

**PENGARUH PENGAWASAN, MOTIVASI DAN BUDAYA KERJA CEMERLANG
TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

Jefri Heridiansyah dan Warno
Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Semarang

Abstraksi

Banyak faktor yang menentukan apakah sebuah organisasi akan berhasil; sumber daya manusia hanyalah salah satunya. Kemampuan untuk bersaing, kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan da/am pasar, dan banyak masa/ah /ainnya yang terlibat. Manajemen yang efektif menentukan arah yang harus dituju organisasi, bagaimana cara untuk menuju ke sana, dan kemudian mengadakan eva/uasi secara rutin bagi sumber daya manusia untuk melihat apakah kinerja karyawan da/am organisasi sudah dapat meningkatkan produktivitas orqansasionol, membantu untuk menangani kompetisi secara efektif atau meningkatkan inovasi da/am organisasi.

Kata Kunci : Sumber Daya Manusia, Organisasi dan Produktivitas.

PENDAHUIUAN

Suatu organisasi dapat berjalan efektif apabila fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, motivasi dan pengawasan yang ada didalamnya berfungsi dengan baik, serta unsur-unsur penunjangnya tersedia dan memenuhi persyaratan. Salah satu unsur terpenting yang dapat mendukung jalannya perusahaan adalah sumber daya manusia (karyawan). Sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan tidak semata-mata perusahaan telah mernillkl pegawai dengan kemampuan yang baik dan tinggi saja, tetapi juga dipengaruhi oleh hal lain yang mendorong timbulnya motivasi untuk bekerja dengan baik (Kristianto, 2005).

Salah satu permasalahan penting yang dihadapi oleh para pimpinan adalah bagaimana dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawannya sehingga dapat mendukung keberhasilan pencapaian tujuan. Menurut Schermerharn (2003) bahwa pimpinan atau manajer yang baik adalah yang mampu menciptakan suatu kondisi sehingga orang secara individu atau kelompok dapat bekerja dan mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Permasalahan peningkatan produktivitas kerja erat kaitannya dengan permasalahan bagaimana memotivasi karvawan, bagaimana pengawasan dilakukan, dan bagaimana cara mengembangkan budaya kerja yang cemerlang serta bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, agar karyawan dapat dan mau bekerja optimal dan sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

PEMBAHASAN

1. Motivasi

1.1. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan (Siagian, 1995). Istilah motivasi mengandung tiga hal yang amat penting. Pertama, pemberian motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasional. Tersirat pada pandangan ini bahwa dalam tujuan dan sasaran organisasi telah tercakup tujuan dan sasaran pribadi anggota organisasi. Pemberian motivasi hanya akan efektif apabila dalam diri bawahan yang digerakkan terdapat keyakinan bahwa dengan tercapainya tujuan maka tujuan pribadipun akan ikut pula tercapai. Kedua, motivasi merupakan proses keterkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu. Usaha merupakan ukuran intensitas kemauan seseorang. Apabila seseorang termotivasi, maka akan berusaha keras untuk melakukan sesuatu. Ketiga, kebutuhan. Kebutuhan adalah keadaan internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik. Artinya suatu kebutuhan yang belum terpuaskan menciptakan "ketegangan" yang pada gilirannya menimbulkan dorongan tertentu pada diri seseorang.

Menurut Gitosudarmo (1986) motivasi atau dorongan kepada karyawan untuk bersedia bekerja sama demi tercapainya tujuan bersama atau tujuan perusahaan ini terdapat dua macam, yaitu:

- a. Motivasi finansial, yaitu dorongan yang dilakukan dengan memberikan imbalan finansial kepada karyawan. Imbalan tersebut sering disebut insentif;
- b. Motivasi non finansial, yaitu dorongan yang diwujudkan tidak dalam bentuk finansial, akan tetapi berupa hal-hal seperti pujian, penghargaan, pendekatan manusiawi dan lain sebagainya.

1.2. Teori Motivasi

Teori yang mendasarkan usaha pemberian motivasi kerja ada beberapa macam, yaitu:

- a. Teori Hierarki Kebutuhan (*Need Heirarchi Theory*)

Maslow (Gitosudarmo, 1986) menyatakan bahwa kebutuhan manusia mengandung unsur bertingkat atau memiliki hierarki dari kebutuhan yang rendah sampai yang prioritas tinggi. Kebutuhan manusia yang paling dasar adalah kebutuhan fisik seperti makan, minum dan pakaian. Apabila kebutuhan dasar ini belum terpenuhi secara cukup maka kebutuhan tersebut akan menduduki hierarki yang tertinggi dan kebutuhan yang lain menduduki hierarki rendah. Adapun kebutuhan manusia terdiri dari beberapa tingkat dengan urutan sebagai berikut:

1. Fisik;
2. Rasaaman;
3. Sosial/kemasyarakatan;
4. Penghargaan;
5. Aktualisasi diri.

Kebutuhan fisik adalah kebutuhan yang paling dasar, yaitu kebutuhan yang berhubungan dengan biologis seperti makanan, minuman, pakaian dan papan tempat berteduh. Kebutuhan rasa aman adalah kebutuhan atas perlindungan dari gangguan pihak lain baik yang berasal dari manusia lain maupun dari makhluk lain seperti binatang buas dan sebagainya. Pemenuhan kebutuhan ini dapat berupa pemilikan alat-alat perlindungan, alat pertahanan diri, persenjataan, alat tanda bahaya, dan sebagainya. Kebutuhan rasa aman akan muncul setelah kebutuhan fisik terpenuhi.

