produktivitas berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yang sangat berbeda.

1). Perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan namun hanya

mengetengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatannya.

- 2). Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti itu menunjukan pencapaian relatif.
- 3) Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya dan inilah yang terbaik sebagai memusatkan perhatian pada sasaran/tujuan.

Untuk menyusun perbandingan-perbandingan ini perlulah mempertimbangkan tingkatan daftar susunan dan perbandingan pengukuran produktivitas. Paling sedikit ada dua jenis tingkat perbandingan yang berbeda, yakni produktivitas total dan produktivitas parsial.

$$Total\ Produktivitas = \frac{\text{hasil total}}{\text{masukan total}}$$

$$Produktivitas\ parsial = \frac{\text{hasil parsial}}{\text{masukan total}}$$

Pengukuran produktivitas kerja ini mempunyai peranan penting untuk mengetahui produktivitas kerja dari para karyawan sehingga dapat diketahui sejauh mana produktivitas yang dapat dicapai oleh karyawan. Selain itu pengukuran produktivitas juga dapat digunakan sebagai pedoman bagi para manajer untuk meningkatkan produktivitas kerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan.

c. Manfaat dari Penilaian Produktivitas Kerja

Menurut Muchdarsyah Sinungan (2005: 126) manfaat dari pengukuran produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Umpang balik pelaksanaan kerja untuk memperbaiki produktivitas kerja karyawan.
- 2) Evaluasi produktivitas kerja digunakan untuk penyelesaian misalnya: pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- 3) Untuk keputusan-keputusan penetapan, misalnya: promosi, transfer dan demosi.
- 4) Untuk kebutuhan latihan dan pengembangan.
- 5) Untuk perencanaan dan pengembangan karier.
- 6) Untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan proses staffing.
- 7) Untuk mengetahui ketidak akuratan informal.
- 8) Untuk memberikan kesempatan kerja yang adil.

d. Indikator Produktivitas Kerja

Seperti dijelaskan Simamora (2004: 612) faktor-faktor yang digunakan dalam pengukuran produktivitas kerja meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu.

Dalam penelitian ini peneliti mengukur produktivitas kerja dengan menggunakan indikator-indikator dibawah ini:

- 1) Kuantitas kerja
- 2) Kualitas kerja
- 3) Ketepatan waktu

1. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Pada dasarnya sebuah organisasi atau perusahaan bukan saja mengharapkan para karyawannya yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Oleh karena itu motivasi kerja sangat penting dan dibutuhkan untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi, sehingga tujuan daripada perusahaan dapat tercapai. Karyawan dapat bekerja dengan produktivitas tinggi karena dorongan motivasi kerja.

Motivasi berasal dari kata latin “*move*re” yang berarti “dorongan atau daya penggerak”. Motivasi mempersoalkan bagaimana dapat memberikan dorongan kepada pengikutnya atau bawahan, agar dapat bekerja semaksimal mungkin atau bekerja bersungguh-sungguh.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2006: 219) “bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”.

Motivasi berasal dari kata “motif”. Menurut Sardiman (2007: 73) mengemukakan bahwa:

“kata “motif”, diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motif dapat dikatakan sebagai daya penggerak dari dalam dan didalam subjek untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi mencapai tujuan. Bahkan motif dapat diartikan sebagai kondisi intern (kesiapsiagaan). Berawal dari kata “motif” itu, maka motivasi dapat diartikan sebagai daya

penggerak yang telah menjadi aktif. Motif menjadi aktif pada saat-saat tertentu, terutama bila kebutuhan untuk menjadi tujuan sangat dirasakan/mendesak”.

Menurut Moekijat dalam Malayu S.P. Hasibuan (2006: 218) bahwa “motif adalah suatu pengertian yang mengandung semua alat penggerak alasan-alasan atau dorongan-dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan ia berbuat sesuatu”. Hal ini senada dengan Tim Penyusun Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008: 930), mengartikan motivasi sebagai, “dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu”. Sedangkan Sardiman (2007: 73) mendefinisikan motivasi sebagai berikut:

“Motivasi juga dapat dikatakan serangkaian usaha untuk menyediakan kondisi-kondisi tertentu, sehingga seseorang mau dan ingin melakukan sesuatu dan bila ia tidak suka, maka akan berusaha untuk meniadakan atau mengelakkan perasaan tidak suka itu. Jadi motivasi itu dapat dirangsang oleh faktor dari luar tetapi motivasi itu adalah tumbuh didalam diri seseorang”.

Motivasi ini hanya dapat diberikan kepada orang yang mampu untuk mengerjakannya. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2005: 93), “memotivasi ini sangat sulit, karena pemimpin sulit untuk mengetahui kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*) yang diperlukan bawahan dari hasil pekerjaan itu”.

Motivasi kerja merupakan motivasi yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi atau lembaga. Pada dasarnya manusia selalu menginginkan hal yang baik-baik saja, sehingga daya pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat

kerjanya tergantung dari harapan yang akan diperoleh mendatang. Jika harapan itu dapat menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan semangat kerjanya. Tetapi sebaliknya jika harapan itu tidak tercapai akibatnya seseorang cenderung menjadi malas.

Berdasarkan pembahasan tentang berbagai pengertian motivasi, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja melingkupi beberapa komponen yaitu:

- 1) Kebutuhan, hal ini terjadi bila seseorang individu merasa tidak ada keseimbangan antara apa yang dimiliki dan yang diharapkan.
- 2) Dorongan, dorongan merupakan kekuatan mental untuk melakukan perbuatan atau kegiatan tertentu.
- 3) Tujuan, tujuan merupakan hal yang ingin dicapai oleh individu.

