

PENTINGNYA MOTIVASI

DALAM UPAYA

MENINGKATKAN

PRODUKTIVITAS

KARYAWAN

Veronika Nugraha Sri Lestari

Fakultas Ekonomi – Universitas Dr. Soetomo Surabaya

ABSTRAKSI

Untuk meningkatkan gairah kerja karyawan, maka perusahaan harus dapat memberikan motivasi yang tepat karena pengaruhnya sangat besar dalam meningkatkan/ menentukan besar kecilnya suatu prestasi. Dengan demikian, setelah adanya motivasi yang dapat tepat diharapkan karyawan bekerja secara lebih efisien dan efektif. Motivasi merupakan salah satu unsur yang penting untuk menunjang produktivitas karyawan, tanpa adanya motivasi dari pimpinan para karyawan akan kehilangan semangat kerja. Hal ini disebabkan anggapan bahwa tenaga kerja hanyalah sebagai faktor produksi, ini berpengaruh pada etos kerja karyawan yang masih rendah. Dan untuk meningkatkan etos dan gairah kerja karyawan maka perusahaan harus dapat memberikan motivasi yang tepat dan disesuaikan dengan situasi perusahaan. Pemberian motivasi salah satunya dapat berupa pemberian bonus/insentif.

Kata Kunci : *motivasi, produktivitas, karyawan, insentif*

A. PENDAHULUAN

Akhir-akhir ini pemerintah sangat

menggalakkan gerakan peningkatan produktivitas kerja manusia Indonesia, melalui latihan-latihan dipusat latihan

kerja, yang mana semuanya ini bertujuan untuk meningkatkan dan mengoptimalkan produktivitas karyawan. Perkembangan masyarakat mulai nampak setelah diadakannya seminar-seminar atau penyuluhan dari pihak pemerintah dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat yang terus diusahakan agar dapat merata. Keterlibatan pihak swasta sebagai salah satu sektor selain dari pemerintah dapat pula membantu adanya program-program peningkatan produktivitas pada lingkungan kerjaan dan sekitarnya.

Untuk meningkatkan gairah kerja karyawan, maka perusahaan harus dapat memberikan motivasi yang tepat karena pengaruhnya sangat besar dalam meningkatkan/menentukan besar kecilnya suatu prestasi. Dengan demikian, setelah adanya motivasi yang tepat diharapkan karyawan bekerja secara lebih efisien dan efektif. Motivasi merupakan salah satu unsur yang penting untuk menunjang produktivitas karyawan, tanpa, adanya motivasi dari pimpinan para karyawan akan kehilangan semangat kerja. Hal ini disebabkan anggapan bahwa tenaga

kerja hanyalah sebagai faktor produksi, ini berpengaruh pada etos kerja karyawan yang masih rendah. Dan untuk meningkatkan etos dan gairah kerja karyawan maka perusahaan harus dapat memberikan motivasi yang tepat dan disesuaikan dengan situasi perusahaan. Pemberian motivasi salah satunya dapat berupa pemberian bonus/insentif

B. PENGERTIAN MOTIVASI

Mengelola suatu perusahaan/ organisasi tidaklah mudah. Hal tersebut merupakan suatu tantangan bagi seorang pemimpin tentang bagaimana mengembangkan usaha dalam menjalankan aktivitas-aktivitas setiap organisasi/perusahaan tersebut. Salah satu faktor yang terpenting untuk diperhatikan, adalah masalah pemberian motivasi terhadap karyawan/pegawai, karena permasalahannya cukup luas maka dalam menanganinya secara tepat.

Dalam usaha meningkatkan semangat dan gairah kerja para karyawan, pimpinan perusahaan perlu memberikan dorongan atau motivasi

sehingga produktivitas kerja meningkat. Menurut Martoyo (1998 :154) yang dimaksud dengan motivasi, ialah: pemberian motif, penimbulkan motif hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Sedangkan pendapat dari Heidjrachman dan Husnan (1993: 197) motivasi merupakan suatu proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Definisi motivasi dari the Liang Gie dalam Martoyo (1998 : 155) bahwa motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang manajer untuk memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain dalam hal ini karyawannya, untuk mengambil tindakan-tindakan; pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut. Sedangkan pendapat dari Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1996 : 185) motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan

mengarahkan perilaku, sedangkan menurut Reksohadiprojo dan Handoko (2000 : 252) motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.