Setelah kebutuhan urutan kedua, yaitu kebutuhan akan rasa aman terpenuhi maka akan muncul kebutuhan urutan ketiga, yaitu kebutuhan sosial. Kebutuhan sosial adalah berupa kebutuhan untuk bergaul dengan manusia lain atau anggota masyarakat yang lain. Kebutuhan ini dapat berupa memberi dan menerima rasa cinta kasih, rasa diterima dalam kelompok, rasa membutuhkan dan dibutuhkan, rasa berteman atau bekerja sama. Apabila kebutuhan urutan ketiga ini telah terpenuhi maka akan muncul kebutuhan berikutnya, yaitu kebutuhan akan penghargaan diri (harga diri). Kebutuhan ini dapat berupa tuntutan atau keinginan untuk dianggap sebagai pimpinan yang baik, sekretaris yang baik, dosen yang rajin, karyawan yang berprestasi, mahasiswa teladan dan sebagainya.

Kebutuhan pada urutan terakhir adalah kebutuhan atas aktualisasi diri, yaitu suatu kebutuhan untuk menunjukkan kepribadian khusus seseorang, dengan mengembangkan seluruh potensi yang dimilikinya. Kebutuhan ini dapat berupa keinginan seseorang untuk menghasilkan sesuatu yang dapat diakui oleh umum bahwa hasil karyanya sangat baik dan bermanfaat bagi masyarakat atau orang lain.

Dari beberapa urutan kebutuhan manusia tersebut di atas apabila kebutuhan yang paling dasar sudah terpenuhi maka kebutuhan tingkat berikutnya menjadi dominan dan kebutuhan yang lain akan menjadi kurang dominan atau pada hierarki yang rendah.

b. Teori Dua Faktor (*Motivator-Hygiene Theory*)

Teori dua faktor dari Herzberg berusaha mencari sebab-sebab adanya rasa puas dan rasa tidak puas dari seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Dengan diketahuinya sebab-sebab tersebut, maka akan diusahakan untuk dapat diciptakan kepuasan sehingga para pekerja dapat terdorong atau termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik. Teori ini memberikan gambaran bahwa kepuasan akan hasil pekerjaan seseorang dipengaruhi oleh suatu faktor yang disebut faktor pemuas (*satisfier factor*). Faktor pemuas tersebut timbul di dalam diri pekerja terhadap hasil

pekerjaannya dan kemudian menciptakan perasaan berprestasi, dihargai, memperoleh kemajuan, telah mengerjakan yang eukup penting serta rasa tanggung jawab. Di pihak lain pada diri pekerja juga terdapat rasa ketidakpuasan yang disebut faktor kesehatan (*hygiene factor*). *Hygiene factor* berupa pengaruh lingkungan kerja, yaitu antara lain berupa hubungan dengan supervisor, hubungan dengan teman kerja, rasa tidak aman dalam bekerja, kondisi kerja, status pekerjaan atau jabatan, serta gaji yang eukup. Tersedianya faktor kesehatan berarti terciptanya lingkungan kerja yang sehat baik sehat fisik maupun sehat mental (Gitosudarmo, 1986).

Kedua faktor yaitu *satisfier factor* dan *hygiene factor* harus tersedia atau disediakan oleh manajer sehingga terjadi dorongan untuk bekerja bersama seeara efektif dan efisien. Implikasi teori ini bahwa seorang pekerja mempunyai dorongan untuk berkarya tidak sekedar meneari nafkah akan tetapi sebagai wahana untuk memuaskan berbagai kepentingan dan kebutuhannya, bagaimanapun kebutuhan itu dikategorisasikan (Siagian, 1995).

e. Teori X dan Teori Y

Menurut Gregor (dalam Gitosudarmo, 1986) terdapat dua maeam sikap dasar dari setiap orang, yaitu :

