BAB II

KERANGKA TEORITIK

A. Kajian Pustaka

1. Kompensasi Atau Sistem Imbalan

a. Pengertian Kompensansi

Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya yang dapat dinilai dengan uang dan cenderung diberikan secara tetap.[7]

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.[8] Dalam buku lain dijelaskan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.[9]

b. Tujuan Kompesensi

Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga merupakan sistem yang baik dalam organisasi. Dengan sistem yang baik ini akan dicapai tujuan-tujuan, antara lain sebagai berikut:

---

[7] Nitisemito, Alex S. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia),* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996), h.95

[8] Drs. H. malayu S.P. Hasibuan, *Menejemen Sumber Daya Manusia,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h. 117

[9] Dr. T Hani Handoko, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia,* (Yogyakarta: BPFE, 1996), h. 155

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Menghargai prestasi kerja

   Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawannya. Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau performance karyawan sesuai yang diinginkan organisasi.

2. Menjamin keadilan

   Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerjanya.

3. Mempetahankan karyawan

   Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan betah atau bertahan bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya karyawan dari organisasi itu untuk mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.

4. Memperoleh karyawan yang bermutu

   Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan. Dengan banyaknya pelamar atau calon karyawan akan lebih banyak mempunyai peluang untuk memilih karyawan yang bermutu tinggi.

5. Pengendalian biaya

   Dengan sistem kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat dari makin seringnya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekruitmen dan seleksi calon karyawan baru.

6. Memenuhi peraturan-peraturan

   Sistem administrasi kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah (hukum). Suatu organisasi yang baik dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula.[10]

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompesensi

   Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain sebagai berikut:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

   Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari pekerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, mak kompensasi relatif semakin kecil

2. kemampuan dan kesediaan perusahaan

   Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

---

[10] Dr. Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1992), h. 143-144

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Serikat buruh/organisasi karyawan

   Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat butuhnya tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas kerja karyawan

   Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasi kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppres

   Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan Pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya hidup/*cost of living*

   Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari pada di Bandung, karen tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

7. Posisi jabatan karyawan

   Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

8. Pendidikan dan pengalaman kerja

   Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama, maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, jika karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9. Kondisi perekonomian Nasional

   Apabila kondisi perekonomian Nasional sedang maju (*boom*) mak tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment.* Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*disqueshed unemployment*).

10. Jenis dan sifat pekerjaan

    Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (finansial, keselamatan) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.[11]

d. Peranan Kompesensi atau Imbalan

Masalah kompensasi bukan hanya penting karena merupakan dorongan utama seseorang menjadi karyawan, tetapi besar pula pengaruhnya terhadap semangat dan kegairahan kerja. Agar kompensasi yang diberikan mempunyai efek positif, jumlah minimal yang diberikan haruslah dapat memenuhi kebutuhan minimal serta sesuai dengan peraturan yang sedang berlaku. Selain harus memenuhi kebutuhan minimal, kompensasi yang diberikan hendaknya dapat mengikat mereka sebab dengan demikian keluar masuknya karyawan dapat ditekan sekecil mungkin. Kompensasi yang diberikan harus pula meningkatkan semangat dan kegairahan kerja sehingga efektifitas dan ifisiensi dari karyawan dapat dipertahankan atau ditingkatan. Untuk dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja maka dalam menetapkan jumlah kompensasi harus selalu bersifat dinamis, artinya sesuai dengan perubahan situasi atau kondisi. Suatu kompensasi yang dirasakan tidak adil dapat menimbulkan keresahan dengan segala akibatnya, meskipun dengan perusahaan yang lain jumlah kompensasi yang diberikan telah lebih tinggi. Selain jumlah kompensasi yang diberikan, perlu pula dipikirkan komposisi dari kompensasi yang

---

[11] Drs. H. malayu S.P. Hasibuan, *Menejemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h. 126-128

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diberikan. Sebab komposisi yang tepat dari kompensasi yang diberikan akan mempunyai efek positif.[12]

2. Insentif

a. Pengertian insentif

Insentif merupakan salah satu sarana untuk maningkatkan prestasi kerja karyawan, yaitu dengan cara mengetahui apa yang dibutuhkan mereka dan berusaha untuk memenuhinya. Sedangkan individu-individu biasanya akan terdorong untuk berperilaku sedemikian rupa yang mereka rasakan akan mengarah kepada perolehan ganjaran.

Munurut Keit Davis dan Williem Werther adalah : *incentive system link compensation and performance by paying employees for their actual result, not for seniority at for hour worked.* (Keit Davis dan Williem Werther, 1996,33). (Bahwa sistem insentif itu menghubungkan kompensasi dan prestasi karyawan dengan membayar paling sesuai dengan hasil kerja mereka dan bukan karena kesenioritas atau lamanya mereka bekerja).