Dari berbagai definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa dengan motivasi-motivasi yang diberikan dapat mendorong semangat kerja karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya dari hasil yang sebelumnya dicapai pada waktu tertentu serta kondisi tertentu pula. Besar kecilnya imbalan yang diterima merupakan penghargaan atas kelebihan prestasi untuk hasil yang diharapkan dengan memperhatikan kemampuan finansial yang dimiliki perusahaan yang bersangkutan.

Tindakan untuk memotivasi suatu saat ditentukan oleh kebutuhan-kebutuhan setiap orang. Menurut A.H. Maslow, Hasibuan (2001:153) hirarki kebutuhan dapat digolongkan sebagai berikut :

- a. *Physiological Needs* (Kebutuhanfisik dan biologis): Kebutuhan pokok manusia sehari-hari untuk makan, minum, berpakaian, bertempat

tinggal dan kebutuhan - kebutuhan yang tergolong kebutuhan fisik lainnya.

b. *Safety and Security Needs* (Kebutuhan keselamatan dan keamanan) Kebutuhan untuk memperoleh keselamatan, keamanan, jaminan atau perlindungan dari ancaman-ancaman yang membahayakan lingkungan hidup dan kehidupannya dengan segala aspeknya.

c. *Affiliation or Acceptance Needs or Belongingness* (Kebutuhan sosial) Kebutuhan untuk disukai dan menyukai, disenangi dan menyenangkan, dicintai dan mencintai, kebutuhan untuk bergaul, berkelompok, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, menjadi anggota dari kelompok pergaulan yang lebih besar.

d. *Esteem or Status Needs* (Kebutuhan akan penghargaan atau prestise) Kebutuhan untuk memperoleh kehormatan, penghormatan, pujian, penghargaan dan pengakuan.

e. *Self Actualization Needs* (Aktualisasi diri) Kebutuhan untuk memperoleh kebanggaan, keagungan, kekaguman dan kemasyuran seseorang yang mampu dan berhasil mewujudkan potensi bakatnya dengan hasil yang luar biasa.

Dengan melihat hirarki di atas sedikit banyak akan tahu sampai sejauh tindakan-tindakan yang akan dilakukan oleh para karyawan dalam hal memenuhi keinginan mereka. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah: pemberian dorongan kepada seseorang agar orang tersebut melakukan tindakan tertentu dengan giat dan semangat dalam mencapai tujuan yang dikehendaki oleh perusahaan.

C. TUJUAN PEMBERIAN

MOTIVASI

Pemberian motivasi yang dilakukan oleh perusahaan mempunyai tujuan yang dapat menimbulkan pengaruh, baik pengaruh positif bagi karyawan maupun bagi perusahaan itu sendiri. Pengaruh adanya kebijaksanaan

pemberian motivasi perusahaan kepada karyawannya menurut Hasibuan (2001:145) antara lain:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- h. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Pengaruh positif bagi perusahaan itu sendiri adalah: dapat meningkatkan hasil produksi yang telah ditargetkan dan tercapainya produktivitas kerja yang diinginkan, selain adanya

pengertian dan tujuan pemberian motivasi terdapat juga model-model motivasi.

D. MODEL-MODEL MOTIVASI

Model-model motivasi menurut pendapat Hasibuan (2001 : 147) ada tiga yaitu :

1. Model Tradisional

Model ini memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat dan perlu diterapkan sistem insentif yaitu memberikan insentif (uang/barang) kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin banyak produksinya semakin besar pula balas jasanya. Jadi motivasi bawahan hanya untuk mendapatkan insentif (uang/barang).

2. Model Hubungan Manusia

Model ini memotivasi bawahan supaya gairah kerjanya meningkat dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Sebagai akibatnya, karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan materiil dan nonmaterial

karyawan, motivasi kerjanya akan meningkat. Jadi motivasi karyawan untuk mendapatkan materiil dan nonmaterial (jamak).

3. Model Sumber Daya Manusia

Karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barang atau keinginan akan kepuasan tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Pada model ini karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik. Karyawan bukanlah berprestasi baik karena merasa puas, melainkan karena termotivasi oleh rasa tanggungjawab yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

E. METODE MOTIVASI

Ada dua metode motivasi Hasibuan (2001: 148) ; yaitu metode motivasi langsung dan motivasi tidak langsung.

1. Motivasi Langsung (Direct Motivation)

Motivasi langsung ialah

motivasi (materiil dan nonmaterial) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi bersifat khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus dan bintang jasa .