1). Sikap dasar yang didasari oleh teori X

Oalam teori ini diasumsikan bahwa pada dasarnya manusia memiliki sifat malas, lebih senang kepadanya diberikan petunjuk-petunjuk praktis saja daripada diberikan kebebasan berfikir dan memilih atau mengambil keputusan. Oalam hal ini mereka tidak senang menerima tanggung jawab, dia hanya menyenangkan haknya saja serta selalu ingin aman. Motivasi kerja hanyalah untuk mendapatkan uang atau finansial saja (motif finansial). Manajer yang mendasarkan teori ini akan melakukan pengawasan sangat ketat dengan tidak memberikan kebebasan kepada bawahan, pekerjaan disusun dengan berstruktur seeara rapi dan teliti, sedangkan pekerja tinggal mengikuti petunjuk-petunjuk pelaksanaan kerja tanpa kebebasan, kemudian memberikan hukuman atau paksaan dan hadiah atau ganjaran. Kebijaksanaan manajer dengan teori X mengandung bahaya karena pengawasan yang terlalu ketat dan tanpa kebebasan akan menimbulkan perlawanan dan ketidakpuasan. Teori X _banyak menunjukkan kebenaran pada masyarakat yang masih berpendidikan rendah yang pada umumnya mereka masih mendasarkan diri pada motif fisik dan rasa aman saja.

Menurut Me Gregor (dalam Gitosudarmo, 1986), penerapan teori X bagi seorang manajer tereermin pada sikap atau pandangannya terhadap bawahan yang berupa:

- a. Karyawan pada umumnya tidak suka bekerja dan akan selalu berusaha untuk menghindari apabila terdapat kesempatan untuk menghindari pekerjaan yang menjadi tugasnya;

- b. Karyawan harus dipaksa diarahkan, diawasi dan apabila perlu diberikan ancaman hukuman agar tujuan perusahaan dapat tercapai;
 - c. Kebanyakan orang tidak kreatif, tidak berinisiatif dan tidak suka bertanggung jawab, maka manajer harus selalu memberikan pengarahan dan petunjuk kepada karyawannya.
- 2). Sikap dasar yang dilandasi oleh teori Y

Teori Y berasumsi bahwa manusia pada dasarnya senang bekerja. Bekerja adalah faktor alamiah bagi orang dewasa seperti halnya bermain bagi anak-anak kecil. Oleh karena itu, sebenarnya dimanapun dan kapanpun setiap orang dewasa akan selalu meneoba untuk bekerja. Dalam hal ini, manusia akan selalu bekerja untuk meneapai tujuannya. Pengendalian dan penempatan diri sendiri merupakan dasar motivasi kerja guna meneapai tujuan organisasi. Pencermiman dari manajer yang menerapkan teori Y ini adalah berupa pemberian kelonggaran yang lebih besar kepada bawahan untuk berinisiatif, mengembangkan kreasi-kreasi mereka guna selalu meningkatkan efisiensi dan efektivitas peneapaian tujuan organisasi. Di samping itu manajer akan bersifat terbuka (*open management*), yaitu berusaha memberikan informasi-informasi yang diperlukan untuk peningkatan kegiatan kerja baik diminta maupun tidak diminta oleh bawahan atau karyawannya. Gejala ini akan banyak dijumpai pada masyarakat yang memiliki pendidikan yang lebih tinggi.

Menurut Me Gregor (dalam Gitosudarmo, 1986), penerapan teori Y bagi seorang manajer tercermin dalam sikap dan tindakannya yang berupa:

- a. Karyawan diberi kebebasan untuk bekerja dan berinisiatif karena bekerja adalah pada hakekatnya seperti halnya bermain pada anak-anak kecil;
- b. Paksaan dan pengawasan ketat tidak banyak dilakukan akan tetapi lebih banyak diadakan komitmen atau persetujuan dan kesepakatan bersama, karena dengan kesepakatan itu akan timbul dorongan dari dalam diri karyawan itu sendiri, dorongan yang timbul dari dalam diri adalah yang terbaik;
- c. Kreativitas karyawan dikembangkan karena pada hakekatnya karyawan tidak hanya ingin memperoleh tanggung jawab dari orang lain akan tetapi mereka juga mencari tanggung jawab dari dirinya sendiri.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa dengan adanya motivasi akan terjadilah kemauan kerja dan dengan adanya kemauan untuk bekerja serta bekerja sama itu maka produktivitas akan meningkat. Motivasi dapat dilaksanakan dengan berbagai cara antara lain dengan pendekatan finansial maupun pendekatan non finansial. Pendekatan finansial untuk menimbulkan motivasi dapat dilakukan dengan memberikan upah serta insentif

kepada karyawan, sedangkan pendekatan non finansial dapat dilakukan dengan cara mengadakan sinkronisasi kepentingan individu dengan kepentingan bersama atau kepentingan perusahaan.

Di samping itu motivasi dapat pula diciptakan dengan mengadakan pengaturan kondisi kerja yang sehat. Hal-hal tersebut akan menimbulkan motivasi kerja sehingga karyawan mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian, ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi.