Seseorang yang memiliki tujuan tertentu dalam melakukan suatu pekerjaan, maka ia akan melakukan pekerjaan tersebut dengan antusias dan penuh semangat, termasuk dalam pencapaian cita-cita yang dinginkan. Dengan demikian, antara minat dan motivasi mempunyai hubungan yang erat, karena motivasi merupakan dorongan atau penggerak bagi seseorang dalam pencapaian sesuatu yang diinginkan dan berhubungan langsung dengan sesuatu yang menjadi minatnya.

Motivasi dapat dikatakan sebagai pendukung suatu perbuatan, sehingga menyebabkan seseorang mempunyai kesiapan untuk melakukan serangkaian kegiatan. Motivasi yang tinggi akan membangkitkan individu untuk melakukan aktivitas tertentu yang lebih

fokus dan lebih intensif dalam proses penggeraan dan sebaliknya, sehingga tinggi rendahnya motivasi terhadap diri individu mampu membangkitkan seberapa besar keinginan dalam bertingkah laku atau cepat lambatnya terhadap suatu pekerjaan.

Sehingga dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah keseluruhan daya penggerak atau tenaga pendorong baik yang berasal dari dalam (*intrinsik*) maupun dari luar (*ekstrinsik*) yang menimbulkan adanya keinginan untuk melakukan suatu kegiatan atau aktivitas dalam menjalankan tugas sebagai seorang karyawan.

b. Jenis-jenis Motivasi

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokan menjadi dua jenis menurut Malayu S.P. Hasibuan (2005), yaitu:

- 1) Motivasi Positif (Insentif positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
- 2) Motivasi Negatif (Insentif negatif), manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat, karena takut hukuman.

Penggunaan kedua motivasi tersebut haruslah diterapkan kepada siapa dan kapan agar berjalan efektif merangsang gairah bawahan dalam bekerja.

c. Tujuan Motivasi

Motivasi mempunyai tujuan sebagaimana dalam Malayu S.P. Hasibuan (2005: 97) mengungkapkan bahwa:

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan,
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan,
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan,
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan,
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan,
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan,
- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik,
- 8) Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan,
- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan,
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya,
- 11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

d. Fungsi Motivasi

Menurut Sardiman (2007: 85), fungsi motivasi ada tiga, yaitu:

- 1) Mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi. Motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang akan dikerjakan.
- 2) Menentukan arah perbuatan, yakni ke arah tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
- 3) Menyelesaikan perbuatan, yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

e. Faktor-faktor Motivasi

Motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan faktor organisasional. Yang tergolong pada faktor-faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*Needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan-kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal organisasi meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*) dan pekerjaan itu sendiri (*job it self*) (Faustino Cardoso Gomes, 2003: 180).

f. Teori-teori Motivasi

Teori-teori motivasi dibagi menjadi dua kelompok, yaitu:

1) Teori Kepuasan (*content theory*)

Teori ini merupakan teori yang mendasarkan atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Jika kebutuhan semakin terpenuhi, maka semangat bekerjanya akan semakin baik (Malayu S.P Hasibuan, 2005: 103).

Teori-teori kepuasan ini antara lain:

a) Teori Motivasi Klasik oleh F. W. Taylor

Teori ini dikemukakan oleh Fredrick Wislow Taylor.

Menurut teori ini motivasi para pekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja. Kebutuhan biologis adalah kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang.

Kebutuhan biologis ini akan terpenuhi, jika gaji atau upah yang diberikan cukup besar. Jadi jika gaji atau upah karyawan dinaikan maka semangat bekerja mereka akan meningkat (Malayu S.P Hasibuan, 2005: 104).

b) Maslow's *Need Hierarchy Theory*

Teori ini disebut juga *A Theory of Human Motivation*, dikemukakan oleh A. H. Maslow tahun 1943. Dasar teori ini adalah (a) manusia adalah mahluk sosial yang berkeinginan; ia

selalu menginginkan lebih banyak dan berlanjut sampai akhir hayat. (b) suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivasi bagi pelakunya: hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang menjadi alat motivasi. (c) kebutuhan manusia bertingkat-tingkat (*hierarchy*) sebagai berikut: (1) *Physiological Need*: (2) *Safety and Security Needs*: (3) *Affiliation or Acceptance Needs (Belongingness)*: (4) *Esteem or Status Needs*: (5) *Self Actualization* (Malayu S.P Hasibuan, 2005: 104).

c) Herzberg's *Two Factor Theory*

Menurut teori ini motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah “peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan”.

Hasil penelitian Herzberg yang menarik adalah bahwa bila para karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, kepuasan itu didasarkan faktor-faktor yang bersifat intrinsik seperti keberhasilan mencapai sesuatu pengakuan yang diperoleh, sifat pekerjaan yang dilakukan, rasa tanggung jawab, kemajuan dalam karier, pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami oleh seseorang. Sebaliknya apabila para karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya, ketidakpuasan itu pada umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik, artinya bersumber dari luar diri karyawan yang

bersangkutan, seperti: kebijakan organisasi, pelaksanaan kebijakan yang ditetapkan, supervisi oleh manajer, hubungan interpersonal dan kondisi kerja (Malayu S.P Hasibuan, 2005: 108).

d) Mc. Clelland's *Achivement Motivation Theory*

Teori ini dikemukakan oleh David Mc. Clelland. Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial.

