

### BAB III

#### KERANGKA PEMECAHAN MASALAH

Pada bab ini akan dikemukakan langkah-langkah dalam memecahkan masalah yang dibahas. Tetapi sebelumnya akan disampaikan dulu tentang persoalan yang dihadapi Departemen Produksi PT. X.

#### 3.1 Pernyataan Persoalan

Pada prinsip semua perusahaan menginginkan bahwa produktivitas yang dicapai terus meningkat, baik produk yang dihasilkan, pemanfaatan tenaga kerja, organisasi, pengalokasian dana, penjualan, dan lain-lain.

Demikian halnya dengan Departemen Produksi PT. X, di departemen ini kontinuitas pekerjaan yang datang sangat stabil dan tenaga kerja yang dimiliki masih jauh lebih dari cukup kalau dibandingkan waktu baku pengerjaan dari pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan.

Kondisi yang ada di lapangan masih sering terjadi bahwa pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan telah selesai dilaksanakan sementara waktu untuk melaksanakan pekerjaan tersebut masih ada atau pekerja menganggur.

Disamping itu setelah penulis melakukan

pengamatan langsung di Departemen Produksi ternyata terlihat bahwa penggunaan jam kerja yang disediakan belum sepenuhnya digunakan untuk kerja oleh karyawan, seringkali terlihat bahwa karyawan masih mencuri-curi waktu untuk meninggalkan pekerjaan, terutama jika tidak ada pengawasan dari atasannya.

Untuk itu penulis berkesimpulan bahwa penggunaan jam kerja yang belum optimal itu adalah disebabkan karena motivasi kerja para karyawan itu sendiri yang masih rendah.

Dengan demikian penulis mencoba melakukan "Analisis Faktor-faktor Motivasi Kerja Yang Menyebabkan Rendahnya Produktivitas Tenaga kerja di Departemen Produksi PT. X".

### **3.2 Usulan Pemecahan Masalah**

Untuk mencari jalan keluar dalam memecahkan masalah tersebut di atas maka penulis mengusulkan beberapa langkah pemecahan masalah sebagai berikut :

#### **3.2.1 Orientasi Pendahuluan**

Langkah awal dari penelitian ini adalah orientasi pendahuluan yaitu mengetahui

secara umum tentang keadaan perusahaan yang menjadi obyek penelitian, antara lain :

- Bentuk badan hukum perusahaan.
- Struktur organisasi perusahaan terutama di Departemen Produksi.
- Keadaan fisik obyek atau lokasi penelitian.
- Aktivitas obyek penelitian.
- Tersedianya data yang mungkin diperlukan untuk penelitian lebih lanjut.

### 3.2.2 Identifikasi Masalah

Berkaitan dengan latar belakang penelitian, maka perlu mengidentifikasi suatu masalah yang selanjutnya bisa menentukan tujuan dari penelitian ini. Dengan menentukan tujuan penelitian maka bisa dirancang suatu konsep pengukuran motivasi kerja yang sesuai dengan keadaan perusahaan, sehingga akan diperoleh suatu model/metode pengukuran motivasi kerja yang akan digunakan dalam penelitian selanjutnya.

### 3.2.3 Pengumpulan Data

Di dalam pengumpulan data ini selain melakukan pengamatan langsung pada lokasi

yang diteliti dan melakukan wawancara dengan para karyawan dan supervisor juga melalui penyebaran angket sebagai pengukuran motivasi kerja.

Dalam angket ini disusun beberapa pertanyaan yang sesuai dengan dimensi-dimensi yang nantinya harus dijawab oleh responden (karyawan langsung departemen produksi).

Pada angket ini penulis membuat tiga variabel/dimensi yang menyatakan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Adapun tiga variabel/dimensi tersebut yaitu :

**a. Upah**

Berbicara masalah upah, maka upah merupakan motif dasar bagi karyawan untuk bekerja. Upah juga mencerminkan imbalan pengganti jasa yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan.