2. Pengawasan

2.1. Hakekat Pengawasan

Situmorang dan Juhir mendefinisikan pengawasan sebagai usaha atau tindakan untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan tugas dilaksanakan menurut ketentuan dan sasaran yang hendak dicapai (Situmorang dan Juhir, 1998). Sementara Menurut Gitosudarmo (1986) pengawasan adalah usaha untuk mengetahui kondisi dari kegiatan yang sedang dilakukan apakah telah mencapai sasaran yang ditentukan.

2.2. Proses Pengawasan

Menurut Gitosudarmo (1986) pengawasan meliputi tiga tahapan proses yaitu:

a. Proses Penentuan Standar

Proses penentuan standar, yaitu penentuan ukuran-ukuran yang dipergunakan sebagai dasar penentuan tingkat pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Dalam hal harus ditentukan ukuran-ukuran keberhasilan dari suatu kegiatan.

b. Proses Evaluasi dan Proses Penilaian

Proses evaluasi dan proses penilaian, yaitu melakukan pengukuran terhadap realita yang telah terjadi, kemudian dibandingkan dengan ukuran-ukuran standar yang telah ditentukan. Pengukuran dan penilaian adalah merupakan proses evaluasi, atau sering juga disebut proses verifikasi. Dari proses evaluasi atau verifikasi akan ditemukan adanya tingkat pencapaian tujuan serta terjadinya penyimpangan-penyimpangan terhadap tujuan yang telah ditentukan.

c. Proses Perbaikan

Proses perbaikan yaitu merupakan tahap mencari jalan keluar untuk mengambil langkah-langkah tindakan korelasi terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

3 Budaya Kerja Cemerlang

3.1. Pengertian Budaya Kerja Cemerlang

Triguna (1995) mendefinisikan budaya kerja sebagai suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai "kerja" atau "bekerja". Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Alhabshi (2004) menyatakan bahwa budaya kerja yang positif juga akan menjadi panduan setiap anggota organisasi tentang bekerja yang paling baik.

Budaya kerja yang cemerlang ini selalu dikaitkan dengan peningkatan produktivitas dan kualitas (Daud, 2006). Oleh karena itu, budaya kerja yang hendak dibentuk oleh sebuah organisasi hendaknya menggambarkan komitmen pihak manajemen untuk selalu meningkatkan kualitas dan produktivitas. Usaha untuk mencapai tahap yang cemerlang ini merupakan proses yang berlangsung secara kontinuitas, sehingga ketika kita mencapai satu tahap yang cemerlang maka terdapat tahap yang lebih tinggi lagi yang perlu dicapai. Berbagai pendapat yang mendukung pernyataan ini adalah Tan Sri Ahrnad Sarji Abdul Harnid (1995) yang menyatakan:

"The race to quality improvement is really two races. One is to get ahead; the other is to stay ahead".

Dr. Mahathir Mohamad menegaskan pula bahwa:

"..Kualiti adalah satu keadaan yang cemerlang tetapi ia tidak terhad kepada satu tahap sahaja. Apabila kita mencapai kualiti, ada lagi kualiti yang lebih baik yang mesti dikejar. "

Kecermelangan dari sudut produktivitas dapat dilihat dari dua aspek utama, yaitu pertama peningkatan output berdasarkan kepada penggunaan satu input yang tidak berubah. Kedua, kecermelangan dari sudut peningkatan produktivitas adalah aspek pengurangan biaya. Manfaat dari implementasi budaya cemerlang ini tentunya akan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan (Daud, 2006).

3.2. Hambatan Implementasi Budaya Kerja Cemerlang

Budaya kerja cemerlang ini memang akan sangat dipengaruhi oleh sistem, prosedur dan struktur perusahaan itu sendiri (Alhabshi, 2004). Akan tetapi, Othman (2004) menyatakan bahwa hambatan terbesar dalam implementasi budaya kerja cemerlang ini adalah mengubah dan menyamakan sistem nilai yang dianut oleh para karyawan dan kebiasaan perilaku dari masing-masing karyawan tersebut dengan sistem nilai yang diterapkan perusahaan. Untuk mengatasi hal ini, diperlukan suatu pendidikan budaya kerja kepada para

karyawan dalam bentuk pelatihan, seminar, sosialisasi dan kegiatan sejenisnya dalam rangka memperbaiki sikap dan mental karyawan yang negatif menjadi positif, sehingga akan terjadi perubahan dalam proses bekerja dan hasil kerja (Kalumata, 2007).