Mc. Celland mengelompokan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja yaitu:

- a. Kebutuhan akan prestasi (*Need for Achievement = n.Ach*)
- b. Kebutuhan akan Afiliasi (*Need for Affiliation = n.Af*)
- c. Kebutuhan akan kekuatan (*Need for Power = n.Pow*)

(Malayu S.P Hasibuan, 2005: 111).

e) Alderfer's *Existence, Relatedness ang Growth (ERG)Theory*

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer seorang ahli dari Yale University. Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori kebutuhan yang diungkapkan oleh A. H. Maslow. ERG Theory ini oleh para ahli dianggap lebih mendekati keadaan sebenarnya berdasarkan fakta-fakta empiris.

Aldefer mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yang utama, yaitu:

- a. Kebutuhan akan keberadaan (*Existence Needs*)
- b. Kebutuhan akan Afiliasi (*Relatedness Needs*)
- c. Kebutuhan akan kemajuan (*Growth Needs*) (Malayu S.P Hasibuan, 2005: 113).

f) Teori *Motivation Human Relation*

Teori ini mengutamakan hubungan seseorang dengan lingkungannya. Menurut teori ini seseorang akan berprestasi baik jika ia diterima dan diakui dalam pekerjaan serta lingkungannya.

Teori ini menekankan peranan aktif pimpinan organisasi dalam memelihara hubungan dan kontrak-kontrak pribadi dengan bawahannya yang dapat membangkitkan gairah kerja. Teori ini menganjurkan bila dalam memotivasi bawahan memerlukan kata-kata, hendaknya kata-kata itu mengandung kebijakan, sehingga dapat menimbulkan rasa dihargai dan sikap optimis (Malayu S.P Hasibuan, 2005: 115)

g) Teori Motivasi Claude

Teori ini menyatakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, yaitu:

- a. Upah yang layak
- b. Kesempatan untuk maju
- c. Pengakuan sebagai individu

- d. Keamanan kerja
- e. Tempat kerja yang baik
- f. Penerimaan oleh kelompok
- g. Perlakuan yang wajar
- h. Pengakuan atas prestasi. Malayu S.P Hasibuan (2005: 115)

2). Teori Proses (*process theory*)

Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2005:116) pada dasarnya berusaha untuk menjawab pertanyaan “bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu”, agar individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer. Hal ini menunjukan bahwa adanya kausal yaitu sebab dan akibat.

Teori motivasi proses ini, dikenal atas:

- a. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)
- b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)
- c. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori pengukuhan ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Sehingga sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu. Teori pengukuhan ini menurut Malayu S. P. Hasibuan (2007: 238-239) terdiri dari dua jenis, yaitu:

- a. Pengukuhan positif (*positive reinforcement*), yaitu bertambah frekuensi perilaku, terjadi jika pengukuhan positif diterapkan secara bersyarat.
- b. Pengukuhan negatif (*negative reinforcement*), yaitu bertambah frekuensi perilaku, terjadi jika pengukuhan negatif dihilangkan secara bersyarat.

Jadi prinsip pengukuhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dan tanggapan, apabila diikuti oleh suatu stimulus yang bersyarat.

g. Indikator Motivasi Kerja

Kekuatan motivasi tenaga kerja untuk bekerja/berkinerja secara langsung tercermin sebagai upayanya seberapa jauh ia bekerja keras. Upaya ini mungkin menghasilkan kinerja yang baik atau sebaliknya, karena ada 2 faktor yang harus benar jika upaya itu akan diubah menjadi kinerja. Pertama, tenaga kerja harus memiliki kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan tugasnya dengan baik. Tanpa kemampuan dan upaya yang tinggi, tidak mungkin menghasilkan kinerja yang baik. Kedua adalah persepsi tenaga kerja yang bersangkutan tentang bagaimana upayanya dapat diubah sebaik-baiknya menjadi kinerja, diasumsikan bahwa persepsi tersebut dipelajari dari pengalaman sebelumnya pada situasi yang sama (Siswanto Hadiwiryo, 2003: 275-276).

Menurut Hamzah B. Uno (2009: 73) dimensi dan indikator motivasi kerja dapat dikelompokan sebagai berikut:

- 1) Motivasi internal
 - a) Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas
 - b) Melaksanakan tugas dengan target yang jelas
 - c) Memiliki tujuan yang jelas dan menantang
 - d) Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya.
 - e) Memiliki rasa senang dalam bekerja.
 - f) Selalu berusaha mengungguli orang lain.
 - g) Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya.
- 2) Motivasi eksternal
 - a) Selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya.
 - b) Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya.
 - c) Bekerja dengan ingin memperoleh insentif.
 - d) Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan.

2. Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja karyawan sangat penting bagi suatu perusahaan dalam rangka mewujudkan perusahaan. Sikap disiplin kerja yang dimiliki oleh karyawan sangat penting bagi suatu perusahaan dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Tanpa disiplin kerja karyawan

yang baik sulit bagi suatu perusahaan mencapai hasil yang optimal. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, “Disiplin adalah tata tertib (di sekolah, kemiliteran, dsb); ketaatan dan kepatuhan kepada peraturan tata tertib; bidang studi yang memiliki objek sistem dan metode tertentu” (2008: 333). Menurut Malayu S.P. Hasibuan, “Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku” (2006: 193). Menurut Hani Handoko disiplin adalah “kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional” (2001: 20).

Disiplin kerja menurut Muchdarsyah Sinungan (2005: 143) adalah sebagai sikap mental tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa ketaatan (*obedience*) terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan pemerintah atau etik norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu.