Di dalam Ensiklopedia Menejemen karangan Prof. Komaruddin disebutkan bahwa insentif adalah suatu hal, baik dalam bentuk uang atau pun barang, yang mendorong tindakan tertentu sehingga

[12] Nitisemito, Alex S. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia).* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996), h.90-94

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

produktivitas seorang pekerja naik. Insentif datangnya selalu dari luar, bukan dari dalam diri pekerja.[13]

Jadi dapat disimpulkan bahwa insentif adalah sebagai suatu dorongan yang sengaja diberikan kepada karyawan dengan tujuan untuk membangun, memelihara, dan memperkuat harapan-harapan karyawan agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar berprestasi bagi organisasi.

Studi tentang pemberian insentif dipopulerkan oleh Frederick Taylor pada akhir tahun 1800-an. Menurutnya insentif adalah ganjaran finansial yang diberikan kepada karyawan yang tingkat produksinya melampaui standar dari yang telah ditetapkan. Dalam studinya dia melihat kecenderungan karyawan bekerja selambat mungkin dan menghasilkan keluaran (output) pada level minimum yang ditetapkan.[14]

Elton Mayo (1880-1949) dari Universitas Harvard terkenal dengan penelitiannya di bidang *Human Relations* pada *Western Electric Company di Hawthorne,* Chicago. Mayo berkesimpulan pertama: bahwa orang dapat menunjukkan Semangat yang tinggi bila menyadari bahwa dia memperoleh pengkuan dan penghargaan (*the first assembly test room experiment*). Kedua: bahwa para pekerja akan mengembangkan norma-norma resmi[15].

---

[13] Prof. Komaruddin, *Ensiklopedia Menejemen,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h.387
[14] Gary Dessler: *Manajemen Personalia.* (Jakarta: Erlangga. 1995). Hal. 411
[15] Muhammad, Agus Tulus, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. 1996). hal. 8

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kemudian menurut Abraham Maslow yang terkenal dengan teori hierarki kebutuhan, mengatakan bahwa "Imbalan terutama gaji / upah termasuk dalam alat untuk memenuhi kebutuhan dasar atau *basic physiological needs*". Teori dasarnya adalah bahwa apabila kebutuhan dasar manusia belum terpenuhi, ia akan mempunyai "dorongan" untuk berusaha (mungkin dengan bekerja lebih keras) untuk memperolehnya.[16]

b. Jenis-jenis insentif

Ada sejumlah sistem yang populer dan telah diterapkan oleh perusahaan industri di USA da Eropa maupun oleh sejumlah kecil perusahaan Indonesia. beberapa di antara sistem tersebut adalah:[17]

b.1. Scanlon Plan

Scanlon Plan diambil dari nama terakhir Joseph Scanlon, salah seorang penggagas sistem insentif yang bersifat *Plant Wide.* Scanlon Plan adalah sebuah usaha kerjasama antara pimpinan perusahaan dan serikat pekerja. Tujuan utama dari Scanlon Plan meningkatkan kerjasama dan kerja tim yang merupakan faktor kunci untuk seksesnya sebuah pekerjaan.

b.2. The Rucker Plan dan Kaiser Steel Plan

Program kedua ini agak mirip dengan program Scanlon Plan dan merupakan pengembangan dari program Scanlon, tetapi

---

[16] Dr. Ahmad S. Ruky, SE, MBA. *Manajemen Penggajian Dan Pengupahan Untuk Karyawan Perusahaan*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2001),h. 4

[17] Dr. Ahmad S. Ruky, SE, MBA. *Manajemen Penggajian Dan Pengupahan Untuk Karyawan Perusahaan*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2001), h. 83

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lebih *njelimet* dan ruwet sehingga tidak sepopuler Scanlon Plan. Karena itu penulis tidak akan membahasnya secara detil, tetapi hanya sekedar menyebutkannya sebagai pengetahuan.

b.3. Sistem "*Piece Work*"

Sistem "*Piece Work*" ini bersifat sangat individualistik dan memberikan hadiah kepada pekerja sesuai dengan porsi kontribusinya kepada peningkatan produktivitas. Sistem "*Piece Work*" dapat diterapkan dengan sukse bila produk berupa komponen atau unit-unit yang tergolong tidak canggih yang dihasilkan oleh pekerja dengan menggunakan tangannya atau oleh peralatan dan/atau mesin yang dijalankan dan dikendalikan oleh operator.