3. 3. **Peran Pemimpin dan Sistem Perusahaan dalam Membangun Budaya Kerja**

Alhabshi (2004) menyatakan bahwa budaya kerja memerlukan pemimpin yang berkualitas. Adapun ciri pemimpin yang berkualitas adalah:

- a. mempunyai wawasan
- b. mampu menjadi teladan yang baik
- c. mengamalkan nilai yang dipegang organisasi
- d. memberikan bimbingan dan panduan
- e. disegani karena pribadinya yang baik dan berprestasi dalam bekerja
- f. tidak mudah marah, penyabar, tidak berat sebelah, adil, ihsan, jujur, amanah, bersih, ikhlas
- g. menjaga hati bawahan

Peran pemimpin disini akan sangat berperan penting dalam menciptakan budaya kerja yang positif dalam suatu perusahaan. Pemimpin yang berkualitas akan mampu untuk mempengaruhi dan mendorong karyawan untuk mematuhi budaya kerja yang telah ditetapkan dalam tujuannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sistem yang terdapat dalam suatu perusahaan juga sangat berperan penting dalam penciptaan dan implementasi budaya kerja di perusahaan. Wolseley dan Campbell (dalam Triguna, 1995) menyatakan bahwa orang yang terlatih dalam kelompok budaya kerja akan mempunyai sikap:

1. Menyukai kebebasan, pertukaran pendapat, dan terbuka bagi gagasan-gagasan baru dan fakta baru dalam usahanya untuk mencari kebenaran;
2. Memecahkan permasalahan secara mandiri dengan bantuan keahliannya berdasarkan metode ilmu pengetahuan, pemikiran yang kreatif, dan tidak menyukai penyimpangan dan pertentangan;
3. Berusaha menyesuaikan diri antara kehidupan pribadinya dengan kebiasaan sosialnya;
4. Mempersiapkan dirinya dengan pengetahuan umum dan keahlian-keahlian khusus dalam mengelola tugas atau kewajibannya dalam bidangnya;
5. Memahami dan menghargai lingkungannya.
6. Berpartisipasi dengan loyal kepada kehidupan rumah tangga, masyarakat dan organisasinya serta penuh rasa tanggung jawab.

Keberhasilan implementasi budaya kerja antara lain dapat dilihat dari peningkatan tanggung jawab, peningkatan kedisiplinan dan kepatuhan pada norma/aturan, terjalannya komunikasi dan hubungan yang harmonis dengan semua tingkatan, peningkatan partisipasi dan kepedulian, peningkatan

ire:sempatan untuk pemecahan masalah serta berkurangnya tingkat kemangkiran dan keluhan (Triguna, 1995).

4.. Produktivitas Kerja

4..1. Pengertian Produktivitas Kerja

Menurut Schermerharn (2003) produktivitas diartikan sebagai hasil pengukuran suatu kinerja dengan memperhitungkan sumber daya yang digunakan, termasuk sumber daya manusia. Produktivitas dapat diukur pada tingkat individual, kelompok maupun organisasi. Produktivitas juga mencerminkan keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai efektivitas dan efisiensi kinerja dalam kaitannya dengan penggunaan sumber daya. Orang sebagai sumber daya manusia di tempat kerja termasuk sumber daya yang sangat penting dan perlu diperhitungkan.

Tingkat produktivitas kerja yang tinggi dari para karyawan merupakan harapan bagi setiap perusahaan. Untuk meningkatkan produktivitas kerja, banyak sekali faktor yang mempengaruhi, seperti pemberian upah dan gaji karyawan yang layak, suasana dan lingkungan kerja yang menyenangkan, kesempatan berkarir, kesempatan untuk maju dan lain lain.

Sinungan (2003) menyatakan bahwa produktivitas mencakup sikap mental patriotik yang memandang hari depan secara optimis dengan berakar pada keyakinan diri bahwa kehidupan hari ini adalah lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Sikap yang demikian seseorang selalu membuat perbaikan-perbaikan dan peningkatan-peningkatan. Orang yang mempunyai sifat tersebut terdorong untuk menjadi dinamis, kreatif, inovatif serta terbuka namun kritis terhadap ide-ide baru dan perubahan. Oleh karena itu, sikap seperti ini akan mendorong munculnya suatu kerja yang efektif dan produktif, yang sangat diperlukan dalam rangka peningkatan produktivitas kerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh produktivitas kerja karyawannya. Sedangkan produktivitas kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor pengawasan, motivasi dan budaya kerja yang efektif, juga faktor-faktor lain seperti kepemimpinan, tingkat pendidikan dan sebagainya.

4.2. Dimensi Produktivitas Kerja

Kristanto (2005) menuliskan bahwa produktivitas kerja memiliki dua dimensi, yaitu:

- a. Dimensi pertama adalah efektivitas yang mengarah pada pencapaian target yang berkaitan target yang berkualitas.
- b. Dimensi kedua adalah efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan input dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Efisiensi merupakan ukuran dalam membandingkan input yang direncanakan dengan input yang sesungguhnya. Bila penggunaan input semakin hemat maka efisiensi semakin tinggi. Efektivitas merupakan ukuran yang memberikan gambaran sejauh mana target dapat dicapai.

4.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Karyawan

Produktivitas kerja karyawan akan mendapatkan perhatian yang cukup besar. Hal ini berdasarkan pemikiran bahwa produktivitas bersumber dari individu yang melakukan kegiatannya. Individu yang dimaksud adalah individu sebagai tenaga kerja yang memiliki kualitas kerja yang memadai.