2. Motivasi Tak Langsung (Indirect Motivation)

Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman. Motivasi tak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

F. ALAT-ALAT MOTIVASI

Alat-alat motivasi (daya perangsang) yang dapat diberikan kepada karyawan/ pegawai dapat berupa

material incentive dan *Non material Incentive*, menurut Hasibuan (2001 : 149)

- a. *Material Incentive* adalah : motivasi yang bersifat materiil sebagai imbalan prestasi yang diberikan pada karyawan
- b. *Nonmaterial Incentive* adalah: motivasi yang tidak berbentuk materi, termasuk nonmaterial ialah: penempatan yang tepat, pekerjaan yang terjadi, piagam penghargaan, bintang jasa, perlakuan yang wajar.

G. JENIS-JENIS MOTIVASI

Menurut pendapat Heidjrachman dan Husnan (1993 : 204) secara garis besarnya jenis motivasi dibagi menjadi dua, yaitu: motivasi positif dan motivasi negatif dan penjelasan sebagai berikut:

1. Motivasi Positif, adalah : suatu proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan

“hadiah”.

2. Motivasi Negatif, ialah: proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan ketakutan, misalnya apabila seseorang tidak melakukan sesuatu yang kita inginkan, kita akan memberitahukan bahwa ia mungkin akan kehilangan sesuatu, bisa kehilangan pengakuan, uang atau mungkin jabatan.

Apabila dilihat dari kedua jenis motivasi tersebut diatas maka peranan motivasi dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan sangat besar peranannya. Salah satu dari jenis tersebut, pemberian yang paling umum dapat dilakukan adalah dengan memberikan tambahan upah kepada karyawan. Namun penggunaan masing-masing jenis motivasi ini, dengan segala bentuknya haruslah mempertimbangkan situasi dan orangnya. Sebab satu orang dengan lainnya berbeda baik sikap maupun tindakannya.

H. PENGERTIAN INSENTIF

Jurnal

Agar perusahaan dapat meningkatkan produktivitasnya, maka perlu memberikan motivasi bagi karyawannya dan salah satu cara, dengan pemberian upah insentif. Pengertian insentif menurut Handoko (1996: 176), tujuan sistem insentif pada hakekatnya adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam berupaya mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan menawarkan perangsang finansial yaitu sistem upah insentif atau sering disebut kompensasi variabel, individu dan sistem insentif kelompok yang melebihi upah dan gaji dasar. Sedangkan pendapat Martoyo (1998: 124) insentif ialah untuk memberikan upah yang berbeda, tetapi bukan didasarkan pada evaluasi jabatan, namun ditentukan karena perbedaan prestasi kerja. Perbedaan insentif tersebut merupakan “tambahan upah” karena adanya kelebihan prestasi yang membedakan dengan yang lain. Simamora (1997 : 629) mempunyai pendapat mengenai insentif dan menurut pendapatnya insentif adalah : Program - program kompensasi yang mengaitkan bayaran (pay) dengan produktivitas. Tujuan mendasar dari

program insentif tersebut untuk meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan kompetitif. Menurut Heidjrachman dan Husnan 1993 : 161), upah insentif sebenarnya merupakan suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang. Sedangkan pengertian insentif dari Dessler II (1998 : 140), insentif ialah imbalan keuangan yang dibayarkan kepada pekerja karena produksinya melebihi standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Seperti yang telah dikemukakan diatas bahwa dengan upah insentif yang dinyatakan dalam bentuk uang merupakan suatu keberhasilan bentuk/jenis motivasi yang paling efektif sebagai pendorong semangat kerja, dan hal tersebut senantiasa diukur dengan menilai keberhasilan program pengupahan insentif. Sifat-sifat dasar yang perlu diperhatikan dan pengupahan insentif menurut Martoyo (1998: 125) meliputi :

1. Pembayarannya agar diupayakan cukup sederhana, sehingga mudah dimengerti dan dihitung oleh karyawan yang bersangkutan sendiri.