Beberapa sistem "*Piece Work*" akan diuraikan di bawah ini:

1. Upah Borongan

   Sistem "*Piece Work*" yang mendasar adalah pekerja dibayar atas apa yang mereka hasilkan tanpa didasarkan pada waktu yang digunakan. Di Indonesia sistem seperti ini dikenal dengan sebutan "Upah Borongan". Sistem ini banyak dikritik dan ditolak habis-habisan oleh organisasi pekerja dan juga Departemen Tenaga Kerja karena dianggap tidak manusiawi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Sistem "Standar Haour"

Sistem "*Piece Work*" yang sekarang ini lebih populer adalah yang disebut "Standar Haour". Tetapi sistem ini harus direncakan dengan baik sebelum menerapkannya. Sistem ini harus mengamati berapa lama waktu yang dibutuhkan oleh seorang pekerja yang sudah cukup terlatih dan cakap untuk menghasilkan sebuah produk. Setelah jumlah waktu rata-rata yang dianggap memenuhi standar kualitas diperoleh, dihitung berapa jumlah produk yang dihasilkan dalam waktu satu jam kerja atau untuk seluruh jam kerja efektif dalam satu *shift*, tergantung pada kebijakan perusahaan dan kesepakatan dengan serikat pekerja.

b.4. Bonus

Bonus diartikan sebagai pemberian pendapatan tambahan bagi karyawan/pekerja yang hanya diberikan setahun sekali bila syarat-syarat tertentu dipenuhi. Pertama, bonus hanya dapat diberikan bila perusahaan memperoleh laba selama setahun fiskal yang telah berlalu, karena bonus biasanya diambil dari keuntungan bersih yang diperoleh perusahaan.

Kedua, bonus tidak diberikan secara merata kepada semua karyawan. Artinya, besarnya bonus harus dikaitkan dengan prestasi kerja individu.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b.5. Jasa Produksi

Gagasan utama dari "Jasa Produksi" sebenarnya adalah sebagai insentif untuk keberhasilan meningkatkan produktivitas oleh keryawan/pekerja sebagaimana telah disinggung dalam pembahasan tentang insentif untuk kelompok. Tetapi dalam kenyataannya banyak perusahaan memberikan apa yang disebut Jasa Produksi tersebut sebagai sesuatu yang *fixed* dan sudah dianggarkan dari awal. karena itu, statusnya sama saja dengan "suplemen gaji" lain seperti "Tunjungan Hari Raya Keagamaan" dan "Bonus yang *Fixed*".

b.6. Komisi perugas penjualam

Komisi dan pekerjaan menjual selalu kait-mengkait. Secara tradisional para penjual yang menjual produk atau barang milik orang atau perusahaan lain biasanya memang hanya dibayar dalam bentuk komisi berupa prosentase dari hasil penjualannya. Bila harus melakukan perjalanan, mungkin ia diberi ongkos untuk melakukannya.

Tetapi, untuk industri tertentu dan mengingat perkembangan teknologi dan bisnis, pembayaran yang hanya berbentuk komisi tidak akan diterima oleh tenaga penjualan profesional. Alasan-alasannya adalah sebagai berikut.

1. Dengan perkembangan teknologi yang sangat pesat karyawan penjualan dituntut mempunyai latar belakang pengetahuan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang cukup untuk mempunyai penguasaan penuh tentang aspek teknis dari produk yang dijualnya.

2. Dewasa ini para petugas penjualan adalah bagian dari tim pemasaran perusahaan yang bukan hanya menentukan produk yang akan mereka jual tetapi juga menawarkan berbagai bantuan kepada para penjual dalam bentuk iklan, kegiatan promosi dan lain-lain.
3. Pelayanan kepada pembeli berupa nasihat tentang cara penggunaan, pelayanan keluhan, dan lain-lain yang akan menyita waktu tetapi tanpa kompensasi mungkin akan ditolak dilakukan oleh para penjual bila penghasilan mereka hanya dari komisi saja.

b.7. Program penghargaan Non-Finansial

selalu ada sejumlah karyawan dan pekerja yang lebih menghargai hadiah atau ganjaran bagi prestasi bagus yang mereka hasilkan dalam bentuk lain selain uang tunai. Sikap ini tentu saja hanya ada bila mereka sudah menerima imbalan yang mereka anggap sudah cukup untuk membiayai kebutuhan pokok. Mereka tentu saja masih mau menerima bila diberi uang, tetapi tidak akan berusaha mengejarnya. Manajemen perusahaan yang cerdik dan cermat akan berusaha mengidentifikasi orang-orang ini dan kemudian mencari ganjaran dalam bentuk lain yang lebih menarik untuk mendorong prestasi mereka.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Bentuk penghargaan non-finansial yang lain adalah memberikan cuti tambahan, kesempatan mengikuti pendidikan formal (kuliah lagi, misalnya) atas biaya perusahaan, pemberian tanda penghjargaan dalam sebuah upacara resmi, dan naik haji atas biaya perusahaan.

