

PRODUKTIVITAS KERJA

Oleh: Tria Saras Pertiwi, S.KM., M.PH

A. Pengertian Produktivitas Kerja

Pegawai sebagai salah satu komponen organisasi memiliki peranan penting dan ikut menentukan kelancaran dan keberhasilan Lembaga/perusahaan dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang diembannya. Agar pegawai dapat melaksanakan tugas dengan baik, mereka dituntut untuk memiliki kemampuan dan disiplin yang tinggi.

Bagi suatu Lembaga atau perusahaan, pegawai merupakan aset yang paling bernilai. Untuk itu, unsur pegawai merupakan unsur terpenting dalam operasi suatu lembaga/perusahaan. Pegawai bahkan disebutnya sebagai *vital machine*. Faktor pegawai sebagai tenaga kerja itu tidak semata-mata dipandang sebagai faktor produksi sebagaimana halnya faktor-faktor produksi lainnya, tetapi merupakan aset atau kekayaan utama perusahaan. Karena itu, dalam upaya untuk memenangkan persaingan, maka faktor tenaga kerja sebagai aset perusahaan utama perlu dikelola dengan benar. **Mengelola tenaga kerja dengan benar berarti mewujudkan tenaga kerja yang mampu bekerja dengan produktivitas kerja tinggi melalui pelaksanaan fungsi administratif dan fungsi operasional.** Fungsi administratif dan fungsi operasional adalah dua hal yang terdapat dalam pengelolaan tenaga kerja, sedangkan produktivitas kerja yang tinggi adalah tujuan yang ingin dicapai dalam pengelolaan tenaga kerja (Pratomo, 2016).

Produktivitas kerja dapat diartikan sebagai proses dan juga sebagai hasil. Sebagai proses. Pengertian produktivitas kerja mengandung makna "*the will*" (keinginan) dan "*effort*" (upaya) manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupannya di segala bidang. Disamping itu, makna utama produktivitas kerja adalah sikap mental yang selalu memandang bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Kaitannya dengan pekerjaan, produktivitas berarti cara kerja hari ini harus lebih baik dari cara kerja kemarin, hasil yang dicapai hari ini lebih baik dari hari kemarin, dan hasil dicapai besok harus lebih banyak atau lebih baik dari yang diperoleh hari ini. Secara teknis produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan (Sunnyoto, 2012).

Sebagai hasil, produktivitas mengimplikasikan dua dimensi, yakni **efektivitas dan efisiensi.** Pengertian efektivitas itu sendiri adalah "*doing the right thing*". Melaksanakan sesuatu yang benar dalam memenuhi kebutuhan organisasi berkaitan dengan pencapaian unjuk kerja yang maksimal, dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Sedangkan dimensi kedua yaitu efisiensi adalah: "*doing things right*". Melakukan yang benar dengan proses yang benar berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Untuk itu, produktivitas biasanya dicapai melalui efektivitas pencapaian tujuan dan efisiensi penggunaan sumber daya.

Efisiensi adalah ukuran yang menunjukkan bagaimana baiknya sumber-sumber daya yang digunakan dalam proses produksi untuk menghasilkan *output*. Efisiensi merupakan karakteristik proses yang mengukur performansi aktual dari sumber daya relatif terhadap standar yang ditetapkan.

Perbedaan produktivitas dengan efektivitas dan efisiensi adalah bahwa produktivitas merupakan ukuran tingkat efisiensi dan efektivitas dari setiap sumber yang digunakan selama produksi berlangsung dengan membandingkan antara jumlah yang dihasilkan (*output*) dengan masukan dari setiap sumber yang dipergunakan atau seluruh sumber (*input*).

Tinggi rendahnya efisiensi ditentukan oleh nilai *input* dan *output*, sedangkan tinggi rendahnya nilai efektivitas ditentukan oleh pencapaian target. Efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan input yang direncanakan dengan input yang sebenarnya. Apabila input yang sebenarnya digunakan semakin besar penghematannya, maka tingkat efisiensi semakin tinggi. Tetapi semakin kecil input yang dapat dihemat akan semakin rendah tingkat efisiensinya. Efektivitas merupakan ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat dicapai.

Pada dasarnya peningkatan produktivitas menggunakan pendekatan system yang berfokus pada perbaikan terus-menerus terhadap kualitas, efektivitas pencapaian tujuan, dan efisiensi penggunaan sumber-sumber daya dari perusahaan.

Produktivitas kerja juga didefinisikan sebagai ukuran yang menunjukkan pertimbangan antara *input* dan *output* yang dikeluarkan perusahaan/organisasi serta peran tenaga kerja yang dimiliki persatuan waktu. Dengan kata lain mengukur efisiensi memerlukan identifikasi dari hasil kinerja, seperti misalnya jumlah makan siang pegawai yang dilayani warung makan atau jumlah sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan *output* tersebut. Lebih lanjut, dikatakan juga bahwa peningkatan produktivitas akan tercapai apabila terdapat peningkatan kondisi pegawai/karyawan. Kondisi yang dimaksud adalah **kondisi di tempat kerja dan di luar tempat kerja**. Dengan demikian, suatu Lembaga atau perusahaan bertanggung jawab sepenuhnya terhadap pegawainya, baik secara material maupun moral.