Biasanya karyawan menilai imbalan yang diberikan kepadanya itu membandingkan karyawan lain yang selevel (baik golongan, pendidikan, masa kerja, skill) dalam satu unit organisasi apakah orang lain tersebut lebih besar atau lebih kecil penerimaan

upah/gajinya. Misalnya orang tersebut gajinya lebih besar jelas ini akan mempengaruhi karyawan itu sendiri kurang puas dan sebagai kompensasi adalah prestasi kerjanya menurun (malas bekerja). Selain itu di Departemen Produksi ini juga belum diterapkannya upah perangsang, sehingga karyawan merasa bekerja dengan rajin dan bekerja malas hasil/imbalan yang diterima besarnya sama.

#### **b. Iklim Kerja Organisasi**

Pada umumnya keakraban diantara karyawan suatu organisasi membawa dampak akan bekerja sama antara karyawan satu dengan yang lainnya. Begitu pula suasana lingkungan kerja yang diciptakan lebih menyenangkan akan memberikan gairah dan semangat kerja lebih tinggi. Untuk itu iklim kerja organisasi di sini dimaksudkan adalah semangat kekompakan di dalam kelompok atau unit organisasi.

#### **c. Kepemimpinan**

Karena karyawan produksi atau

jumlah anggota yang banyak itu berasal dari berbagai latar belakang budaya yang beda-beda, maka seorang pimpinan dituntut ketrampilannya di dalam memimpin bawahan. Pada suatu saat pimpinan dituntut untuk memprioritaskan pimpinannya yang berorientasi pada tugas, di lain waktu tertentu dituntut untuk memprioritaskan orientasinya pada hubungan antar manusia (terutama pada bawahan). Karena itu fleksibilitas seseorang pemimpin sangat diperlukan oleh bawahan/anggotanya.

#### 3.2.4 Pengolahan Data Secara Statistik Dari Hasil Penyebaran Angket Tentang Motivasi Kerja

Hasil penyebaran angket tersebut diolah menurut prosentase yang disusun ke dalam beberapa tabel sesuai dengan obyek atau dimensi yang diukur, kemudian dicari/dihitung persamaan regresi linier, korelasi dan uji hipotesa serta kesimpulannya.

##### a. Menghitung Prosentase Jawaban

$$P = \frac{\sum X_i}{\sum Y_i} \times 100\%$$

Dimana :

$P$  = besarnya prosentase jawaban

$\Sigma X_i$  = Jumlah nilai skor responden

$\Sigma Y_i$  = Jumlah nilai skor yang tersedia.

#### b. Menghitung Regresi Linier Ganda

Karena dalam penelitian ini ditentukan bahwa variabel yang mempengaruhi rendahnya motivasi kerja ada tiga variabel bebas, maka persamaan regresi linier ganda yaitu:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3$$

Dimana :

$Y$  = motivasi kerja (sebagai variabel tidak bebas).

$X_1$  = Jenis variabel/dimensi iklim kerja organisasi, sebagai variabel independen.

$X_2$  = Jenis variabel/dimensi kepemimpinan, sebagai variabel independen.

$a_0, a_1, a_2,$  dan  $a_3$  adalah koefisien-koefisien yang harus ditentukan berdasarkan data hasil penelitian.

Dan persamaan yang harus diselesaikan adalah :

$$\Sigma Y_i = a_0 n + a_1 \Sigma X_{1i} + a_2 \Sigma X_{2i} + a_3 \Sigma X_{3i}$$

$$\Sigma Y_i X_{1i} = a_0 \Sigma X_{1i} + a_1 \Sigma X_{1i}^2 + a_2 \Sigma X_{1i} X_{2i} + a_3 \Sigma X_{1i} X_{3i}$$

$$\Sigma Y_i X_{2i} = a_0 \Sigma X_{2i} + a_1 \Sigma X_{1i} X_{2i} + a_2 \Sigma X_{2i}^2 + a_3 \Sigma X_{2i} X_{3i}$$

$$\Sigma Y_i X_{3i} = a_0 \Sigma X_{3i} + a_1 \Sigma X_{1i} X_{3i} + a_2 \Sigma X_{2i} X_{3i} + a_3 \Sigma X_{3i}^2$$