Walaupun demikian, di negara seperti Indonesia di mana tingkat upah/gaji terutama pada karyawan dan pekerja tidak terampil dan semi terampil masih sangat rendah, penghargaan dalam bentuk uang tunai masih tetap lebih dihargai daripada bentuk lain. adalah sebuah fakta yang terjadi di banyak perusahaan bahwa cuti tahunan pun kalau bisa ingin diganti dengan uang.[18]

c. Menyusun program insentif yang sesuai

Ada sejumlah ikhwal mengapa pelaksanaan insentif dapat gagal, yang hampir seluruhnya dapat dijelaskan dalam kaitannya dengan hal-hal yang kita ketahui tentang motivasi manusia. agar motivasi dapat timbul pegawai harus yakin bahwa upaya yang dilakukannya akan mengarah pada ganjaran tertentu, dan ia haruslah menginginkan ganjaran itu. untuk itu program insentif harus disusun sebaik mungkin. Untuk menyusun program insentif yang efektif ada beberapa pedoman yang harus diperhatikan antara lain sebagai berikut:

[18] Ibid, h. 182-188

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. *Pastikan bahwa upaya dan ganjaran berkaitan secara langsung.* Motivasi ini menunjukkan bahwa agar suatu insentif dapat memotivasi pegawai, mereka harus melihat adanya upaya yang mereka lakukan dengan ganjaran yang disediakan.
2. *Ganjaran yang tersedia haruslah bernilai bagi pegawai.* Agar suatu insentif dapat memotovasi pegawai, ganjaran yang tersedia haruslah menarik. Karena kebutuhan tiap orang berbeda-beda maka daya tarik insentifpun tidak sama pula.
3. *Pengkajian metode dan prosedur yang seksama.* Program insentif yang efektif pada umumnya didasarkan atas suatu studi metode kerja yang sangat cermat.
4. *Program insentif haruslah dapat dipahami dan dapat dikalkulasi dengan mudah oleh para pegawai.* Para pegawai seyogyanya dengan mudah dapat menghitung ganjaran yang bakal mereka terima dalam berbagai level upaya. Oleh karena itu, program yang dijalankan seyogyannya dapat dimengerti dan mudah dikalkulasi.
5. *Susun standar yang efektif.* Standar yang mendasari program insentif seyogyanya afektif, yang memerlukan beberapa hal. standar itu hendaknya dipandang sebagai hal yang fair oleh bawahannya.
6. *Jaminan standar yang anda tetapkan.* Para pengusaha sebelumnya sering mempertinggi standar produksi (atau menolong upah borongan) apabila bayaran pegawai menjadi "terlalu berlebihan".

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dewasa ini, para pegawai masih tetap curiga bahwa upaya yang melampui standar akan mengakibatkan makin tingginya standar, dan untuk melindungi kepentingan jangka panjang mereka tidak berproduktif di atas standar, dan dengan demikina program insentif gagal.

7. *Jamin upah pokok perjam.* Terutama bagi para pegawai pabrik biasanya disarankan untuk menjamin upah pokok mereka. dengan demikian, mereka tahu bahwa apapun yang akan terjadi setidaknya mereka akan memperoleh suatu upah minimum yang terjamin.[19]

d. Memberikan insentif yang sesuai

Agar dapat memotivasi pegawai dengan efektif, pemberian insentif haruslah sesuai dengan individu dan situasi. Para penyelia seringkali menggunakan insentif yang berhasil di masa lampau. Adakalanya mereka menggunakan hal yang paling mereka sukai secara pribadi. Tentu saja sering pula hal itu berhasil cukup baik. Tetapi, sering pula penyelia menghadapi pegawai yang tampaknya sukar dimotivasi. Salah satu alasanya adalah mungkin sekali penyelia belum menemukan insentif yang "sesuai" dengan pegawai tersebut, dengan kebutuhan dan kepentingannya.