2. Upah insentif yang diterima benar-benar dapat menaikkan motivasi kerja mereka, sehingga output dan efisiensi kerjanya juga meningkat.
 3. Pelaksanaan pengupahan insentif hendaknya cukup cepat, sehingga karyawan yang berprestasi lebih tersebut cukup cepat pula merasakan nikmatnya prang berprestasi lebih tersebut.
 4. Penentuan standar kerja ataupun standar produksi hendaknya secermat mungkin, dalam arti : tidak terlalu tinggi, sehingga tidak terjangkau oleh umumnya karyawan atau tidak terlalu rendah, sehingga tidak terlalu mudah dicapai karyawan.
 5. Besarnya upah normal dengan standar kerja per jam hendaknya cukup merangsang pekerja atau karyawan untuk bekerja lebih giat.
1. Beberapa alat pengukur bagi prestasi kerja karyawan haruslah bisa dibuat secara tepat, alat pengukur ini haruslah bisa diterima dan wajar.
 2. Berbagai alat pengukur ini haruslah dihubungkan dengan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
 3. Data yang menyangkut berbagai prestasi haruslah dikumpulkan tiap hari, minggu dan bulan.
 4. Standar yang ditetapkan haruslah mempunyai kadar / tingkat kesulitan yang sama untuk setiap kelompok kerja.
 5. Gaji/upah total dari upah pokok plus bonus yang diterima haruslah konsisten diantara berbagai kelompok pekerja yang menerima insentif dan yang tidak menerima insentif.
 6. Standar prestasi haruslah disesuaikan secara periodik, dengan adanya perubahan dalam prosedur kerja.
 7. Kemungkinan oposisi dari pihak serikat Buruh sudah harus diperkirakan.

Meskipun ide dasar upah insentif adalah baik, namun ada berbagai kendala atau kesulitan yang terjadi. Kendala atau kesulitan yang terjadi tersebut menurut pendapat Heidjrachman dan Husnan 1993: 163) yakni :

Dari berbagai kendala atau

kesulitan yang terjadi diatas maka jelaslah bahwa perusahaan harus berlaku “ekstra hati-hati” didalam merancang sistem pengupahan insentif tersebut.

I. MACAM-MACAM SISTEM

UPAH INSENTIF

Dengan adanya sistem upah insentif bagi karyawan dimana hasil produksinya mudah diukur, maka ada beberapa sistem pengupahan yang dapat digunakan. Sistem upah insentif tersebut menurut Heidjrachnin dan Husnan (1993 : 169) adalah sebagai berikut :

1. *Piece Rates* (Unit yang dihasilkan)

a. Upah Perpotongan Proporsional

Sistem ini paling banyak digunakan. Dalam hal ini pekerjaan dibayar berdasarkan seluruh produk yang dihasilkan dikalikan tarif upah perpotongan didasarkan atas penyelidikan waktu untuk menentukan waktu standarnya. Tetapi bagi karyawan yang tidak memenuhi standar ia tetap menerima upah minimal.

Cara ini dimaksudkan untuk melindungi karyawan yang kurang mampu berprestasi.

b. Upah Perpotongan Taylor

Cara ini dikemukakan oleh seseorang yang bernama Talyor, dengan mengatur tarif yang berbeda untuk karyawan yang bekerja diatas dan dibawah output rata-rata. Mereka yang berhasil mencapai output rata-rata (Standar) atau melebihinya akan menerima upah perpotongan yang lebih besar dari pada mereka yang bekerja dibawah rata-rata.

c. Upah Perpotongan Kelompok

Kadang-kadang dalam mengerjakan sesuatu produk diperlukan kerjasama dari beberapa karyawan. Dan cara menghitungnya dengan menentukan suatu standar untuk kelompok. Mereka yang berada diatas standar kelompoknya akan dibayar sebanyak unit yang dihasilkan dikaitkan dengan tarif perunitnya. Sedang yang bekerja dibawah standar akan dibayar

dengan jam kerja dikaitkan dengan tarif per jam nya.

2. *Time Bounces* (Premi Berdasarkan Waktu)

a. Berdasarkan waktu yang dihemat

Pada system ini terdapat tiga metode, yaitu *Halsey Plan*, *100 Percent Plan* dan *Bed nix Plan*. Perbedaan dari ketiga metode ini hanyalah terletak pada persentase premi yang diberikan.

b. *Halsey Plan*. cara ini besarnya persentase premi yang diberikan adalah 50% dari waktu yang dihemat. Alasannya adalah tidak adanya standar kerja yang tepat sekali.

c. *100 Percent Premium Plan*, cara ini persentase premi adalah 100%.

d. *Bedaux Plan*; cara ini premi yang diberikan adalah 75%.

3. Premi yang didasarkan atas waktu pengerjaan

Sistem premi ini terdapat dua cara yaitu : *Rowan Plan* dan *Emerson Plan*. Pada sistem *Emerson Plan* digunakan tabel efisiensi.

a. *Rowan Plan*: premi yang didapat adalah dan selisih antara hasil-hasil standar dengan hasil aktual dibagi dengan hasil aktual dikalikan jam kerja dan upah.

b. *Emerson Plan*: Untuk sistem upah ini sebelumnya telah dibuat, terlebih dulu suatu indeks efisiensi.