Rumus ini dapat disederhanakan apabila :

$$x_1 = X_1 - \bar{X}, x_2 = X_2 - \bar{X}, x_3 = X_3 - \bar{X} \text{ dan } y_1 = Y - \bar{Y}$$

dan akan menjadi :

$$Y = a_1 x_1 + a_2 x_2 + a_3 x_3$$

Sedikit koefisien-koefisien  $a_1$ ,  $a_2$  dan  $a_3$  dapat dihitung

dari :

$$\Sigma Y_1 X_{1i} = a_1 \Sigma x_{1i}^2 + a_2 \Sigma x_{1i} x_{2i} + a_3 \Sigma x_{1i} x_{3i}$$

$$\Sigma Y_1 X_{2i} = a_1 \Sigma x_{1i} x_{2i} + a_2 \Sigma x_{2i}^2 + a_3 \Sigma x_{2i} x_{3i}$$

$$\Sigma Y_1 X_{3i} = a_1 \Sigma x_{1i} x_{3i} + a_2 \Sigma x_{2i} x_{3i} + a_3 \Sigma x_{3i}^2$$

### c. Menghitung Koefisien Korelasi

$$r = \frac{n \Sigma X_i Y_i - (\Sigma X_i) (\Sigma Y_i)}{\sqrt{\{n \Sigma X_i^2 - (\Sigma X_i)^2\} \{n \Sigma Y_i^2 - (\Sigma Y_i)^2\}}}$$



dimana :

$r$  = Koefisien korelasi antara variabel-variabel yang mempengaruhi terhadap motivasi ekrja.

Harga koefisien korelasi akan berlaku  $-1 \leq r \leq + 1$ , adapun penafsiran akan besarnya hubungan antara variabel yang mempengaruhi dan variabel yang dipengaruhi (motivasi kerja) tersebut adalah :

0,00 - 0,20 = Korelasi yang sangat rendah sekali

0,20 - 0,40 = Korelasi yang rendah tapi ada

0,40 - 0,70 = Korelasi yang sedang

0,70 - 0,90 = Korelasi yang tinggi

0,90 - 1,00 = Korelasi yang tinggi sekali

Tanda positif menyatakan adanya hubungan linier sempurna langsung antara kedua variabel tersebut yaitu bersifat searah atau perkataan lain kenaikan atau penurunan nilai X terjadi bersama-sama dengan kenaikan/penurunan nilai Y (variabel yang dipengaruhi). Sedang tanda

negatif menyatakan adanya korelasi tak langsung atau korelasi negatif.

#### **d. Menguji Hipotesa Koefisien Korelasi Populasi**

Untuk menguji apakah koefisien korelasi antara dua variabel (variabel-variabel yang mempengaruhi terhadap motivasi kerja) terdapat hubungan independen atau tidak, maka perlu dilakukan uji independen. Kembali pada populasi normal bivariabel dua dengan koefisien. Dari modelnya jika  $= 0$ , maka ternyata dua variabel tersebut independen (tidak ada hubungan), begitu sebaliknya.

Dalam hal ini, maka hipotesis yang ada harus diuji adalah :

$H_0$  :  $r = 0$ , tidak ada korelasi (hubungan) antara dua variabel di dalam populasi.

$H_1$  :  $r > 0$ , terdapat korelasi antara dua variabel tersebut di dalam populasi.

Dengan menggunakan taraf nyata besar sebesar

= 0,05, maka statistik uji adalah :

$$t = \frac{t \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

Jika  $t_{hit} > t_{tabel}$  maka dengan tingkat kepercayaan =  $\alpha$ , hipotesis alternatif ( $H_1$ ) atau hipotesis penelitian diterima. Artinya koefisien korelasi =  $r$  adalah signifikan. Jadi benar-benar terdapat hubungan/pengaruh yang tinggi antara variabel-variabel yang diukur dengan motivasi kerja. Begitu pula sebaliknya.

### 3.2.5 Rencana Pemecahan Masalah

Setelah menguji hipotesis korelasi ketiga variabel, yaitu upah, iklim kerja organisasi dan kepemimpinan serta kesimpulan dari masing-masing variabel, baru kemudian memberikan usulan jenis-jenis insentif guna memperbaiki kebijakan managerial yang berlaku di Departemen Produksi PT. X.