Pembahasan disiplin dalam manajemen sumberdaya manusia berangkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia yang sempurna luput dari kekhilafan dan kesalahan. Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Dengan kata lain, kedisiplinan

pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawaan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Kedisiplinan diartikan jika karyawan selalu datang dan pulang tepat waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dalam kedisiplinan karyawan diperlukan peraturan dan hukuman karena peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan dalam menciptakan tata tertib yang baik bagi perusahaan. Dengan tata tertib yang baik, semangat kerja, moral kerja, efisiensi dan efektivitas kerja karyawan menjadi meningkat.

Kedisiplinan suatu perusahaan dikatakan baik, jika sebagian besar karyawan menaati peraturan-peraturan yang ada. Hukuman diperlukan dalam meningkatkan kedisiplinan dan mendidik karyawan supaya menaati semua peraturan perusahaan. Pemberian hukuman harus adil dan tegas terhadap semua karyawan. Dengan keadilan dan ketegasan, sasaran pemberian hukuman tercapai. Peraturan tanpa diimbangi dengan pemberian hukuman yang tegas bagi pelanggarannya bukan menjadi alat pendidik bagi karyawan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya.

Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap yang tercermin dari perbuatan atau tingkah laku karyawan, berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan dan ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

b. Bentuk Disiplin Kerja

Menurut T. Hani Handoko dibedakan menjadi dua tipe pendisiplinan, yaitu:

1) Disiplin preventif

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri diantara para karyawan.

2) Disiplin korektif

Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut, kegiatan tersebut berupa suatu bentuk hukuman (2001: 208).

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Adanya disiplin kerja dalam perusahaan akan membuat karyawan dapat menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik. Karyawan yang disiplin dan patuh terhadap norma-norma yang berlaku dalam perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dan

prestasi kerja karyawan yang bersangkutan. Pada dasarnya fungsi-fungsi yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu perusahaan antara lain:

1) Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Tujuan (pekerja) yang dibebankan kepada setiap karyawan harus sesuai dengan kemampuan masing-masing karyawan, jika pekerja di luar kemampuan karyawan tersebut atau jauh di bawah kemampuan karyawan maka kesungguhan kedisiplinan karyawan rendah.

2) Teladan pemimpin

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya atau para karyawan/karyawati. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan karyawan pun akan ikut baik tetapi jika teladan pimpinan kurang baik (kurang disiplin), karyawan pun akan kurang disiplin atau tidak disiplin.

3) Balas jasa

Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan yang artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan karyawan dan sebaliknya jika balas jasa kecil kedisiplinan karyawan menjadi rendah.

4) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

5) Kepengawasan Melekat (Waskat)

Waskat merupakan tindakan nyata dan efektif untuk mencegah/mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

6) Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan, dengan sanksi hukuman yang semakin berat karyawan dan akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan dan sikap, perilaku *indisipliner* atau tidak disiplin karyawan akan berkurang.

7) Ketegasan

Ketegasan pimpinan untuk menegur dan menghukum setiap karyawan yang *indisipliner* atau tidak disiplin akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut. Sikap tegas dari seorang pimpinan sangat dibutuhkan dalam setiap perusahaan yang ada.

8) Hubungan kemanusiaan

Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Kedisiplinan karyawan akan tercapai apabila hubungan kemanusiaan dalam perusahaan tersebut baik. (Malayu Hasibuan, 2000: 192).

d. Tujuan Pembinaan Disiplin Kerja

Setiap karyawan mempunyai motif tersendiri dalam bekerja, dan hampir tidak ada karyawan yang memiliki motif sama. Hal ini menimbulkan perbedaan reaksi terhadap seluruh beban kerja bagi setiap karyawan. Oleh karena itu tidak ada teknik dan strategi yang menjamin bahwa setiap karyawan akan memiliki moral dan disiplin kerja yang tinggi. Beberapa karyawan bekerja hanya untuk mendapatkan uang, ada yang bekerja karena alasan gengsi, dan ada yang bekerja karena tertarik terhadap pekerjaannya. Bahkan mungkin ada beberapa karyawan yang tidak tahu apa yang menjadi motif mereka dalam bekerja (Siswanto Sastrohadiwiryo, 2003: 291).

Motif utama karyawan pada saat ini mungkin dapat berubah untuk hari esok. Perubahan motif dalam bekerja ini dapat terjadi kapan saja setelah satu motif terpenuhi dengan baik sehingga motif yang lain akan mengantikannya. Motif lama yang telah terpuaskan akan menjadi reda sehingga akan mengurangi keinginan karyawan untuk bertindak dan berperilaku bila dibandingkan dengan motif yang baru yang masih belum terpuaskan.

Motif karyawan yang selalu berubah-ubah apabila motif yang satu telah terpenuhi sangat mempengaruhi kondisi disiplin kerja para karyawan. Dampak perubahan motif dalam bekerja ini harus mendapat porsi pembinaan dengan prioritas utama dari pihak manajemen.