4. Premi diberikan atas dasar waktu standar : *Gantt Task and Bonus Plan*

Premi yang diberikan sebesar 20% dari waktu standar.

Dari berbagai sistem upah insentif tersebut kita bisa melihat bahwa besarnya upah yang akan diterima oleh karyawan akan berbeda - beda tergantung dari sistem pengupahannya. Namun yang penting disini adalah bahwa sistem manapun yang akan kita pilih, hendaknya sistem tersebut mampu memenuhi tujuan yang telah ditetapkan, yakni meningkatkan output dan efisiensi. Hal lain yang tidak boleh dilupakan adalah bahwa hendaknya sistem yang kita pilih itu cukup sederhana, sehingga bisa dimengerti oleh pats karyawan.

J. PENGERTIAN

PRODUKTIVITAS

Produktivitas merupakan unsur pokok dalam bidang ketenagakerjaan (personalia). Kendati banyak faktor, tenaga kerja justru memegang peranan utama dalam setiap usaha pengadaan barang dan jasa. Peningkatan produktivitas kerja karyawan merupakan tujuan dimana dalam meningkatkan produktivitas tersebut perusahaan perlu memberikan motivasi kepada karyawannya. Pengertian produktivitas menurut Simanjuntak (1998 : 30) ialah; pada dasarnya mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dan hari ini.

Cara kerja hari ini harus lebih baik dari cara kerja kemarin, dan hasil yang dicapai besok harus lebih banyak atau lebih baik dari yang diperoleh hari ini. Pendapat dari Simanjuntak (1998: 38), bahwa produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai (keluaran) dengan keseluruhan sumber

biaya (masukan) yang dipergunakan per satuan waktu.

Sedangkan pendapat Mathis dan Jackson (2001 : 82) produktivitas adalah ukuran kuantitas dan kualitas pekerjaan yang di lakukan dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang di gunakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Produktivitas menurut Nasution (1996 : 83) merupakan rasio untuk output dan input, dimana output menunjukkan tingkat efektivitas yang dicapai dan input menggambarkan tingkat efisiensi dan faktor input yang digunakan Agus Ahyari (1996 : 9) berpendapat, produktivitas merupakan suatu perbandingan dari hasil kegiatan yang senyatanya dengan hasil kegiatan yang seharusnya.

Dari pengertian tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara output dengan input. Jika terjadi peningkatan rasionya maka dapat dikatakan produktivitasnya meningkat.

K. PENUTUP

Untuk meningkatkan produktivitas agar tinggi, maka perlu perusahaan tersebut menimbulkan semangat dan kegairahan dalam kerja. Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan yang lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik, sedangkan kegairahan kerja adalah kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Meskipun semangat kerja tidak mesti disebabkan oleh kegairahan kerja, tetapi kegairahan kerja mempengaruhi semangat dalam bekerja yang cukup besar. Oleh karena itulah antara semangat kerja dan kegiatan kerja sulit untuk dipisahkan.

Meningkatnya semangat dan kegairahan, maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan akan dikurangi, absensi diperkecil, kemungkinan perpindahan karyawan/pegawai dapat diperkecil seminimal mungkin. Dengan semangat dan kegairahan kerja yang tinggi, maka perusahaan tersebut mendapat keuntungan, namun apabila kegairahan kerja menurun berarti perusahaan akan mengalami kerugian.

Indikasi tersebut sangat penting untuk diketahui oleh setiap perusahaan, dengan demikian perusahaan akan dapat mengambil tindakan-tindakan pencegahan atau pemecahan masalah seawal mungkin. Indikasi-indikasi turunya semangat dan kegairahan kerja antara lain :

1. Turunya/rendahnya produktivitas kerja

Salah satu indikasi turunya semangat dan kegiatan kerja adalah turunya produktivitas kerja, hal ini dapat terjadi karena cenderung malas dalam melaksanakan tugas dan penundaan pekerjaan sehingga produktivitas kerja menurun.

2. Tingkat absensi yang tinggi

Tingkat absensi yang tinggi/naik sebenarnya juga merupakan salah satu indikasi turunya semangat dan kegairahan kerja. Hal tersebut dapat terlihat mereka malas untuk setiap hari datang bekerja, dan kompensasi atau upah yang diterima tidak dipotong ketika mereka tidak masuk sehingga setiap ada kesempatan untuk tidak bekerja akan mereka gunakan untuk mendapatkan

penghasilan yang lebih tinggi meskipun untuk sementara..