#### a. Bila Upah Sangat berpengaruh terhadap Motivasi Kerja

Dalam beberapa hal dan tinjauan

dari segi motivasi, sistem gaji dinilai lebih menjamin stabilitas penghasilan dibandingkan dengan upah yang diberikan atas dasar borongan. Berdasarkan pertimbangan ini akan beberapa industri besar telah menerapkan sistem gaji bagi tenaga kerjanya. Demikian pula sistem ini diterapkan di PT. X.

Dengan sistem ini, maka tenaga kerja tidak terkena pinalty karena sakit. Pinalty diberlakukan bagi tenaga kerja yang mungkir atau ijin, ataupun terlambat masuk kerja, sehingga mengurangi ketentuan jam kerja.

Salah satu kelemahan dari sistem perupahan di sini yaitu belum diterapkannya upah perangsang bagi pekerja produksi yang dapat menyelesaikan pekerjaannya lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan. Hal demikian akan menimbulkan ketidakadilan, karena tenaga kerja/karyawan yang tergolong rajin akan mendapatkan perlakuan upah/gaji sama dengan pekerja yang tergolong malas.

Ditinjau dari segi diterangkannya pinalty terhadap gaji variabel, hal ini memang dapat meningkatkan disiplin waktu, yaitu bahwa jam kerja yang ditetapkan oleh perusahaan akan dapat dicapai secara optimal. Namun demikian bukan berarti meningkatkan efisiensi penggunaan jam kerja dalam arti meningkatkan produktivitas kerja.

Seorang tenaga kerja bisa saja berpendapat, bahwa tidak perlu bekerja secara rajin dan berproduktivitas tinggi, asal dia telah memenuhi jam kerja yang telah ditetapkan perusahaan.

Dengan berasumsi demikian, maka penulis mencoba melakukan analisis tentang motivasi kerja di Departemen Produksi PT. X yang pada dasarnya apakah memang karyawan produksi malas bekerja karena alasan seperti itu.

Untuk menghindari hal tersebut, bahwa selain memberikan pinalty gaji variabel, juga hendaknya diberikan upah perangsang bagi tenaga kerja yang dapat

memberikan penghematan jam kerja secara optimal atau penyelesaian produk melebihi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan standard time yang sudah berlaku di perusahaan, maka penulis mengusulkan penerapan upah perangsang menurut "Pola Upah Berdasarkan Tugas dan Bonus Gantt". Sistem upah perangsang ini didasarkan atas jumlah waktu sebagai berikut :

- Untuk prestasi dibawah standar :

$$E = T_a \cdot R$$

- Bila prestasi pada standard :

$$E = T_a \cdot R + P (T_a \cdot R)$$

- Bila prestasi di atas standard :

$$E = T_a \cdot R + p (T_s \cdot R)$$

Dimana :

E = pendapatan (gaji) yang diterima selama satu bulan (dalam rupiah),

$T_a$  = Waktu aktual penyelesaian produk (dalam jam).

$T_s$  = Waktu standard untuk penyelesaian produk (dalam jam).

R = Tarif/upah per jam (dalam rupiah).

p = besar prosentase bonus.

Tentang rencana upah perangsang dengan metoda pola upah, menurut tugas dan bonus Gantt, didasarkan atas alasan-alasan sebagai berikut :

1. Sudah berlakunya job card/operation ticket.
2. Sistem gaji atau upah yang diterapkan di perusahaan bisa ditentukan tarif upah per jamnya.
3. Selain itu rencana upah perangsang dengan metoda ini relatif sederhana.
4. Rencana upah ini bersifat fleksibel, dimana perusahaan dapat menetapkan sendiri besarnya nilai prosentase tarif upah (p).

Sedangkan keuntungan metoda, ini bagi karyawan adalah sebagai berikut :

1. Memberikan jaminan upah pokok bilamana seseorang pekerja tidak mencapai prestasi standard.
2. Menjamin bonus minimal bila pekerja mencapai prestasi standard.
3. Bisa menciptakan suatu rivalitas ber-

sahabat, karena diterapkannya job card untuk mengetahui gambaran tentang job card untuk mengetahui gambaran prestasi para karyawan.