Secara umum dapat disebutkan bahwa tujuan pembinaan disiplin kerja karyawan adalah untuk kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan. Menurut Siswanto Sastrohadiwiryo (2003: 292) tujuan pembinaan disiplin kerja karyawan adalah:

- 1) Agar karyawan menaati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan baik secara tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
- 2) Mampu melaksanakan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- 3) Mampu menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
- 4) Mampu bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
- 5) Karyawan mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang.

e. Tingkat dan Jenis Sanksi Disiplin Kerja

Tujuan utama pengadaan sanksi disiplin kerja bagi para tenaga kerja yang melanggar norma-norma perusahaan adalah memperbaiki dan mendidik para tenaga kerja yang melakukan pelanggaran disiplin. Adapun sanksi disiplin kerja dapat digolongkan sebagai berikut:

- 1) Sanksi disiplin berat terdiri atas:
 - a) Demonstrasii jabatan yang setingkat lebih rendah jabatan/pekerjaan yang diberikan sebelumnya.
 - b) Pembebasan dari jabatan/pekerjaan untuk dijadikan sebagai tenaga kerja biasa bagi yang memegang jabatan.
 - c) Pemutusan hubungan kerja dengan hormat atas permintaan sendiri tenaga kerja yang bersangkutan.
 - d) Pemutusan hubungan kerja dengan tidak hormat sebagai tenaga kerja di perusahaan.
- 2) Sanksi disiplin sedang terdiri atas:
 - a) Penundaan pemberian kompensasi yang sebelumnya telah dirancangkan sebagaimana tenaga kerja lainnya.
 - b) Penurunan upah sebesar satu kali upah yang biasa diberikan.
 - c) Penundaan program promosi bagi tenaga kerja yang bersangkutan pada jabatan yang lebih tinggi.
- 3) Sanksi disiplin ringan
 - a) Teguran lisan kepada tenaga kerja yang bersangkutan.
 - b) Teguran lisan.

c) Persyaratan tidak puas secara tertulis.

(Siswanto Sastrohadiwiryo, 2003: 294).

Yang memiliki wewenang penuh pemberian sanksi terhadap tenaga kerja yang melakukan pelanggaran disiplin kerja adalah manajer puncak (*top manager*). Akan tetapi dalam praktik hal ini didelegasikan kepada manajer tenaga kerja. *Top manager* maupun manajer tenaga kerja dalam melaksanakan tugasnya selalu berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku dari permerintah.

f. Indikator Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan sikap yang tercermin dari perbuatan atau tingkah laku karyawan, berupa kepatuhan atau ketiaatan terhadap peraturan dan ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan pengertian di atas dapat ditarik karakteristik disiplin kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Upaya dalam menaati peraturan tidak didasarkan adanya perasaan takut atau terpaksa.
- 2) Disiplin kerja tidak semata-mata patuh dan taat terhadap penggunaan jam kerja, misal datang dan pulang sesuai jadwal, tidak mangkir jika bekerja.
- 3) Komitmen dan loyal pada organisasi yaitu tercermin dari bagaimana sikap dalam bekerja.

Menurut Soejono (1997: 67) aspek-aspek disiplin kerja karyawan dapat dikatakan baik, apabila memenuhi syarat sebagai berikut:

1) Para karyawan datang tepat waktu, tertib, teratur

Dengan datang ke kantor secara tertib, tepat waktu dan teratur maka disiplin kerja dapat dikatakan baik.

2) Berpakaian rapi

Berpakaian rapi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan, karena dengan berpakaian rapi suasana kerja akan terasa nyaman dan rasa percaya diri dalam bekerja akan tinggi.

3) Mampu memanfaatkan dan menggerakan perlengkapan secara baik

Sikap hati-hati dapat menunjukkan bahwa seseorang memiliki disiplin kerja yang baik karena apabila dalam seseorang memiliki disiplin kerja yang baik karena apabila dalam menggunakan perlengkapan kantor tidak secara hati-hati, maka akan terjadi kerusakan yang mengakibatkan kerugian.

4) Menghasilkan pekerjaan yang memuaskan

5) Mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh perusahaan

Dengan mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh organisasi maka dapat menunjukkan bahwa karyawan memiliki disiplin kerja yang baik, juga menunjukkan kepatuhan karyawan terhadap organisasi.

6) Memiliki tanggung jawab yang tinggi

Tanggung jawab sangat berpengaruh terhadap disiplin kerja, dengan adanya tanggung jawab terhadap tugasnya maka menunjukkan disiplin kerja karyawan tinggi.

Disiplin mencakup berbagai bidang dan cara pandangnya, seperti menurut Guntur (1996: 34-35) ada beberapa sikap disiplin yang perlu dikelola dalam pekerjaan yaitu:

- 1) Disiplin terhadap waktu
- 2) Disiplin terhadap target
- 3) Disiplin terhadap kualitas
- 4) Disiplin terhadap prioritas kerja
- 5) Disiplin terhadap prosedur

Dari berbagai indikator di atas maka dapat disimpulkan menjadi lima indikator yang digunakan untuk mengukur disiplin kerja karyawan, diantaranya:

- 1) Disiplin terhadap waktu
- 2) Disiplin terhadap penggunaan peralatan
- 3) Disiplin terhadap prosedur kerja
- 4) Disiplin terhadap tata tertib

3. Pengalaman Kerja

a. Pengertian Pengalaman Kerja

Pengalaman dalam semua kegiatan sangat diperlukan, karena *experience is the best teacher*, pengalaman guru yang terbaik. Maksud

dari hal tersebut adalah bahwa seseorang belajar dari pengalaman yang pernah dialaminya. Menurut Kamus Bahasa Indonesia (Depdiknas, 2005: 26), “pengalaman dapat diartikan sebagai yang pernah dialami (dijalani, dirasa, ditanggung, dsb)”.

Elaine B Johnson (2007: 228) menyatakan bahwa “pengalaman memunculkan potensi seseorang. Potensi penuh akan muncul bertahap seiring berjalannya waktu sebagai tanggapan terhadap bermacam-macam pengalaman”. Jadi sesungguhnya yang penting diperhatikan dalam hubungan tersebut adalah kemampuan seseorang untuk belajar dari pengalamannya, baik pengalaman manis maupun pahit. Maka pada hakikatnya pengalaman adalah pemahaman terhadap sesuatu yang dihayati dan dengan penghayatan serta mengalami sesuatu tersebut diperoleh pengalaman, ketrampilan ataupun nilai yang menyatu pada potensi diri.