Berikut ini disajikan beberapa cara untuk menemukan insentif yang sesuai:

---

[19] Agus Darma, SH. *Manajemen personalia,* (Jakarta: Erlangga, 1995), h. 429-431

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. *Amati aktifitas yang disenangi.* Pikirkan hal-hal yang paling mungkin dikerjakan pegawai pada saat istirahat. Apa saja yang dikerjakan pegawai pada saat itu (selalu) dapat disebut sebagai aktifitas yang disenangi.
2. *Amati penugasan pekerjaan yang lebih disukai.* Bagian mana saja dari suatu pekerjaan yang paling disukai pegawai. Biasanya para pegawai mengerjakan pekerjaan yang paling disukai dengan hasil terbaik. Hal itu dapat digunakan sabagai insentif.[20]

e. Cara memberikan insentif

Cara memberikan insentif ini akan sangat tertolong apabila perusahaan memiliki suatu checklist tentang insentif yang dapat membantu merangsang pemikiran anda dalam menentukan cara memberikan insentif di tempat tugas. Cara menggunakan checklist itu adalah sebagai berikut:

1. Tetapkan salah seorang pegawai dalam pikiran anda.
2. Duduklah dengan tenang dan hadapi checklist anda.
3. Berilah tanda pada bentuk-bentuk insentif yang anda pandang paling dihargai oleh pegawai tersebut dan bentuk-bentuk insentif yang mampu anda usahakan pemenuhannya.
4. Perjelas pemahaman anda dengan menerapkannya terhadap pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik, atau dengan

[20] Agus Darma, S.H., M.Ed. *Manajemen Prestasi Kerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 1991), h. 105-106

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mendiskusikan pilihan itu dengan pegawai dan mengadakan suatu kontrak formal.

Sebelum anda menerapkannya anda harus menyadari bahwa tiap orang memiliki sistem nilai yang unik. Tiap orang berbeda persepsi atas hal-hal yang dipandang berharga. Lebih lanjut, orang yang cenderung memiliki interest yang berubah-ubah. Apa yang dipandang sebagai penghargaan saat ini mungkin sekali kurang berharga pada saat yang lain.[21]

f. Hubungan insentif dengan produktivitas kerja

Sebagaimana yang telah kita ketahui, bahwa peranan manusia di dalam organisasi merupakan sesuatu yang perlu mendapatkan perhatian, mengingat manusia merupakan salah satu faktor produksi yang sangat vital sebagai penggerakan di antara berbagai faktor-faktor produksi lainnya di dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, insentif merupakan salah satu sarana penting sebagai pendorong karyawan agar lebih giat dan bersemangat dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga dapat tercapai produktivitas kerja karyawan yang lebih tinggi secara lebih efektif dan efisien.

Apabila karyawan merasa kebutuhannya dapat terpenuhi dengan melakukan suatu pekerjaan, maka ia akan termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik dan secara otomatis berarti produktifitasnya meningkant. Pada hakekatnya insentif dapat mendorong karyawan

[21] Ibid, h. 107-108

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bekerja lebih baik dengan memanfaatkan unsur-unsur kerja yang lebih optimal, karena terdorong keinginan untuk memperoleh insentif yang libih baik dan tinggi. Hal ini dapat dicapai bila karyawan memenuhi bahkan melampaui target yang ditetapkan perusahaan.

3. Produktivitas Kerja

Secara umum produktivitas diartikan atau dirumuskan sebagai berikut;

"*produktivitas adalah perbandingan antara keluaran (output) dengan masukan (input)*"

A. Blunchor dan E. Kapustin mengemukakan pendapatnya seperti yang dikutip oleh Drs. Muchdarsyah Sinungan (1987;9) sebagai berikut:

"*Produktivitas kadang-kadang dipandang sebagai penggunaan insentif terhadap sumber-sumber konversi seperti tenaga kerja dan mesin yang diukur secara tepat dan benar-benar menunjukkan suatu penampilan yang efisiensi.*"[22]

Dibuku lain dijelaskan bahwa produktivitas adalah perimbangan antara semua faktor produksi yang akan memberikan keuntungan yang paling besar terhadap usaha yang paling kecil atau dengan kata lain diartikan bahwa produktivitas kerja adalah perbandingan terbaik antara

[22] Drs. H. Malayu S.P Hasibuan, *Organisasi Dan Motivasi*, (Jakarta: Bumi Aksara,1996), h. 126

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

hasil yang diperoleh (*output*) dengan jumlah sumber kerja yang dipergunakan (*input*).[23]

Produktivitas berarti mental seorang yang berpandangan bahwa dalam bekerja hari ini hasilnya terus lebih baik daripada kemarin, demikian pula hasil hari esok harus lebih baik daripada sekarang.

Produktivitas bukanlah ukuran produksi atau keluaran yang diproduksi, tetapi produktivitas adalah ukuran seberapa baik kita menggunakan sumber daya dalam pencapaian hasil yang diinginkan. Hasil yang didaptkan berhubungan dengan efektifitas dalam mencapai prestasi, sedangkan sumber daya yang digunakan berhubungan dengan efisiensi dalam mendapatkan hasil dengan meggunakan sumber daya yang minimal.