Produktivitas karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor lainnya. Secara ringkas menurut Sedarmayati (dalam Kristianto, 2005), faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan adalah:

1. Sikap mental
Sikap mental berupa motivasi kerja. Motivasi adalah daya dorong yang dimiliki, baik berupa intrinsik maupun ekstrinsik, yang membuat karyawan mau dan rela untuk bekerja sekuat tenaga menggunakan seluruh kemampuannya untuk bekerja.
2. Pendidikan
Pada umumnya organisasi yang memiliki pendidikan (formal atau informal) yang lebih tinggi akan mempunyai wawasan yang lebih luas akan arti penting produktivitas. Tingginya kesadaran akan pentingnya produktivitas dapat mendorong pegawai yang bersangkutan melakukan tindakan yang produktif.
3. Keterampilan
Pada aspek tertentu karyawan semakin terampil, maka akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas kerja yang lebih baik, Pegawai akan menjadi lebih terampil apabila mempunyai kecakapan dan pengalaman yang cukup.
4. Manajemen
Apabila proses manajemen dilakukan secara tepat, maka akan menimbulkan semangat yang lebih tinggi sehingga dapat mendorong pegawai untuk melakukan tindakan yang produktif.
5. Hubungan Industrial Pancasila (HIP)
Dengan penerapan, Hubungan Industrial Pancasila, maka akan:
 - a. Menciptakan ketenangan kerja dan memberikan motivasi kerja secara produktif sehingga produktivitas akan meningkat.
 - b. Menciptakan hubungan kerja yang dinamis sehingga menubuhkan partisipasi aktif dalam usaha meningkatkan produktivitas.
 - c. Menciptakan harkat dan martabat pegawai sehingga mendorong diwujudkannya jiwa yang berdedikasi dalam upaya peningkatan produktivitas.

6. Tingkat penghasilan
Apabila tingkat penghasilan memadai, maka akan menimbulkan konsentrasi kerja dan kemampuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan produktivitasnya.
7. Gizi dan kesehatan
Apabila karyawan terpenuhi gizinya dan badannya sehat, maka akan lebih kuat bekerja, apalagi bila mempunyai semangat yang tinggi akan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya.
8. Jaminan sosial
Jaminan sosial yang diberikan perusahaan kepada karyawan diharapkan dapat meningkatkan kesenangan karyawan dalam bekerja, sehingga mendorong pemanfaatan kemampuan yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas.
9. Ungkungan dan iklim kerja
Ungkungan dan iklim kerja yang baik akan mendorong pegawai senang bekerja dan meningkatkan rasa tanggungjawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik sehingga meningkatkan produktivitas.
10. Teknologi
Apabila teknologi yang digunakan tepat dan lebih maju tingkatannya, maka dimungkinkan penerapan teknologi meningkatkan produktivitas.
11. Saranaproduksi
Mutu sarana produksi akan sangat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas.
12. Kesempatan berprestasi
Apabila terbuka kesempatan berprestasi bagi karyawan, maka akan menimbulkan dorongan psikologis untuk meningkatkan dedikasi dan pemanfaatan potensi yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas kerja.

4.4. **Indikator-Indikator Produktivitas Karyawan**

Indikator-indikator yang dapat menunjukkan produktivitas karyawan menurut Hasibuan (dalam Kristianto, 2005) adalah:

1. Tingkat absensi karyawan
Tingkat absensi karyawan dapat digunakan sebagai alat ukur mengetahui produktivitas kerja karyawan, karena absensi merupakan data yang menyangkut tanggungjawab karyawan terhadap pelaksanaan tugas. Tingginya tingkat absensi akan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Rumus yang dapat digunakan:
$$\frac{\text{Jumlah absen hari kerja dalam 1 tahun}}{\text{Jumlah hari kerja sebenarnya dalam 1 tahun}} \times 100\%$$
2. Tingkat perputaran kinerja karyawan (*Labour turn Over* atau LTD)
Tingkat perputaran karyawan dari perusahaan juga dapat digunakan sebagai alat ukur untuk mengetahui tingkat produktivitas kerja karyawan, besar

kecilnya perputaran karyawan yang terjadi dapat menunjukkan ada tidaknya kesenangan mereka bekerja diperusahaan tersebut.

Tingginya tingkat perputaran karyawan akan berpengaruh terhadap efektivitas dan efisiensi jalannya operasi perusahaan, karena perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan untuk merekrut karyawan baru. Rumus yang dapat digunakan untuk mengukur LTO adalah:

$$\frac{\text{Jumlah karyawan keluar dalam 1 tahun}}{\text{Jumlah rata-rata karyawan dalam 1 tahun}} \times 100\%$$

Jumlah rata-rata karyawan dalam 1 tahun

Selain indikator diatas, indikator lain yang dapat digunakan untuk mengukur produktivitas kerja karyawan menurut Sondang P. Siagian (dalam Kristianto, 2005) adalah sebagai berikut:

1. Kedisiplinan kerja karyawan

Dimana karyawan secara sadar dan rela mentaati dan melaksanakan seluruh norma-norma moral dan etika, keberadaan ditempat sesuai dengan jam kerja yang berlaku, kesediaan kerja lembur apabila diminta, kewajiban lapor pada atasan apabila seseorang terpaksa mangkir atau sakit, termasuk kedisiplinan dalam bekerja.