Hubungan antara efektivitas dan efisiensi dijelaskan sebagai berikut:

1. Efisiensi dan efektivitas tinggi menghasilkan produktivitas tinggi (produktif).
2. Efisiensi dan efektivitas rendah, menunjukkan kemungkinan terjadinya salah pengelolaannya atau mis management.
3. Efektivitas tinggi tetapi efisiensi rendah, berarti terjadi pemborosan.
4. Efisiensi tinggi tetapi efektivitas rendah, berarti tidak tercapai sasaran.

B. Peningkatan Produktivitas Kerja

Sebuah Lembaga/perusahaan atau sistem produksi lainnya menerapkan kombinasi kebijakan, rencana sumber-sumber dan metodenya dalam memenuhi kebutuhan dan tujuan khususnya. Kombinasi-kombinasi kebijakan ini dituangkan melalui dan dengan bantuan faktor-faktor produktivitas internal dan eksternal. Pada tingkat perusahaan, faktor-faktor tersebut hampir seluruhnya direfleksikan dalam sumber pokok, yakni: manusia dan bahan-bahan atau melalui:

- a. Tenaga kerja
- b. Manajemen dan organisasi
- c. Modal pokok, bahan mentah

Contoh: Pengaruh faktor-faktor seperti pendidikan dan latihan terlihat pada keahlian dan sikap pekerja. Kemajuan teknologi dan litbang jika direalisasikan pada tingkat perusahaan hanyalah melalui tenaga kerja trampil, perlengkapan serta manajemen yang lebih baik, dengan kata lain melalui sumber-sumber manusia dan material. Faktor-faktor lingkungan seperti siklus perdagangan, ekonomi skala serta kondisi melalui tenaga kerja (pekerja lapangan dan pekerja kantor tata usaha maupun manajemennya) dan modal. Jadi **peningkatan produktivitas terutama berkaitan dengan tiga jenis sumber yaitu:**

1. Modal (Perlengkapan, material, energi, tanah dan bangunan)

Sebuah perbandingan dari hasil perjam kerja manusia melalui waktu dipengaruhi oleh volume, variasi dan hasil tahunan modal tetap. Kualitas, unsur peralatan serta tingkat keseragamannya seringkali berat timbangannya dalam mengukur produktivitas organisasi. **Pada umumnya metode-metode perintah kerja untuk penggunaan yang lebih baik dari peralatan, dapat disarankan:**

- a. Pemilihan daya guna peralatan yang cocok.
- b. Penjadwalan daya guna mesin.
- c. Pengaturan pelayanan dan perawatan mesin.
- d. Melatih dan memberikan pelajaran pada pekerja operasional.

Faktor pertumbuhan produktivitas yang sangat penting adalah material dan tenaga. Penggunaan bahan baku yang terbuang rata-rata mencapai sekitar 40% dari biaya produksi nasional secara keseluruhan, jika kita mempertimbangkan tenaga maupun bahan baku, maka gambaran ini meningkat dalam jumlah yang besar.

Latihan operator yang sedikit, penataan yang kurang baik serta ruang gedung yang tidak cukup, dapat memperburuk masalah penanganan bahan-bahan dan mengarah kepada perubahan gerak dan berakibat. Tujuan yang paling penting haruslah dengan merancang metode-metode untuk memproduksi jumlah hasil produksi yang sama dengan energi material yang sedikit serta mengganti material maupun alat-alat dengan biaya lebih rendah atau mungkin lebih memproduksi barang lebih dari jumlah bahan yang sama. Meningkatkan produktivitas juga tergantung pada pemilihan bahan-bahan maupun daya guna secara optimal. **Setiap material mempunyai harga dan kualitas sendiri yang pemilihan yang tepat akan mempengaruhi produktivitas.**

2. Tenaga Kerja atau Angkatan Kerja dan Manajemen & Organisasi

Salah satu area potensial tertinggi dalam peningkatan produktivitas adalah mengurangi jam kerja yang tidak efektif. Lamanya buruh bekerja, dan proporsi penempatan waktu yang produktif sangat tergantung kepada cara pengaturan, latihan, pengaturan dan motivasinya. Beberapa penyelidikan menunjukkan bahwa waktu yang produktif berkisar 25% sampai 30% sedangkan yang tidak produktif karena kejelekan manajemennya kadang-kadang mencapai

50% lebih dan sisanya disebabkan adanya pekerjaan yang sia-sia ataupun karena sikap pekerjaannya.

a. Struktur Waktu Kerja

Analisa dan studi yang berhati-hati terhadap semua komponen dan penggunaan waktu yang tidak efektif menyebabkan manajemen dan pengawasan mampu mengurangi sebab-sebab utama dari kerugian waktu serta membantu merencanakan teknik-teknik peningkatan produktivitas bagi kepentingan individu atau kelompok pelaksanaan.

b. Peningkatan Efektifitas Dari Waktu Kerja

Masalah berikutnya adalah cara melaksanakan teknik peningkatan produktivitas menggunakan manajemen, penambahan material, perencanaan dan organisasi kerja yang lebih baik, latihan dan pendidikan, kepuasan tugas serta faktor-faktor lain yang mempengaruhi kualitas tenaga kerja maupun memanfaatkan cadangan-cadangan.