Berdasarkan uraian tersebut maka produktivitas merupakan fungsi dari efektifitas dan efisiensi. Dengan demikian, kegiatan yang dilakukan secara efektif dan efisiensi dalam menggunakan sumber daya, termasuk bahan, uang, dan waktu, yang akan menghasilkan produktivitas yang relatif tinggi.

a. Konsep produktivitas

Produktivitas dapat dipahami secara filosofis. Pernyataan yang digunakan adalah produktivitas yaitu sikap mental untuk menciptakan hari ini yang lebih baik dari hari kemarin. Dan mengusahakan hari esok lebih baik dari hari ini. Sikap mental menurut kita untuk selalu

[23] Sedarmayanti, *Pengembangan Kepribadian Pegawai*, (Bandung: Mandar Maju, 2004), h. 8

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berusaha membuat kemajuan-kemajuan di segala bidang kehidupan, orientasinya adalah selalu harus maju, tak boleh diam di tempat, selalu berfikir untuk menciptakan kemajuan-kemajuan.[24]

Untuk menuju itu semua karyawan harus meningkatkan produktivitas kerja mereka dengan meningkatkan kinerja yang lebih baik, kinerja individu maupun kinerja organisasi. Dalam hal ini, di antara keduanya mempunyai pengaruh yang kuat, dengan artian bilamana kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.[25]

Artinya, semua itu terletak pada setiap individu para pegawai itu sendiri. Sedangkan tidak semua yang ada pada diri individu itu sama, yaitu untuk meningkatkan produktivitas perusahaan. Pada kawasan inilah peran penting dari motivasi, baik itu motivasi internal yang tumbuh dari diri karyawan sendiri maupun motivasi eksternal yang harus ditumbuhkan pada diri karyawan oleh perusahaan.[26]

b. Sumber produktivitas

Sumber produktivitas adalah manusia sebagai tenaga kerja, baik secara individual maupun di dalam kelompok, yang sepenuhnya terarah pada upaya mencari cara yang memungkinkan manusia meningkatkan produktivitasnya dalam bekerja, terutama berkenaan

---

[24] Justine T. Sirait. *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam organisasi*, (Jakarta: Gramedia widiasarana Indonesia, 2006), h. 247

[25] Suyadi Prawirosento, *Kebijakan Kinerja Karyawan,* (Yogyakarta: BPFE, 1999), h. 3

[26] J WInardi, *Motovasi Dan Pemotivasian Dalam Manajemen*, (Jakarta: PT. Radja Grasindo Persada, 2001), h.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan peningkatan kualitas dengan melaksanakan pekerjaannya. Manusia sebagai tenaga kerja agar produkif harus mampu mendayagunakan lima sumber kerja. Kelima sumber kerja tersebut adalah sebagai berikut:

1). Penggunaan pikiran

Produktivitas dikatakan tinggi jika untuk memperoleh hasil yang maksimal dipergunakan cara kerja yang paling mudah, dalam arti tidak memerlukan banyak pikiran yang rumit dan sulit.

2). Penggunaan tenaga jasmani/fisik

Produktivitas dikatakan tinggi bila mana dalam mengerjakan sesuatu diperoleh hasil yang jumlahnya terbanyak dan mutunya terbaik, tidak banyak menggunakan tenaga jasmani/fisik yang melelahkan.

3). Penggunaan waktu

Produktivitas dari segi waktu, berkenaan dengan cepat atau lambatnya pencapaian suatu hasil dalam bekerja.

4). Penggunaan ruangan

Suatu pekerjaan dikatakan produktif bila menggunakan ruangan yang luasnya wajar, sehingga tidak memerlukan mobilitas yang jauh.

5). Penggunaan material/bahan dan uang

Suatu pekerjaan dikatakan produktif, jika menggunakan material/bahan baku dan peralatan lainnya yang tidak terlalu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

banyak yang terbuang dan harganya tidak terlalu mahal, tanpa mengurangi mutu dan hasil yang dicapai, dan pekerjaan tersebut dikatakan hemat.[27]

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas

1). Perbaikan terus menurus, yaitu upaya meningkatkan produktivitas kerja salah satu implementasi 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 metakhir. Suatu organisasi dituntut secara terus menerus untuk melakukan perubahan-perubahan, baik secara internal maupun eksternal.

2). Peningkatan 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.

3). Pemberdayaan Sumber Daya Manusia. Memberdayakan Sumber Daya Manusia mengandung kiat untuk : (a) mengakiui harkat dan martabat manusia sebagai makhluk yang mulai, mempunyai harga diri, daya nalar, memiliki kebebasan memilih, akal, perasaan dan

[27] Sedamaryanti. *Pengembangan Kepribadian Pegawai*.....h 152-154

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berbagaia kebutuhan yang beraneka ragam; (b) manusia 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 pertisipasif melalui proses berdemokrasi dalam kehidupan berorganisasi. Dalam hal ini pimpinan mengikutsertakan para anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan.

