

PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP PRODUKTIVITAS PADA KARYAWAN BAGIAN MANAJEMEN, SIRKULASI DAN IKLAN PT. TRIBUN JABAR BANDUNG)

Djadjun Djuhara, SE.Ak., MM
djadjunjuhara@yahoo.co.id

ABSTRAK

Produktivitas kerja merupakan persoalan yang selalu dibicarakan oleh banyak orang terutama untuk persoalan-persoalan yang berhubungan dengan dunia industry. Sumber Daya Manusia yang produktif sangat diperlukan untuk dijadikan asset penting bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan dan krisis ekonomi global saat ini. Motivasi kerja dan kompetensi yang dimiliki karyawan sangat berperan penting dalam penciptaan SDM yang Produktif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja, pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja dan pengaruh motivasi kerja dan kompetensi terhadap produktivitas kerja pada karyawan bagian Manajemen, Sirkulasi dan Iklan PT. TRIBUN JABAR BANDUNG. Motivasi kerja dan kompetensi sebagai variabel independen dan produktivitas kerja sebagai variabel dependen. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT. TRIBUN JABAR BANDUNG bagian manajemen, sirkulasi dan iklan dengan jumlah sampel 40 responden. Penelitian ini bersifat deskriptif verifikatif dan menggunakan metode explanatory survey, selain itu berdasarkan kurun waktu penelitiannya menggunakan metode pengembangan cross sectional method.

Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Untuk mengukur besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja, pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja, serta pengaruh motivasi kerja dan kompetensi terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Tribun Jabar Bandung menggunakan teknik analisis data dengan menggunakan analisis path melalui bantuan program SPSS for windows.

Berdasarkan hasil pengujian statistik diperoleh temuan bahwa motivasi kerja dan kompetensi berada dalam kategori sedang. Motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap produktivitas kerja sebesar 19.94% dan kompetensi memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja sebesar 48.71%. Secara simultan motivasi kerja dan kompetensi kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Tribun Jabar Bandung yaitu sebesar 68,65%, yang termasuk ke dalam kategori tinggi yang berada diantara 0,60-0,799. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dan kompetensi berpengaruh terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan PT. Tribun Jabar Bandung.

Kata Kunci: Motivasi Kerja, Kompetensi, Produktivitas Kerja

I. PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diatur oleh manusia sebagai sumber daya yang strategis dalam kegiatan institusi maupun organisasi. Tanpa adanya manusia dalam suatu perusahaan, tidak akan mungkin perusahaan tersebut dapat berkembang dan maju sesuai dengan yang diharapkan. Keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya. Seperti yang diungkapkan oleh Veithzal Rivai (2005:309) bahwa “Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya”.

Salah satu ukuran keberhasilan kinerja individu, tim atau organisasi terletak pada produktivitasnya. Tingkat kesuksesan suatu perusahaan dapat diukur berdasarkan produktivitas perusahaan dari tiap individu yang bekerja di dalamnya, dimana produktivitas individu merupakan ukuran dari produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Produktivitas individu merupakan perbandingan dari efektivitas keluaran (pencapaian unjuk kerja yang maksimal) dengan efisiensi adalah satu masukan (tenaga kerja) yang mencakup kuantitas, kualitas dalam satuan waktu tertentu.

Produktivitas kerja karyawan merupakan persoalan yang selalu dibicarakan oleh banyak orang terutama untuk persoalan-persoalan yang berhubungan dengan Dunia industri. Salah satu industri di Indonesia yang sedang mengalami dilema permasalahan yang cukup kompleks adalah industri media cetak. Permasalahan yang menimpa industri media cetak saat ini diantaranya adalah perang harga pada bidang sirkulasi dan iklan. Perang harga eceran surat kabar harian berlangsung sangat kerasnya, dengan hadirnya koran dengan harga Rp 1.000,-. Hampir semua koran harian besar melakukan jual rugi. Dampak jual rugi yang dilakukan oleh industri surat kabar yang sudah mapan dianggap sebagai penghalang masuknya pemain baru dalam industri koran.