Kesempatan utama dalam meningkatkan produktivitas manusia terletak pada kemampuan individu sikap individu dalam bekerja serta manajemen maupun organisasi kerja dengan kata lain, dalam mengkaji produktivitas pekerja individual paling sedikit kita harus menjawab dari pertanyaan pokoknya, seperti *“mampukah buruh bekerja lebih baik dan tertarikkah pekerja untuk bekerja lebih giat?”* Untuk menjawab kita harus mengecek **dua kelompok syarat bagi produktivitas perorangan yang tinggi.**

Kelompok syarat yang pertama sedikitnya meliputi:

- 1) Tingkat pendidikan dan keahlian.
- 2) Jenis teknologi dan hasil produksi.
- 3) Kondisi kerja.
- 4) Kesehatan, kemampuan fisik dan mental.

Kelompok syarat kedua mencakup diantaranya yaitu:

- 1) Sikap (terhadap tugas), teman sejawat dan pengawas).
- 2) Keaneka ragaman tugas.
- 3) Sistem insentif (sistem upah dan bonus).
- 4) Kepuasan kerja keamanan kerja.
- 5) Kepastian pekerjaan.
- 6) Perspektif dari ambisi dan promosi

Jadi **setiap tindakan perencanaan peningkatan produktivitas individual** paling sedikit mencakup tiga tahap berikut ini:

- 1) Mengenai faktor makro utama bagi peningkatan produktivitas.
- 2) Mengukur pentingnya setiap faktor dan menentukan prioritasnya.
- 3) Merencanakan sistem tahap-tahap untuk meningkatkan kemampuan pekerja dan memperbaiki sikap mereka sebagai sumber utama produktivitas.

c. Insentif (Perangsang)

Yang paling penting, program peningkatan produktivitas yang berhasil itu ditandai dengan adanya andil yang luas dari keuangan dan tunjangan-

tunjangan lain diseluruh organisasi. Setiap pembayaran kepada perorangan harus ditentukan oleh andilnya bagi produktivitas, sedangkan kenaikan pembayaran harus dianugerahkan terutama berdasarkan hasil produktivitas.

Untuk menjadi seorang motivator yang efektif pemberian bonus haruslah dihubungkan secara langsung dengan tujuan pencapaian melalui cara yang sederhana mungkin, sehingga penerima segera dapat mengetahui berapa rupiah yang dia peroleh dari upayanya. Bentuk pemberian bonus yang berorientasi pada penampilan adalah proyek pemberian bonus, dimana hasil kerja yang baik segera diberi hadiah dengan bonus yang sesuai. Hal tersebut lebih aktif dibandingkan menunggu berapa bulan tanpa pemberitahuan yang nyata sampai saat pemberian bonus diakhir tahun ketika suasana “semua menrima” akan membuang semua pengaruh motivasi selama tahun berjalan.

Penghargaan serta penggunaan motivator yang tepat akan menimbulkan suasana kondusif atau berakibat kepada produktivitas yang lebih tinggi. Semua itu mencakup sistem pemberian insentif dan usaha-usaha menambah kepuasan kerja melalui sarana yang beraneka macam.

C. Teori Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja merupakan tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan untuk memenuhi keinginan konsumen. Produktivitas dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan. Hal ini dapat diimplementasikan **interaksi antara karyawan (pekerja/pegawai) dan pelanggan** yang mencakup (a) ketepatan waktu, berkaitan dengan kecepatan memberikan tanggapan terhadap keperluan-keperluan pelanggan; (b) penampilan karyawan, berkaitan dengan kebersihan dan kecocokan dalam berpakaian; (c) kesopanan dan tanggapan terhadap keluhan, berkaitan dengan bantuan yang diberikan dalam menyelesaikan masalah-masalah yang diajukan pelanggan. Berarti produktivitas yang baik dilihat dari persepsi pelanggan bukan dari persepsi perusahaan. Persepsi pelanggan terhadap produktivitas jasa merupakan penilaian total atas kebutuhan suatu produk yang dapat berupa barang ataupun jasa. (Ladzinrank, 2013)

Menurut konsep sistem organisasi yang ideal, aktivitas atau pekerjaan suatu organisasi merupakan suatu kolektivitas sehingga dalam setiap penyelesaian rangkaian pekerjaan seorang karyawan dituntut untuk bekerja sama, saling terkait dan tidak akan melepaskan diri dengan karyawan lain dalam organisasi itu. Dalam sebuah organisasi, yang menjadi perhatian utama adalah bagaimana menciptakan keharmonisan dan keserasian dalam setiap pelaksanaan kegiatan atau aktivitas kerja tersebut. **Keharmonisan dan keserasian tersebut dapat tercipta jika sistem kerja dibuat rukun dan kompak sehingga tercipta iklim yang kondusif.** Hal ini akan membuat para karyawan termotivasi untuk bekerja dengan optimal yang pada akhirnya tujuan organisasi dapat terwujud dengan tingkat efisien dan efektivitas yang tinggi.

Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Kepuasan kerja yang tinggi atau baik akan membuat karyawan semakin loyal kepada perusahaan atau organisasi. Semakin termotivasi dalam bekerja, bekerja dengan rasa tenang, dan yang lebih penting lagi kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya produktivitas dan motivasi yang tinggi pula. Karyawan yang tidak merasa puas terhadap pekerjaannya, cenderung akan melakukan penarikan atau penghindaran diri dari situasi pekerjaan baik yang bersifat fisik maupun psikologis.

Dari uraian di atas menunjukkan adanya **hubungan antara kepuasan dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan**. Jika membicarakan masalah produktivitas muncullah situasi yang bertentangan karena belum adanya kesepakatan umum dari para ahli tentang maksud pengertian produktivitas serta kriterianya dalam mengikuti petunjuk-petunjuk produktivitas. Secara umum produktivitas diartikan atau dirumuskan sebagai perbandingan antara keluaran (output) dengan masukan (input).

Apabila produktivitas naik hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu, bahan, tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi, dan adanya peningkatan keterampilan tenaga kerja. Menurut Blunchor dan Kapustin, produktivitas kadang-kadang dipandang sebagai penggunaan intensif terhadap sumber-sumber konversi seperti tenaga kerja dan mesin yang diukur secara tepat dan benar-benar menunjukkan suatu penampilan yang efisien. Konsep produktivitas kerja dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasi. Dimensi individu melihat produktivitas dalam kaitannya dengan karakteristik-karakteristik kepribadian individu yang muncul dalam bentuk sikap mental dan mengandung makna keinginan dan upaya individu yang selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kehidupannya. Sedangkan dimensi keorganisasian melihat produktivitas dalam kerangka hubungan teknis antara masukan (input) dan keluaran (output). Oleh karena itu dalam pandangan ini, terjadinya peningkatan produktivitas tidak hanya dilihat dari aspek kuantitas, tetapi juga dapat dilihat dari aspek kualitas.

Kedua pengertian produktivitas tersebut mengandung cara atau metode pengukuran tertentu yang secara praktek sukar dilakukan. Kesulitan-kesulitan itu dikarenakan, pertama karakteristik-karakteristik kepribadian individu bersifat kompleks, sedangkan yang kedua disebabkan masukan-masukan sumber daya bermacam-macam dan dalam proporsi yang berbeda-beda. Produktivitas kerja sebagai salah satu orientasi manajemen dewasa ini, keberadaannya dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap produktivitas pada dasarnya dapat diklasifikasikan kedalam dua jenis, yaitu pertama **faktor-faktor yang berpengaruh secara langsung**, dan kedua **faktor-faktor yang berpengaruh secara tidak langsung**.

D. Faktor-faktor yang Dapat Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Tenaga kerja atau pegawai adalah manusia yang merupakan faktor produksi yang dinamis memiliki kemampuan berpikir dan motivasi kerja, **apabila pihak manajemen perusahaan mampu meningkatkan motivasi mereka, maka produktivitas kerja akan meningkat.** Ada pun faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas yaitu:

1. Kemampuan

Kemampuan adalah **kecakapan yang dimiliki berdasarkan pengetahuan, lingkungan kerja yang menyenangkan akan menambah kemampuan tenaga kerja.** Perencanaan tenaga kerja merupakan bagian integral dari perencanaan pembangunan. Rencana pembangunan memuat berbagai kegiatan yang akan dilaksanakan di seluruh sektor atau sub sektor. Setiap kegiatan yang akan dilaksanakan membutuhkan tenaga kerja yang sesuai. Perencanaan tenaga kerja memuat perkiraan permintaan atau kebutuhan dan penawaran atau penyediaan tenaga kerja, serta kebijakan maupun program ketenagakerjaan yang diperlukan dalam rangka menunjang keberhasilan pelaksanaan pembangunan.

2. Sikap

Sesuatu yang menyangkut perangsang tenaga kerja yang banyak dihubungkan dengan **moral, semangat kerja yang akan menghasilkan kepuasan kerja.** Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan-kepuasan itu tidak tampak serta nyata, tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pekerjaan. Salah satu masalah yang sangat penting dalam bidang psikologi industry adalah mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih produktif. Untuk itu, perlu diperhatikan agar karyawan sebagai penunjang terciptanya produktivitas kerja dalam bekerja senantiasa disertai dengan perasaan senang dan tidak terpaksa sehingga akan tercipta kepuasan kerja para karyawan. Kepuasan kerja akan berbeda pada masing-masing individu. Sangat sulit untuk mengetahui ciri-ciri kepuasan dari masing-masing individu. Namun demikian, cerminan dari kepuasan kerja itu dapat diketahui.