Orang yang berpengalaman dalam bekerja memiliki kemampuan kerja yang lebih baik dari orang yang baru saja memasuki dunia kerja, karena orang tersebut telah belajar dari kegiatan-kegiatan dan permasalahan yang timbul dalam kerjanya. Dengan adanya pengalaman kerja maka telah terjadi proses penambahan ilmu pengetahuan dan ketrampilan serta sikap pada diri seseorang, sehingga dapat menunjang dalam mengembangkan diri dengan perubahan yang ada.

Dengan pengalaman yang didapat seseorang akan lebih cakap dan terampil serta mampu melaksanakan tugas pekerjaannya. Sejalan

dengan hal tersebut, menurut hukum (*law of exercise*) dalam Mustaqim (2004: 50) diungkapkan bahwa dalam *law of exercise* atau *the law of use* (hukum penggunaan) dinyatakan bahwa “Hubungan antara stimulus dan respon akan bertambah kuat atau erat bila sering digunakan (*use*) atau sering dilatih (*exercise*) dan akan berkurang, bahkan lenyap sama sekali jika jarang digunakan atau tidak pernah sama sekali”.

Dari pendapat diatas diketahui bahwa latihan berulang-ulang akan memperkuat dan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan seseorang. Bagi seorang karyawan proses-proses dalam bekerja merupakan latihan yang akan menambah pengalaman, sehingga karyawan tersebut mampu menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapinya dalam proses bekerja. Karenanya pengalaman dapat membangkitkan dan mengundang seseorang untuk melihat semua pekerjaan sebagai peluang untuk terus berlatih dan belajar sepanjang hayat.

Menurut Hitzman (Muhibbin Syah, 1995: 89) mengatakan “pengalaman yang dapat mempengaruhi tingkah laku organisme dapat dianggap sebagai kesempatan belajar”. Hasil belajar dari pengalaman kerja akan membuat orang tersebut kerja lebih efektif dan efisien. Pengalaman akan membentuk pengetahuan dan ketrampilan serta sikap yang lebih menyatu pada diri seseorang, jika bidang pekerjaan yang ditangani selama masih bekerja merupakan bidang yang sejenis yang

pada akhirnya akan membentuk spesialisasi pengalaman kerja diperoleh selama seseorang bekerja pada suatu perusahaan dari mulai masuk hingga saat ini. Selain itu pengalaman dapat diperoleh dari tempat kerja sebelumnya yang memiliki bidang pekerjaan yang sama dengan yang sedang dihadapi. Banyak sedikitnya pengalaman kerja akan menentukan atau menunjukkan bagaimana kualitas dan produktivitas seseorang dalam bekerja, artinya mudah sukar atau cepat lambatnya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan akan dipengaruhi oleh seberapa banyak orang tersebut telah memiliki pengalaman kerja dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Ini berarti pengalaman akan juga mempengaruhi kemampuan dalam bekerja.

Pengalaman kerja mempunyai pengaruh terhadap banyaknya produksi, besar kecilnya dan efisiensi yang dapat dilihat dari hasil produksi tenaga kerja yang diarahkan. Dalam pengertian lain, pengalaman kerja juga dapat diperoleh dengan melewati masa kerja yang telah dilakui disuatu tempat kerja. Pengalaman kerja seseorang dalam suatu pekerjaan yang dimanifestasikan dalam jumlah masa kerja akan meningkatkan kemampuan dan kecakapan kerja seseorang sehingga hasil kerja akan semakin meningkat.

Pengalaman kerja tidak hanya menyangkut jumlah masa kerja, tetapi lebih dari juga memperhitungkan jenis pekerjaan yang pernah atau sering dihadapi. Sejalan dengan bertambahnya pekerjaan, maka akan semakin bertambah pula pengatahan dan ketrampilan seseorang

dalam bekerja. Hal tersebut dapat dipahami karena terlatih dan sering mengulang suatu pekerjaan sehingga kecakapan dan ketrampilan semakin dikuasai secara mudah, tetapi sebelumnya tanpa latihan, pengalaman-pengalaman yang pernah dimiliki akan menjadi berkurang bahkan terlupakan.

Dari berbagai uraian diatas dapat disimpulkan, bahwa pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta ketrampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta ketrampilan yang dimilikinya.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja

Mengingat pentingnya pengalaman kerja dalam suatu perusahaan, maka dipirkan juga tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja. Menurut Hani T Handoko faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan, kursus, latihan, bekerja. Untuk menunjukan apa yang telah dilakukan seseorang di waktu yang lalu.
- 2) Bakat dan minat, untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan jawab dan seseorang.
- 3) Sikap dan kebutuhan (*attitudes and needs*) untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang.
- 4) Kemampuan-kemampuan analitis dan manipulatif untuk mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan.

- 5) Ketrampilan dan kemampuan teknik, untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik pekerjaan. (T Hani Handoko, 2009: 241)

Ada beberapa hal juga untuk menentukan berpengalaman tidaknya seorang karyawan yang sekaligus sebagai indikator pengalaman kerja yaitu:

- 1) Lama waktu/masa kerja

Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.