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

5). 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 sangsi disiplin, status berat ringannya disesuaikan dengan jenis pelanggaranya. Validitas yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tinggi, dalam arti siapapun yang melakukan penilaian atas kinerja karyawan didasarkan pada tolok ukur yang menjadi ketentuan.[28]

d. Menejemen produktivitas

Dari ukuran-ukuran produktivitas yang dikemukakan di atas, dapat dilihat bahwa untuk meningkatkan produktivitas perlu dilakukan tindakan-tindakan peningkatan *out put* (keluaran) dan menurunkan *in put* (masukan). Dengan meminjam istilah-istilah dari bidang manajemen, dapat digambarkan siklus manajemen yang sering disebut dengan POAC (*Planning, Organizing, Actuating,* dan *Controling*).

Berbagai bentuk pelaksanaan usaha perbaikan produktivitas di perusahaan dapat dimulai dari tindakan di bidang produksi, pemasaran, pembiayaan sampai kepada tindakan manajemen, pembinaan personil, rekayasa, dan lain sebagainya. Sebagai contoh yang paling mudah dicernah adalah perbaikan-perbaikan sebagai berikut:

1). Teknik tata cara kerja,

2). Perbaikan tata letak ruang,

3). Perbaikan desain produk.

4). Perbaikan desain dan pemeliharaan proses,

5). Penggunaan alat bantu kerja,

6). Perencanaan dan pengendalian produksi,

7). Pengendalian kualitas sampai pada *zero defect,*

8). Rekayasa nilai, dan

---

[28] Edhi prasetyi, Pengarah Kepuasan Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Riyadh Hotel Di Surakarta www.damandiri.or.idfileriniurhajuunairbab4.pdf. Di akses 25, 11, 07

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

9). Optimasi.[29]

e. Produktivitas dalam Islam

Produktivitas adalah sebuah kata yang dikonotasikan terhadap sebuah kerja yang sangat optimal. Namun tahukah anda bahwa kinerja produktif itu ternyata tidak bisa muncul secara kebetulan. Kadang kala kita ingin meraih sesuatu, namun tidak tahu bagaimana cara meraihnya. Dan di saat yang lain kita punya konsep kerja yang rapi tapi motivasi untuk melakukannya tidak muncul (malas), dan di saat yang lain bagi kita punya kemauan, motovasi, konsep kerangka kerja, tapi tidak ada daya dukung (sarana) dan kekuatan untuk melakukannya.

Jadi ada tiga unsur yang harus ada agar sebuah produktivitas bisa kita raih secara optimal, tiga unsur tersebut telah dijelaskan oleh Allah SWT. dalam surat Al-Anfaal:74

وَٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَهَاجَرُوا۟ وَجَٰهَدُوا۟ فِى سَبِيلِ ٱللَّهِ وَٱلَّذِينَ ءَاوَوا۟
وَّنَصَرُوٓا۟ أُو۟لَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُؤْمِنُونَ حَقًّا ۚ لَّهُم مَّغْفِرَةٌ وَرِزْقٌ كَرِيمٌ ﴿٧٤﴾

Artinya: Dan orang-orang yang beriman dan berhijrah serta berjihad pada jalan Allah, dan orang-orang yang memberi tempat kediaman dan memberi pertolongan (kepada orang-orang Muhajirin), mereka Itulah orang-orang yang benar-benar beriman. mereka memperoleh ampunan dan rezki (nikmat) yang mulia.(QS. Al-Anfaal:74)

---

[29] Justin T Sirart, memahami aspek-aspek pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam organisasi.....h. 253-254

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Apalagi kalau produktivitas yang kita maksud adalah produktivitas kerja dakwah. Maka akan sangat di warnai dengan nilai-nilai ilahiyah yang mempunyai jangkauan di atas segala tujuan-tujuan rendan dan motif murahan duniawi. Jauh-jauh hari Allah sudah mewajibkan orang-orang yang beriman (punya motivasi) untuk melakukan produktivitas, tidak hanya itu saja, produk yang dihasilkan haruslah berkualitas, hal ini tersirat dalam QS. At-Taubah : 105.