3. Situasi dan Keadaan Lingkungan

Faktor ini **menyangkut fasilitas dan keadaan dimana semua karyawan dapat bekerja dengan tenang serta sistem kompensasi yang ada.** Pertama, perbaikan terus menerus, yaitu upaya meningkatkan produktivitas kerja salah satu implementasinya ialah bahwa **seluruh komponen harus melakukan perbaikan secara terus-menerus.** Pandangan ini bukan hanya merupakan salah satu kiat tetapi merupakan salah satu etos kerja yang penting sebagai bagian dari filsafat manajemen mutakhir. Suatu organisasi dituntut secara terus-menerus untuk melakukan perubahan-perubahan, baik secara internal maupun eksternal. Perubahan internal contohnya, yaitu: (a) perubahan strategi organisasi; (b) perubahan kebijakan tentang produk; (c) perubahan pemanfaatan teknologi; (d) perubahan dalam praktek-praktek sumber daya manusia sebagai akibat diterbitkannya perundang-undangan baru oleh pemerintah. Perubahan eksternal,

meliputi: (a) perubahan yang terjadi dengan lambat atau evolusioner dan bersifat acak; (b) perubahan yang tinggi secara berlahan tetapi berkelompok; (c) perubahan yang terjadi dengan cepat karena dampak tindakan suatu organisasi yang dominan peranannya di masyarakat; dan (d) perubahan yang terjadi cepat, menyeluruh dan kontinyu.

Kedua, **peningkatan mutu hasil pekerjaan.** Peningkatan mutu hasil pekerjaan dilaksanakan oleh semua komponen dalam organisasi. Bagi manajemen, misalnya, perumusan strategi, penentuan kebijakan, dan proses pengambilan keputusan. Yang tidak kalah pentingnya dalam pelaksanaan kegiatan organisasi yaitu mutu laporan, mutu dokumen, mutu penyelenggaraan rapat, dan lain-lain.

Ketiga, **pemberdayaan sumberdaya manusia.** Memberdayakan sumberdaya manusia mengandung kiat untuk: (a) mengakui harkat dan martabat manusia sebagai makhluk yang mulia, mempunyai harga diri, daya nalar, memiliki kebebasan memilih, akal, perasaan, dan berbagai kebutuhan yang beraneka ragam; (b) manusia mempunyai hak-hak yang asasi dan tidak ada manusia lain (termasuk manajemen) yang dibenarkan melanggar hak tersebut. Hak-hak tersebut yaitu hak menyatakan pendapat, hak berserikat, hak memperoleh pekerjaan yang layak, hak memperoleh imbalan yang wajar dan hak mendapat perlindungan; (c) penerapan gaya manajemen yang partisipasif melalui proses berdemokrasi dalam kehidupan berorganisasi. Dalam hal ini pimpinan mengikutsertakan para anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan.

Keempat, **kondisi fisik tempat bekerja yang menyenangkan. Kondisi fisik tempat kerja yang menyenangkan memberikan kontribusi nyata dalam peningkatan produktivitas kerja,** antara lain: (a) ventilasi yang baik; (b) penerangan yang cukup; (c) tata ruang rapi dan perabot tersusun baik; (d) lingkungan kerja yang bersih; dan (e) lingkungan kerja yang bebas dari polusi udara.

Kelima, **umpan balik.** Pelaksanaan tugas dan karier karyawan tidak dapat dipisahkan dari penciptaan, pemeliharaan, dan penerapan sistem umpan balik yang objektif, rasional, baku, dan validitas yang tinggi. Objektif dalam arti didasarkan pada norma-norma yang telah disepakati bukan atas dasar emosi, senang atau tidak senang pada seseorang. rasional dalam arti dapat diterima oleh akal sehat. **Jika seseorang harus dikenakan sanksi disiplin, status berat-ringannya disesuaikan dengan jenis pelanggarannya.** Validitas yang tinggi, dalam arti siapapun yang melakukan penilaian atas kinerja karyawan didasarkan pada tolok ukur yang menjadi ketentuan.

4. Motivasi

Setiap tenaga kerja perlu diberikan motivasi dalam usaha meningkatkan produktivitas. Motivasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu, atau usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang tertentu bergerak melakukan

sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan atas perbuatannya.

Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Motivasi harus dilakukan pimpinan terhadap bawahannya karena adanya dimensi tentang pembagian pekerjaan untuk dilakukan dengan sebaik-baiknya, bawahan sebetulnya mampu akan tetapi malas mengerjakannya, memberikan penghargaan dan kepuasan kerja. sebenarnya banyak pembahasan teori-teori motivasi, namun ada beberapa yang cukup menonjol adalah antara lain sebagai berikut: Teori Maslow, mengenai tingkatan dasar manusia yaitu: (a) kebutuhan fisiologi dasar, (b) keselamatan dan keamanan, (c) cinta/kasih sayang, (d) penghargaan, (e) aktualisasi diri (self actualization). Menggarisbawahi pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa bergabungnya seseorang dalam organisasi didorong oleh keinginan untuk memenuhi kebutuhan, berupa penghasilan yang akan digunakan untuk mencukupi kebutuhannya. Suasana batin (:psikologis) seorang karyawan sebagai individu dalam organisasi yang menjadi lingkungan kerjanya tampak selalu semangat atau gairah kerja yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi tempatnya bekerja. (Ladzinrank, 2013)

5. Upah

Upah atau gaji minimum yang tidak sesuai dengan peraturan pemerintah dapat menyebabkan penurunan produktivitas kerja. Pengertian ini mengisyaratkan bahwa keberadaannya di dalam suatu organisasi perusahaan tidak dapat diabaikan begitu saja. Sebab, akan terkait langsung dengan pencapaian tujuan perusahaan. upah yang rendah tidak dapat dipertanggungjawabkan, baik dilihat dari sisi kemanusiaan maupun dari sisi kelangsungan hidup perusahaan. Secara teoritis dapat dibedakan dua sistem upah, yaitu yang mengacu kepada teori Karl Mark dan yang mengacu kepada teori Neo-klasik. Kedua teori tersebut masing-masing memiliki kelemahan. Oleh karena itu, sistem pengupahan yang berlaku dewasa ini selalu berada diantara dua sistem tersebut. Berarti bahwa tidak ada satupun pola yang dapat berlaku umum. Yang perlu dipahami bahwa pola manapun yang akan dipergunakan seyogianya disesuaikan dengan kebijakan remunerasi masing-masing perusahaan dan mengacu kepada rasa keadilan bagi kedua belah pihak (perusahaan dan karyawan). Besarnya tingkat upah untuk masing-masing perusahaan adalah berbeda. Perbedaan tersebut disebabkan oleh beberapa faktor yang mempengaruhinya diantaranya, yaitu permintaan dan penawaran tenaga kerja, kemampuan perusahaan, kemampuan dan keterampilan tenaga kerja, peranan perusahaan, serikat buruh, besar kecilnya resiko pekerjaan, campur tangan pemerintah, dan biaya hidup. Dilihat dari sistemnya pembelian upah dapat dibedakan atas prestasi kerja, lama kerja, senioritas atau lama dinas, kebutuhan, dan premi atau upah borongan

6. Tingkat pendidikan

Latar belakang pendidikan dan latihan dari tenaga kerja akan mempengaruhi produktivitas, karenanya perlu diadakan peningkatan pendidikan dan latihan bagi

tenaga kerja. **Pendidikan dan latihan dipandang sebagai suatu investasi di bidang sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dari tenaga kerja.** Oleh karena itu pendidikan dan latihan merupakan salah satu faktor penting dalam organisasi perusahaan. Pentingnya pendidikan dan latihan disamping berkaitan dengan berbagai dinamika (perubahan) yang terjadi dalam lingkungan perusahaan, seperti perubahan produksi, teknologi, dan tenaga kerja, juga berkaitan dengan manfaat yang dapat dirasakannya. Manfaat tersebut antara lain: meningkatnya produktivitas perusahaan, moral dan disiplin kerja, memudahkan pengawasan, dan menstabilkan tenaga kerja. Agar penyelenggaraan pendidikan dan latihan berhasil secara efektif dan efisien, maka ada 5 (lima) hal yang harus di pahami, yaitu 1) adanya perbedaan individual, 2) berhubungan dengan analisa pekerjaan, 3) motivasi, 4) pemilihan peserta didik, dan 5) pemilihan metode yang tepat. Pendidikan dan latihan bagi tenaga kerja dapat diklasifikasikan kepada dua kelompok, pertama, yakni pendidikan dan latihan bagi tenaga kerja yang termasuk kepada kelompok tenaga kerja operasional, kedua, pendidikan dan latihan bagi tenaga kerja yang termasuk kepada kelompok tenaga kerja yang menduduki jabatan manajerial. Untuk masing-masing kelompok tenaga kerja tersebut diperlukan metode pendidikan yang berbeda satu sama lain

7. Perjanjian kerja

Perjanjian kerja merupakan alat yang menjamin hak dan kewajiban karyawan. Sebaiknya ada unsur-unsur peningkatan produktivitas kerja.

8. Penerapan teknologi

Kemajuan teknologi sangat mempengaruhi produktivitas, karena itu penerapan teknologi harus berorientasi mempertahankan produktivitas.