2. Peningkatan prestasi karyawan

Dalam hal ini karyawan selalu berusaha untuk meningkatkan prestasinya baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

3. Tanggung jawab karyawan

Dalam melaksanakan tugasnya, karyawan tidak menunda-nunda pekerjaan melainkan termotivasi untuk bekerja lebih baik.

Melalui indikator-indikator diatas, maka kita dapat mengukur produktivitas kerja karyawan pada perusahaan dan dengan memperhatikan hal-hal tersebut dapat pula dicari upaya peningkatannya.

Tulisan ini akan mencoba untuk menganalisis pengaruh motivasi, pengawasan dan budaya kerja terhadap produktivitas kerja karyawan perusahaan. Pengawasan adalah gabungan pengawasan dan sistem pengendalian manajemen yang dipakai sebagai fungsi pengawasan meliputi standar kerja, yaitu sesuai tidaknya antara rencana dengan pelaksanaan, evaluasi serta tindakan-tindakan korektif atau perbaikan. Motivasi meliputi *motive* (dorongan) yang ada dalam diri seseorang, *expectacy* (harapan) untuk sukses dan *incentive* (perangsang) yang memperkuat harapan. Budaya kerja meliputi tingkat ketaatan karyawan pada nilai-nilai dan norma/aturan yang berlaku yaitu bagaimana karyawan menjunjung tinggi nilai-nilai dan norma/aturan yang ada, tingkat komunikasi dan koordinasi pada semua tingkatan, tingkat kepedulian dan tanggung jawab yaitu bagaimana peran, sikap dan tanggung jawab karyawan pada keberhasilan tujuan organisasinya serta tingkat kemangkiran/absensi, sehingga tercapai peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Adapun produktivitas kerja meliputi disiplin kerja dan kuantitas hasil (hasil kerja).

IESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan uraian diatas adalah bahwa dengan adanya motivasi akan terjadilah kemauan kerja dan dengan adanya emauan untuk bekerja serta bekerja sama itu maka produktivitas akan eningkat (Karno, 2001; Daryatmi, 2003; Hasibuan, 2003; Yono, 2004). Motivasi pat dilaksanakan dengan berbagai cara antara lain dengan pendekatan . nansial maupun pendekatan non finansial. Pendekatan finansial untuk enimbulkan motivasi dapat dilakukan dengan memberikan upah serta upah ntentif kepada karyawan, sedangkan pendekatan non finansial dapat dilakukan dengan cara mengadakan sinkronisasi kepentingan individu dengan kepentingan bersama atau kepentingan perusahaan.

Oi samping itu motivasi dapat pula diciptakan dengan mengadakan pengaturan kondisi kerja yang sehat. Hal-hal tersebut akan menimbulkan motivasi kerja sehingga karyawan mau dan reia untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian, ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi.

Pengawasan akan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan (Wibowo, 1999; Karno, 2001; Oaryatmi, 2003; Haryono, 2004). Proses pengawasan yang dilakukan oleh perusahaan kepada para karvawannva bertujuan agar karyawan melakukan kinerjanya sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pengawasan dilakukan dengan membandingkan realita yang telah terjadi kemudian dibandingkan dengan ukuran-ukuran standar yang telah ditentukan. Dari proses pengawasan akan ditemukan adanya tingkat pencapalan tujuan serta terjadinya penyimpangan-penyimpangan terhadap tujuan yang telah ditentukan. Sehingga dengan adanya proses pengawasan tersebut tentunya akan mendorong efisiensi dan efektivitas kinerja yang pada akhirnya berdampak terhadap produktivitas karyawan

Budaya kerja cemerlang akan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan (Aziz, 1997; Alhabshi, 2004; Daud, 2006; Kalumata, 2007). Budaya kerja yang cemerlang ini selalu dikaitkan dengan peningkatan produktivitas dan kualitas. Oleh karena itu, budaya kerja yang hendak dibentuk oleh sebuah organisasi hendaknya menggambarkan komitmen pihak manajemen untuk selalu meningkatkan kualitas dan produktivitas. Usaha untuk mencapai tahap yang cemerlang ini merupakan proses yang berlangsung secara kontinuitas, sehingga ketika kita mencapai satu tahap yang cemerlang maka terdapat tahap yang lebih tinggi lagi yang perlu dicapai.