- 2) Tingkat pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki

Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan ketrampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan

- 3) Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan

Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan. (Foster, 2001: 43)

Dari uraian tersebut dapat diketahui, bahwa seorang yang berpengalaman akan memiliki gerakan yang mantap dan lacar, gerakannya berirama, lebih cepat menanggapi tanda-tanda, dapat

menduga akan timbulnya kesulitan sehingga lebih siap menghadapinya, dan bekerja dengan tenang serta dipengaruhi faktor lain yaitu: lama waktu/masa kerja seseorang, tingkat pengetahuan atau ketrampilan yang telah dimiliki dan tingkat penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan. Oleh karena itu seorang karyawan yang mempunyai pengalaman kerja adalah seseorang yang mempunyai kemampuan jasmani, memiliki pengetahuan dan ketrampilan untuk bekerja serta tidak akan membahayakan bagi dirinya dalam bekerja.

B. Penelitian yang Relevan

Penelitian yang relevan dengan peneliti ini adalah penelitian yang dilakukan oleh:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Nugrahani tahun 2010 dengan judul produktivitas kerja mahasiswa magang dan *parttime*. Hasil penelitian menunjukan bahwa: (1) produktivitas kerja mahasiswa di kedai digital Yogyakarta dalam kategori tinggi sebesar 83,3%, sangat tinggi sebesar 12,5%, rendah 4,2%, sedangkan produktivitas kerja mahasiswa parttime kedai digital Yogyakarta dalam kategori tinggi sebesar 72,2% dan sangat tinggi sebesar 19,4%, cukup sebesar 8,3%. (2) tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara produktivitas kerja mahasiswa magang dan produktivitas kerja mahasiswa parttime, hal ini dibuktikan dengan ternyata $t-hitung < t-tabel$. Tidak terdapat perbedaan yang signifikan produktivitas kerja mahasiswa magang dan *parttime* ditinjau dari gender. Hal ini

ditinjau dengan nilai signifikan $0,971 > 0,05$ pada produktivitas kerja antar kategori jenis kelamin. Pada produktivitas kerja antar kategori status karyawan ditunjukkan dengan nilai signifikan $0,638 > 0,05$. Sedangkan joint effect antara jenis kelamin dan status karyawan tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja ($0,568 > 0,05$).

2. Dwi Ineke Kartikawati tahun 2006 dengan judul Hubungan antara Sistem Pengupahan dan Motivasi Kerja dengan Produktivitas Kerja karyawan pada Industri Wingko di Kulon Progo. Hasil penelitian menunjukkan 1) Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara sistem pengupahan dengan produktivitas kerja karyawan, dengan harga r hitung $0,809$ dan harga p sebesar $0,000$ yang berarti probabilitas kesalahan lebih kecil dari 5% . 2) Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan produktivitas kerja karyawan dengan harga r hitung $0,768$ dan harga p sebesar $0,000$ yang berarti probabilitas kesalahan lebih kecil dari 5% . 3) Ada pengaruh posif dan signifikan antara sistem pengupahan dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan produktivitas kerja karyawan dengan harga F hitung sebesar $128,67$ dan harga p sebesar $0,000$ yang berarti probabilitas kesalahan lebih kecil dari 5% . Besarnya koefisien determinasi (R^2) sebesar $0,781$. Hal ini berarti $78,1\%$ variansi produktivitas kerja karyawan dapat dijelaskan oleh

kombinasi sistem pegupahan dan motivasi kerja. Dengan demikian keseluruhan uji analisis mendukung hipotesis yang diajukan.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Bambang Triatmojo dengan judul pengaruh motivasi, kedisiplinan dan pengalaman kerja terhadap produktivitas kerja karyawan koperasi unit Desa Kendalisodo Tawangharjo Grobogan. Hasil penelitian Uji t motivasi (X_1) terhadap produktivitas (Y) diperoleh nilai t_{hitung} ($3,300$) $>$ dari t_{tabel} ($1,96$) dan nilai signifikansi $0,002 < 0,05$ maka H_0 ditolak sehingga variabel motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Koperasi Unit Desa Kendalisodo Tawangharjo. Uji t kedisiplinan (X_2) terhadap produktivitas (Y) diperoleh nilai t_{hitung} ($2,049$) $>$ dari t_{tabel} ($1,96$) dan nilai signifikansi $0,048 < 0,05$ maka H_0 ditolak sehingga variabel kedisiplinan berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Koperasi Unit Desa Kendalisodo Tawangharjo. Uji t pengalaman kerja (X_3) terhadap produktivitas (Y) diperoleh nilai t_{hitung} ($3,291$) $>$ dari t_{tabel} ($1,96$) dan nilai signifikansi $0,002 < 0,05$ maka H_0 ditolak sehingga variabel pengalaman kerja berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Koperasi Unit Desa Kendalisodo Tawangharjo.

Nilai F_{hitung} ($17,457$) $>$ dari nilai F_{tabel} ($2,60$) dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak sehingga ada pengaruh yang signifikan motivasi, kedisiplinan, pengalaman kerja terhadap

produktivitas kerja karyawan Koperasi Unit Desa Kendalisodo Tawangharjo secara simultan.

Variabel motivasi, kedisiplinan, pengalaman kerja memberikan pengaruh sebesar 57,8% terhadap produktivitas, sedangkan sisanya sebesar 42,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel yang diteliti, misalnya seperti faktor kepemimpinan dan lain-lain.

C. Kerangka Berfikir

Produktivitas kerja yang tinggi merupakan salah satu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan itu tergantung dari sumberdaya manusia yang ada pada perusahaan itu. Perusahaan yang produktif adalah perusahaan yang memiliki produktivitas kerja yang tinggi. Meningkatkan produktivitas melalui orang berarti menciptakan iklim kebersamaan dalam perusahaan.