3. *Labour Turn Over* yang tinggi .

Bila suatu perusahaan terjadi tingkat keluar masuknya karyawan/ pegawai naik dari sebelumnya, maka hal ini merupakan indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja serta dapat mengganggu kelangsungan jalannya perusahaan.

4. Tingkat kerusakan yang tinggi/naik

Tingkat kerusakan baik terhadap bahan baku, barang jadi maupun peralatan yang dipergunakan meningkat menunjukkan bahwa perhatian dalam bekerja berkurang, sehingga terjadi kecerobohan bekerja.

5. Tuntutan yang sering terjadi

Tuntutan yang sering terjadi merupakan perwujudan ketidakpuasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan, oleh karena itu jika terjadi perusahaan tersebut harus waspada.

Diatas telah dikemukakan beberapa indikasi turunnya semangat dan, kegairahan kerja, cara untuk mengatasi indikasi-indikasi tersebut baik bersifat material maupun non material adalah :

1. Gaji yang cukup
2. Pemberian insentif yang terarah.
3. Posisi karyawan yang tepat dibidangnya.
4. Memberikan kesempatan untuk maju.
5. Memperhatikan kebutuhan rohani.
6. Menciptakan lingkungan kerja yang baik.
7. Loyalitas yang tinggi dari karyawan.
8. Harga diri perlu mendapat perhatian.

Dan apabila perusahaan mampu untuk menyediakan fasilitas-fasilitas seperti tersebut diatas maka akan menimbulkan rasa senang bagi karyawan dan semangat serta kegairahan kerja karyawan dapat ditingkatkan sehingga produktivitas kerja meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

Ahyari, Agus. 1996, *Manajemen Produksi Perencanaan Sistem Produksi*, Yogyakarta: Penerbit BPFE Yogyakarta.

Swastha, Basu dan Irawan. 2000, *Manajemen Pemasaran Modern*, Yogyakarta: Penerbit Liberty Yogyakarta.

Downey, David W dan Steven P. Erickson. 1992. *Manajemen Agribisnis*, Edisi Kedua, Jakarta: Penerbit Erlangga Jakarta.

Dessler, Gary. 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Penerbit Prenhallindo Jakarta.

Flippo, Edwin.B. 1994, *Manajemen Personalia*, Edisi Keempat, Jakarta: Penerbit Erlangga.

Gibson, James L, John. M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. 1996, *Organisasi Perilaku Struktur Proses jilid I*, Jakarta: Penerbit Bina Aksara.

Hasibuan,H. Malayu S.P, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.

Handoko, T. Hani. 1996, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, Yogyakarta Penerbit BPFE Yogyakarta.

Heidjrachman dan Suad Husnan. 1993, *Manajemen Personalia*, Edisi Keempat, Yogyakarta: Penerbit BPFE Gajah Mada.

Simamora, Henry. 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua , Yogyakarta: Penerbit STIE YKPN.

Mathis, Robert L dan John H. Jackson. 2001, *Buku Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku Satu, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Assauri, Sofyan. 1999, *Manajemen Produksi dan Operasi*, Edisi Revisi (1999), Jakarta: Penerbit Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Martoyo, Susilo. 1998, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, Yogyakarta: Penerbit BPFE Yogyakarta.

Simanjuntak, Payaman. J. 1998, *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Edisi 2001, Lembaga Penerbit FEUI.

Siagian, Sondang. P 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.

Surpriyono. 1994, *Akuntansi Biaya*, Edisi Kedua, Yogyakarta: Penerbit BPFF

Reksohadiprojo, Sukanto dan Indriyo Gitosudarmo. 2000, *Manajemen Produksi*, Edisi Keempat, Yogyakarta: Penerbit BPFE Yogyakarta

Reksohadiprojo, Sukanto dan T Hani Handoko. 2000, *Organisasi Perusahaan*, Edisi Kedua, Yogyakarta: Penerbit BPFE Yogyakarta.

Nasution, HMN. 1996, *Manajemen Transportasi*, Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.

Surat Keputusan Gubernur Jawa Timur, Nomor : 188/294/SK/014/200, *Tentang Upah Minimum pada 37 Kaubpaten/Kota Di Jawa Timur*, 2001

Sugiyono, 2001, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung ; penerbit Alfabeta Bandung Indonesia.