Kecermelangan dari sudut produktivitas dapat dilihat dari dua aspek utama, yaitu pertama peningkatan output berdasarkan kepada penggunaan satu input yang tidak berubah. Kedua, kecermelangan dari sudut peningkatan produktivitas adalah aspek pengurangan biaya. Manfaat dari implementasi

budaya cemerlang ini tentunya akan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan (Daud, 2006).

Peran pemimpin disini akan sangat berperan penting dalam menciptakan budaya kerja yang positif dalam suatu perusahaan. Pemimpin yang berkualitas akan mampu untuk mempengaruhi dan mendorong karyawan untuk mematuhi budaya kerja yang telah ditetapkan dalam tujuannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alhabsi, Datuk Dr Syed Othman, 2004, *Mengamalkan Budaya Kerja Berpasukan yang Komited dan Bermotivasi*, Institut Kefahaman Islam Malaysia.
- Aziz, Azlan Abdul, 1997, *Pentingnya Budaya Kerja*, www.azlanaziz.com.
- Budiyono, 2002, *Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Perusahaan Meubel Lidah Pasuruan Jawa Timur*, Malang: UMM.
- Daud, Zahadi Mohd, 2006, *Budaya Kerja Cemerlang*, www.peekmambo.com.
- Daryatmi, 2003, *Pengaruh Motivasi, Pengawasan dan Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Badan Kredit Oesa Kabupaten Karanganyar*.
- Eviriyanti, 2007, *Motivasi*, www.eviriyanti/trash/lead/bahanbaru/motivsl.html.
- Handoko, T Hani, 1984, *Manajemen*, Yogyakarta : BPFE.
- Haryono, dkk., 2004, *Pengaruh Pengawasan, Koordinasi, Oisiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Ejektivitas Kerja Karyawan Dinas Pendapatan dan Investasi Kab Purbalingga*, Purwokerto : Program Pasca Sarjana Unsoed.
- Hasibuan, Malayu, S, P., 2003, *Organisasi dan Motivasi Oasar Peningkatan Produktivitas*, Cetakan Keempat, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hidayat, 2008, *Membangun Budaya Kerja Organisasi, Mungkinkah?* www.hidayaters.com.
- Gitosudarmo, Indriyo, 1986, *Prinsip Dasar Manajemen*, Yogyakarta : BPFE.
- Gunawan, Ade, *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Pegawai Biro Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan*, Program Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara.
- Kalumata, Rudi, 2007, *Budaya Kerja: Merubah Proses dan Hasil Kerja Menjadi Lebih Baik*, Jakarta.
- Karno, 2001, *Pengaruh Pengawasan Melekat dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Karanganyar*, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Kristianto, Chandra, 2005, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan Menurut Persepsi Karyawan Bagian Produksi PT Inti Mega 50/*, Universitas Widyatama.

- mawardhani, Marina S., 2006, *Pengaruh Kepemimpinan Mistikus Korporat Beserta Budaya Kerja Perusahaan Terhadap Kesiapan Perusahaan Menghadapi Perubahan Lingkungan Bisnis*, Bandung : ITB.
- Mustiraya, Raya, 2007, *Pengaruh Pengawasan Melekat terhadap Efektivitas Pelayanan Kartu Tanda Penduduk di Kab Bandung (Studi tentang Pelayanan KTP di Kec Rancaeke dan Kec Cikancung)*, Bandung : Program Pasca Sarjana UNPAD.
- . Dampak Motivasi Terhadap Kreativitas Dalam meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan, www.google.com.
- Othman, Mohd Yusof, 2004, *Penerapan Budaya Kerja Cemerlang Dalam Organisasi*, Malaysia.
- IPr:asetyo, Edhi dan M. Wahyudin, 2002, *Pengaruh Kepuasan dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Riyadi Palace Hotel di Surakarta*, Surakarta : Program Pascasarjana UMS.
- Sichermentharn, John R, 2003, *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- :Stagian, Sondang P., 1995, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Sinungan, Muchdarsyah, 2003, *Produktivitas*, Jakarta: Bumi Aksara
- S'rtumorang, Victor M dan Juhir, Jusuf, 1998, *Aspek Hukum Pengawasan Melekat*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Robbins, Stephen R., 2006, *Perilaku Organisasi*, PT Indeks. Klaten.
- IREksohadiprojo, Sukanto dan Handoko, T. Hani, 1990, *Organisasi Perusahaan (Teori, Struktur&Perilaku)*, Yogyakarta : BPF.
- Triguna, 1995, *Budaya Kerja*, Jakarta: Gunung Agung.
- Wibowo, 1999, *Pengaruh Pengawasan Melekat dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Kecamatan Iaten Kabupaten Karanganyar*, Yogyakarta : UII.
- Yono, Srie dkk., 2004, *Analisis Pengaruh Insentif, Motivasi, Disiplin Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Keuangan Kab Banyumas*, FE Unsoed Purwokerto, SMART, 1 (2), Edisi Mei 2004, p.89-104.