E. Strategi Meningkatkan Produktivitas Kerja

Strategi adalah sebuah rencana komprehensif yang mengintegrasikan *resources* dan *capabilities* dengan tujuan jangka panjang untuk memenangkan kompetisi. *Strategi is the overall plan for devloying resources to establish a favourable position for certain actions*

Agar peningkatan produktivitas kerja dapat terwujud, pimpinan perlu memahami secara tepat tentang faktor-faktor penentu keberhasilan peningkatan produktivitas kerja. Menurut Siagian dalam Ladzinrank (2013), faktor-faktor tersebut sebagian diantaranya adalah “etos kerja yang harus dipegang teguh oleh semua pegawai dalam organisasi”. Menurutnya etos kerja adalah norma-norma yang bersifat mengikat dan ditetapkan secara eksplisit serta praktek-praktek yang diterima dan diakui sebagai kebiasaan yang wajar untuk dipertahankan dan diterapkan dalam kehidupan kekerjaan anggota dalam suatu organisasi. Etos kerja yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan terus menerus

Salah satu upaya untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja adalah dengan melakukan perbaikan terus menerus oleh seluruh komponen organisasi. Pandangan ini bukan hanya merupakan salah satu kiat dalam mengelola

organisasi dengan baik, tetapi merupakan salah satu etos kerja yang penting sebagai bagian dari manajemen mutakhir. Hal ini menjadi penting karena organisasi dihadapkan kepada tuntutan agar terus-menerus berubah baik secara internal maupun eksternal.

2. Peningkatan mutu hasil pekerjaan

Peningkatan produktivitas kerja dapat dicapai melalui peningkatan hasil kerja oleh semua orang dan segala komponene organisasi. Mutu tidak hanya berkaitan dengan produk yang dihasilkan dan dipasarkan, baik berupa barang maupun jasa, akan tetapi menyangkut segala jenis kegiatan yang diselenggarakan oleh semua pegawai dalam organisasi. Peningkatan mutu sumber daya manusia merupakan aspek lain yang sangat penting sebagai peningkatan mutu hasil kerja.

3. Pemberdayaan sumber daya manusia

Sumber daya manusia merupakan unsure paling strategik dalam organisasi, oleh karena itu pemberdayaan sumber daya manusia merupakan etos kerja yang sangat mendasar yang harus dipegang teguh oleh semua pimpinan dalam hierarki organisasi, manakala pimpinan berupaya untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawainya.

Ada beberapa strategi *repositioning* perilaku SDM yang dapat dipertimbangkan untuk mencapai keunggulan kompetitif, yaitu sebagai berikut:

a. Strategi Inovasi

Strategi ini lebih menekankan pada pengembangan perilaku kreatif, mandiri namaun kooperatif, dan siap menanggung resiko. Dalam implementasinya, setiap individu harus berorientasi pada target jangka panjang, memadukan aspek kualitas dengan kuantitas, serta mensinergikan proses dengan hasil berdasarkan kondisi input yang ada.

Implikasinya:

Perusahaan mempekerjakan karyawan yang memiliki keterampilan tinggi, sedikit melakukan pengawasan, menyediakan sumber daya yang cukup untuk eksperimen, dan melakukan penilaian kinerja jangka panjang.

b. Strategi kualitas

Strategi ini lebih menekankan pada pengembangan perilaku repetitive, prediktif, mau bekerja sama, namun kurang berani menanggung resiko. Dalam implementasinya, setiap individu cenderung berorientasi pada pencapaian target jangka menengah dan memprioritaskan pencapaian kualitas, melalui proses yang terkontrol.

Implikasinya:

Perusahaan akan mempekerjakan sedikit karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap tujuan organisasi, dan melakukan pengawasan secara intensif

c. Strategi pengurangan biaya:

Strategi ini lebih menekankan pada perilaku repetitive, prediktif, focus jangka pendek, lebih mengutamakan pada kegiatan individu dan otomatisasi, lebih memperhatikan kuantitas daripada kualitas, kurang berani mengambil resiko, lebih menyukai kegiatan (pekerjaan) yang bersifat stabil.

Implikasinya:

Perusahaan akan lebih banyak menggunakan tenaga *part-time* atau sub kontrak. Hal ini akan didukung oleh berbagai program penyederhanaan (simplikasi), penggunaan teknik otomatisasi, perubahan aturan kerja, dan fleksibilitas penugasan.

F. Perencanaan Peningkatan system produktivitas

Perencanaan peningkatan system produktivitas seyogianya berdasarkan pada identifikasi akar penyebab penurunan produktivitas yang telah dilakukan dalam evaluasi sistem produktivitas. Program-program spesifik yang berkaitan dengan peningkatan atau perbaikan terus-menerus dan system produktivitas harus didesain berdasarkan informasi yang diperoleh melalui analisis dan evaluasi secara komprehensif dan mendalam terhadap sistem produktivitas perusahaan itu. Bagaimanapun sebelum memulai suatu program peningkatan produktivitas terus-menerus dari perusahaan, pihak manajemen harus membangkitkan kesadaran semua anggota perusahaan tentang pentingnya peningkatan produktivitas perusahaan. Berkaitan dengan upaya membangkitkan kesadaran akan peningkatan produktivitas perusahaan, perlu dilakukan perencanaan terhadap beberapa hal berikut:

1. Menyiapkan informasi yang menyeluruh tentang program-program peningkatan produktivitas yang akan dilakukan oleh organisasi itu
2. Menyiapkan saluran-saluran untuk penyampaian umpan-balik (feedback)
3. Memilih berbagai media untuk menciptakan kesadaran dan memperoleh umpan balik, misalnya: menggugurkan surat dari manajemen puncak, membuat poster-poster, medali-medali khusus, rapat-rapat, dll.
4. Menciptakan suatu kesan yang bersungguh-sungguh melalui komunikasi dan tindakan nyata yang menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas merupakan prioritas utama dari organisasi.
5. Melakukan suatu survey atau angket untuk mengetahui reaksi awal yang akan timbul apabila program-program peningkatan produktivitas akan diterapkan.

G. Pengukuran Produktivitas Kerja

Pengukuran produktivitas adalah penilaian kuantitatif atas perubahan produktivitas. Tujuan pengukuran ini adalah untuk menilai apakah efisiensi produktif meningkat atau menurun. Mengukur suatu produktivitas perusahaan dapatlah digunakan yakni: kuantitas hasil dan kuantitas penggunaan masukan tenaga kerja (Sinungan dalam untuk keperluan pengukuran umum produktivitas tenaga kerja).

Pengukuran Produktifitas secara umum dapan di bedakan menjadi dua macam, yaitu;

1. Produktifitas total adalah perbandingan antara total keluaran (output) dengan total memasukan (input) per satuan waktu. dalam perhitungan priduktivitas, semua faktor masukan (tenaga kerja, kapital, bahan, energi) terhadap total keluaran harus diperhitungkan.
2. Produktivitas parsial, adalah perbandingan dengan keluaran dengan satu jenis masukan atau input per satuan waktu, seperti upah kerja, kapital, bahan, energi, beban kerja, dan lainnya.

Disamping faktor diatas, faktor alat, cara dan lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap produktivitas. Untuk mendapatkan produktivitas yang tinggi, maka faktor tersebut harus benar benar sesuai dengan kemampuan, kebolehan dan batasan manusia pekerja.

Rumus untuk produktivitas dapat dinyatakan sebagai berikut:

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

Keterangan:

P = Produktivitas

O = Output

I = Input

Karena yang diukur hanya produktivitas satu input maka ukuran tersebut dinamakan ukuran produktivitas parsial. Pembilangnya adalah output yaitu jumlah unit yang diproduksi seperti jam tenaga kerja langsung, atau sumber daya input tertentu. Sedangkan pembilangnya adalah input yaitu jumlah unit sumber daya input yang digunakan. Jika output dan input keduanya diukur dalam kuantitas fisik maka ukuran tersebut dinamakan ukuran produktivitas parsial operasional. Untuk mengukur produktivitas kerja dari tenaga kerja manusia, maka formulasinya yaitu:

$$\text{Produktivitas} = \text{total keluaran yang dihasilkan}$$

H. Perhitungan Produktivitas dalam Rekam Medis

Produktivitas merupakan salah satu elemen paling penting dari keefektivitasan pekerja. Dimana produktivitas adalah sebuah pengukuran dari sejumlah item atau pelayanan yang dikerjakan per jam kerja sehingga dapat menentukan tingkat kualitas sebuah pekerjaan. Kualitas sendiri disebut dengan Performance, Performance adalah aksekusi dari sebuah pekerjaan. perhitungan Produktivity menurut Huffman (Julianti, 2016)

Keterangan:

Service Unit → Jumlah volume kegiatan dalam satu tahun

Time Standard → Rata-rata waktu yang digunakan untuk menyelesaikan tugas

Actual Hours = 8,5 Hours per day x 1 day x Σ petugas

$$\begin{aligned} \text{Productivity} &= \frac{\text{Service Units} \times \text{Time Standard} + 60 \text{ min. per hari}}{\text{Actual hours}} \\ &= \frac{\text{Earned hours}}{\text{Actual hours}} \end{aligned}$$

DAFTAR PUSTAKA

1. Julianti, T.B.D. 2016. Tinjauan Beban Kerja Petugas Rekam Medis Guna Meningkatkan Produktivitas Petugas Unit Rekam Medis Rawat Jalan Di Rumah Sakit Dustira Cimahi, <http://ejournal.stikesborromeus.ac.id/file/6-10.pdf>, diakses 5 September 2018.
2. Ladinrank, A. 2013. Makalah Produktivitas. <https://www.scribd.com/doc/147505720/Makalah-Produktivitas>, diakses 5 September 2018
3. Pratomo, R. 2016. Perancangan dan Pengelolaan Tenaga Kerja. <https://gerryrahadiyanprato.wordpress.com/2016/12/01/perancangan-dan-pengelolaan-tenaga-kerja/>, diakses 5 September 2018
4. Sunyoto, D. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Buku Seru, Jakarta.