**b. Bila Iklim Kerja Organisasi Mempengaruhi terhadap Motivasi Kerja**

Apabila faktor ini berpengaruh, artinya lingkungan kerja dari unit organisasi ini belum tercipta suatu keadaan yang selaras atau komplitisi yang bersabat, mungkin banyak terjadi antara kelompok-kelompok dalam organisasi.

Konflik atau perselisihan mungkin dinyatakan secara terbuka mungkin pula tidak. Mungkin dibicarakan, mungkin tertulis, mungkin pula tidak. Mungkin mengandung kebenaran, mungkin hanya berisi kebohongan, tetapi yang jelas menyangkut perusahaan terutama produktivitasnya.

Untuk itu dalam penyelesaian persoalan ini tidak ada suatu metoda secara sistematis, tetapi hanya akan diberikan saran tentang metode-metode untuk menangani konflik.

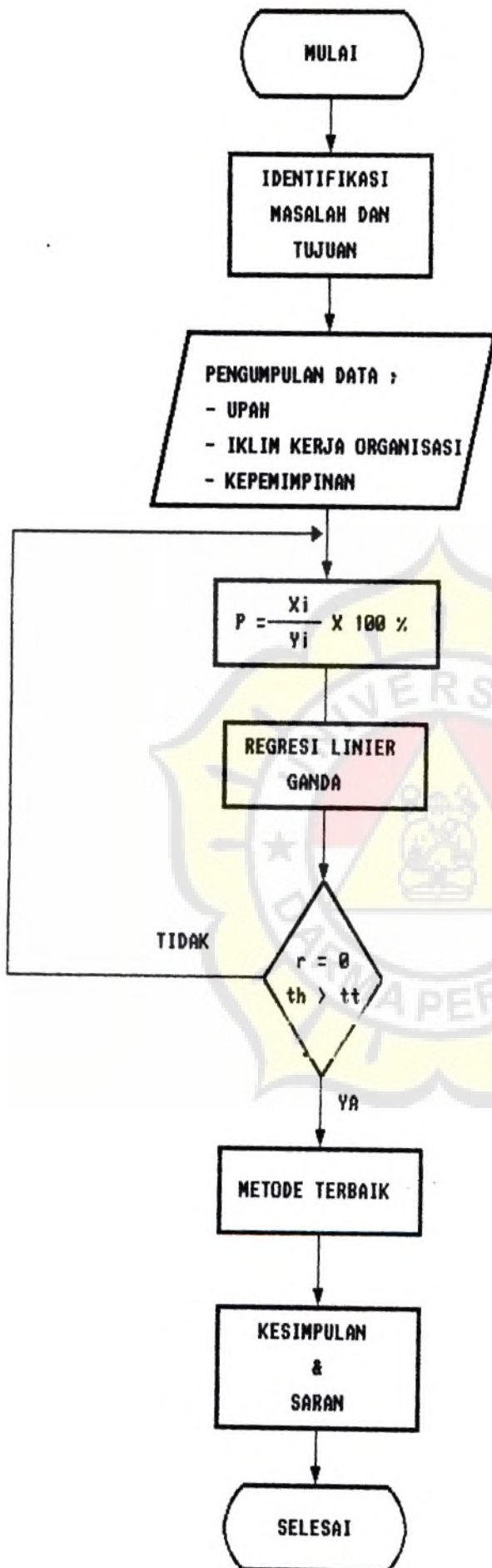


**c. Bila Kepemimpinan Seorang Atasan berpengaruh Terhadap Motivasi Kerja**

Kepercayaan di Departemen ini sangat membutuhkan pimpinan yang mempunyai kemampuan untuk memimpin orang lain dalam mencapai tujuan perusahaan dan mempunyai kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan keadaan (fleksibel).

Demikian pula dalam persoalan ini, penulis hanya akan memberikan saran bagi pimpinan yang terutama terlihat langsung dengan karyawan produksi. Dalam hal ini akan diberikan sedikit tentang teori kepemimpinan.

Dengan demikian pada dasarnya untuk penyelesaian masalah iklim kerja organisasi dan kepemimpinan akan diusulkan jenis-jenis insentif non uang.



LANGKAH PEMECAHAN MASALAH