Penelitian ini terdiri dari satu variabel terikat yaitu produktivitas kerja dan tiga variabel bebas yaitu motivasi kerja, disiplin kerja dan pengalaman kerja. Selanjutnya ketiga variabel tersebut diduga mempengaruhi produktivitas kerja. Pengaruh dari ketiga variabel bebas (*independen*) terhadap variable terikat (*dependen*) dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja

Motivasi merupakan keadaan dalam diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melaksanakan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi individu timbul karena adanya

kebutuhan dalam diri seseorang yang dituntut adanya pemuasan dalam memenuhi kebutuhan tersebut.

Kebutuhan bawahan merupakan hal yang harus juga diperhatikan. Kebutuhan karyawan seperti keselamatan, pengakuan atas pekerjaan, dan gaji haruslah disesuaikan dengan pengeluaran dari karyawan, karena jika pengeluaran dari karyawan tidak terpenuhi maka motivasi kerja dari karyawan akan menurun sehingga produktivitas kerja akan menurun.

Kebutuhan yang terpenuhi maka akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Dengan adanya motivasi baik dari setiap karyawan maka produktivitas kerja dari karyawan akan meningkat.

2. Pengaruh disiplin kerja terhadap produktivitas kerja

Seperti dijelaskan diatas bahwa disiplin kerja merupakan faktor penting dalam pencapaian produktivitas kerja. Disiplin kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, maka keberadaan disiplin kerja sangat diperlukan suatu perusahaan, karena dalam suasana disiplinlah perusahaan dapat melaksanakan program-program kerjanya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian dari beberapa penjelasan di atas dapat dikemukakan bahwa dalam usaha meningkatkan produktivitas kerja karyawan salah satu cara yang dapat dilakukan yaitu dengan memperhatikan disiplin kerja karyawan.

Seseorang akan melaksanakan tugasnya dengan baik dan penuh rasa tanggung jawab bila karyawan tersebut memiliki disiplin kerja yang tinggi. Untuk mengusahakan selalu terbinanya sikap disiplin kerja yang tinggi, maka diperlukan peraturan dan hukuman dalam perusahaan tersebut. Disiplin kerja adalah salah satu syarat untuk dapat membantu karyawan bekerja secara produktif yang akan membantu peningkatan produktivitas kerja.

3. Pengaruh pengalaman kerja terhadap produktivitas kerja

Pengalaman kerja ditunjang oleh lamanya masa kerja seseorang, ketrampilan dan kemampuan untuk menguasai peralatan kerja. Semakin berpengalaman seorang karyawan maka kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan maka akan semakin cepat terselesaikan dengan baik.

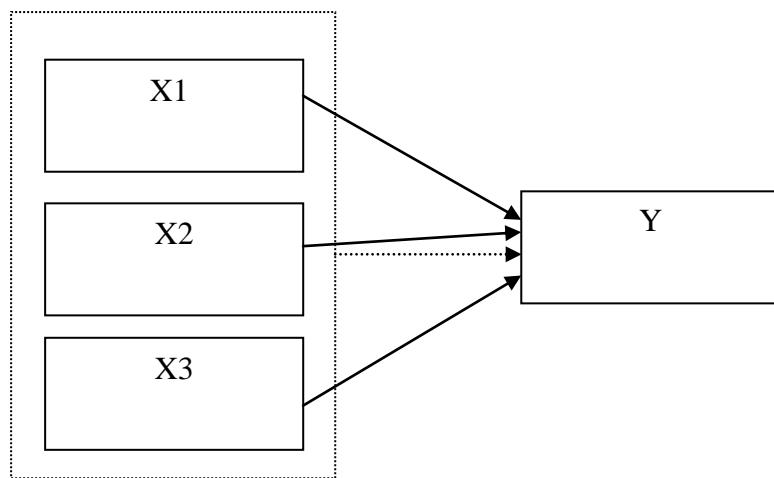
Pengalaman kerja yang dimiliki oleh karyawan akan menunjang terciptanya produktivitas kerja yang optimal. Hal ini akan berkebalikan jika karyawan pengalaman kerjanya kurang maka untuk mencapai produktivitas kerja yang optimal akan sulit.

4. Pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan pengalaman kerja terhadap produktivitas kerja.

Telah diuraikan bahwa secara sendiri-sendiri variabel motivasi kerja, disiplin kerja dan pengalaman kerja diduga memiliki pengaruh yang kuat terhadap produktivitas kerja dengan demikian jika variabel ini dihubungkan secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja

maka akan diperoleh dampak yang lebih tinggi. Dimana jika motivasi kerja tinggi, disiplin kerja dan pengalaman kerja baik maka akan meningkatkan produktivitas yang lebih baik pula.

Berdasarkan kerangka berpikir, skema dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Paradigma Penelitian

Keterangan:

- X1 : Motivasi kerja
- X2 : Disiplin kerja
- X3 : Pengalaman kerja
- Y : Produktivita kerja
- : Pengaruh masing-masing variabel X terhadap Y
-→ : Pengaruh ketiga variabel X secara bersama-sama terhadap Y

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan deskripsi teoritis, kerangka berpikir, dan hasil-hasil penelitian yang relevan diatas, dapat ditarik hipotesis penelitian yang merupakan jawaban sementara dari masalah penelitian yang telah dirumuskan, yaitu sebagai berikut:

1. Ada pengaruh positif motivasi kerja terhadap produktivitas kerja.

2. Ada pengaruh positif disiplin kerja terhadap produktivitas kerja.
3. Ada pengaruh positif pengalaman kerja terhadap produktivitas kerja.
4. Ada pengaruh positif secara bersama-sama antara motivasi kerja, disiplin kerja dan pengalaman kerja terhadap produktivitas kerja.