وَقُلِ ٱعْمَلُوا۟ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُۥ وَٱلْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَٰلِمِ ٱلْغَيْبِ وَٱلشَّهَٰدَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan. (QS. At-Taubah : 105).[30]

Kalau Allah, Rasul-Nya dan orang-orang beriman sebagai controllernya (yang akan melihat hasil) tentunya kita tidak akan menghasilkan produk yang sembarang (tidak berkualitas).[31]

---

[30] Departemen Agama Islam. *al-Qur'an Dan Terjemahanya*.....h. 298
[31] Hendra Unlam, *Sekedar Mengingatkan Tentang P Roduktifitas* http://kammi.or.idlastlihat.phpd=materi&do=view&id=2008.htm.diakses.15.04.08

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

f. Penyebab bekerja tidak produktif

Kerja yang tidak produktif dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Jika seorang pemimpin menemukan bawahannya yang tidak produktif, maka lebih baik jika karyawan itu tidak langsung dipecat, melainkan harus dipertimbangkan dengan berbagai macam alasan. Ada beberapa alasan yang menyebabkan seseorang karyawan bekerja dengan tidak produktif, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Orang itu tidak mengikuti sistem kerja. Ia hanya ikut-ikutan serta tidak memahami visi dan misi. Orang yang semacam ini memang tidak perlu dipertahankan.
2. Deskripsi pekerjaan yang tidak jelas. Hal ini adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam membangun sebuah perusahaan. *Job description* adalah hal yang sangat penting untuk menjelaskan siapa yang mengerjakan suatu pekerjaan. Dengan *Job description* yang tidak jelas, seseorang akan bekerja dengan tidak produktif. Banyak orang yang bekerja di sebuah perusahaan dengan keyakinan akan bekerja produktif namun kemudian menjadi tidak produktif karena ketidak jelasan deskripsi tugasnya.
3. tidak diberikan contoh oleh pemimpinnya. Jangan salahkan bawahan jika seorang pemimpin tidak mendorong terciptanya budaya kerja yang produktif.[32]

[32] Prof. Dr. K.H. Didin Hafidhuddin, M.Sc. dkk. *Manajemen Syari'ah Dalam Praktek*, (Jakarta: Gema Insani, 2003), h. 68

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

g. Pengukuran produktivitas

Produktivitas dapat diukur dari dua hal yaitu:

1. *Produktivitas yang diukur dari atau dengan nilai uang.*

Produktivitas dikatakan akan lebih tinggi apabila:

a. Hasil yang diperoleh lebih besar daripada sumber kerja yang dipergunakan atrau output lebih banyak, sedangkan biaya tetap atau sama/berkurang.

b. Output tetap atau sam sedangkan biaya berkurang.

Sedangkan produktivitas kerja dikatakan rendah, apabila hasil yang diperoleh lebih kecil daripada sumber kerja yang dipergunakan. Oleh karena tolok ukurnya adalah uang, untuk diperhitungkan produktivitas ini setiap sumber kerja yang dipergunakan harus dinilai dengan uang. Selanjutnya hasil yang dicapai tidak sekedar dihitung dari jumlah dan mutu sesuatu yang dihasilkan, tetapi juga dari segi banyaknya yang dimanfaatkan oleh konsumen.[33]

2. *Produktivitas yang diukur dari daya guna (efisiensi) penggunaan personel sebagai tenaga kerja*

Produktivitas ini digambarkan dari ketepatan penggunaan metode atau cara kerja dan alat yang tersedia, sehingga volume dan beban kerja dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang tersedia. Hasil yang diperoleh bersifat non material yang tidak dapat dinilai dengan uang, sehingga produktivitas hanya dapat digambarkan melalui efisiensi personel dalam melaksanakan tugas pokoknya.

---

[33] Dr. Sedarmayanti, *Pengembangan Kepribadian Pegawai*, (Bandung: Mandar Maju, 2004), h. 9

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Produktivitas kerja dapat diperoleh gambarannya dari ;

a. Dedikasi
b. Loyalitas,
c. Kesungguhan,
d. Disiplin,
e. Ketepatan penggunaan metode,
f. Cara kerja dan lain-lain.

Keseluruhan tersebut akan tampak selama pegawai melaksanakan volume beban kerjanya. Seorang pegawai dikatakan produktif, apabila:

a. Selama jam kerja yang bersangkutan selalu tekun,
b. Tidak pernah mangkir,
c. Datang dan pulang tepat pada waktunya,
d. Mengerjakan pekerjaan dengan cara yang berdaya guna,
e. Pekerjaan diselesaikan dengan tepat waktu dan sebagainya.

Seorang pegawai dikatakan tidak produktif apabila:

a. Selam jam kerja lebih banyak membaca koran dan majalah,
b. Datang selalu terlambat,
c. Pulang selalu lebih cepat,
d. Banyak meninggalkan ruang kerja bukan untuk dinas di luar,
e. Sering mangkir,
f. Pekerjaan selalu terlambat dan sebagainya.[34]

[34] Ibid, h. 10

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id