Selain dari perang harga pada bidang sirkulasi dan iklan, salah satu yang menjadi tantangan bagi industri media cetak saat ini adalah melesatnya peran teknologi informasi, khususnya internet sebagai sarana pemenuhan kebutuhan informasi masyarakat. Saat ini tingkat pembaca media cetak terus menurun. Anak muda sudah tidak lagi membaca koran dikarenakan makin banyak situs berita independen yang berdiri sendiri dan tidak terkait dengan media cetak, seperti detik.com, Vivanews.com atau Inilah.com dan hampir semua media cetak juga menyiapkan versi digital mereka. Inilah yang menyebabkan tingkat pembaca berita di media cetak turun, karena mereka lebih memilih media online sebagai media untuk mendapatkan berbagai macam informasi.

Direktur Marketing First Media, Dicky Moechtar, menyatakan pengguna internet di Indonesia meningkat 1.000% dalam 10 tahun terakhir ini. (Kompas, 31 Maret 2009). Sekarang ini pengguna

internet mencapai 25 juta orang, namun Internet Marketers memperkirakan akhir tahun 2009 akan mencapai 33 juta orang, dan tahun 2010 akan mencapai 50 juta orang.

Informasi tersebut dapat memberikan gambaran bahwa media internet lambat laun akan menjadi ancaman nyata bagi eksistensi surat kabar di Indonesia.

Agar mampu bertahan di tengah tantangan dan perubahan, perusahaan media cetak harus mampu meningkatkan keahlian mereka demi membantu masyarakat yang membutuhkan layanan informasi yang diinginkan. Selain itu hal yang paling penting adalah perusahaan media cetak harus mengubah cara kerja mereka selama ini. Selain itu, industri media merupakan "*human intensive industry*" yaitu sebuah industri, dimana mesin utamanya adalah manusia. Sehingga apabila sumber daya manusia yang ada dalam industri ini semakin rendah kualitasnya, tentu saja secara keseluruhan kualitas industri ini beserta produk-produknya akan semakin menurun pula. Untuk mengatasi hal tersebut, maka perusahaan media cetak harus mempersiapkan tenaga kerja yang berkualitas, baik dalam kompetensi yang harus ditingkatkan maupun peningkatan sikap mental produktif berupa motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan.

Motivasi dapat diartikan sebagai suatu upaya pendorong (*driving force*) yang menyebabkan orang berbuat sesuatu atau yang diperbuat karena takut akan sesuatu (Sedarmayanti, 2001:66). Pada umumnya, seorang karyawan akan mengalami kepuasan kerja apabila keinginan dan kebutuhannya terpenuhi. Demikian pula, peran serta dan keterlibatan diri tanpa paksaan, akan meningkatkan motivasi kerja. Kesesuaian antara kebutuhan individual dan kebutuhan organisasi, merupakan faktor penting yang dapat menunjang produktivitas kerja.

Becker, Huselid dan Ulrich (2001:256) menyatakan bahwa kompetensi merupakan pengetahuan, kemampuan dan keahlian (keterampilan) atau ciri kepribadian yang dimiliki seseorang yang secara langsung mempengaruhi kinerjanya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kompetensi seseorang karyawan dapat memberikan pengaruh kepada pencapaian kinerja dan akan berpengaruh pula pada produktivitas kerja karyawan tersebut.

Berdasarkan latar belakang masalah, dapat dirumuskan beberapa masalah yang akan diteliti sebagai berikut:

- 1) Bagaimanakah gambaran motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan PT Tribun Jabar Bandung.
- 2) Bagaimanakah gambaran kompetensi yang dimiliki oleh karyawan PT Tribun Jabar Bandung.
- 3) Bagaimanakah gambaran produktivitas kerja karyawan PT Tribun Jabar Bandung.
- 4) Seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan karyawan PT Tribun Jabar Bandung.

- 5) Seberapa besar pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja karyawan karyawan PT Tribun Jabar Bandung.
- 6) Seberapa besar pengaruh motivasi kerja dan kompetensi terhadap produktivitas kerja karyawan PT Tribun Jabar Bandung.

II. KAJIAN TEORI

1.1 Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Amirullah dkk, 2002:146). Selanjutnya menurut Winardi (2002: 6), motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter, dan imbalan non moneter yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan bekerja individu (karyawan) atau kelompok terhadap pekerjaan guna mencapai tujuan.

Pada dasarnya motivasi merupakan suatu dorongan baik dalam diri seseorang maupun dari luar atau dari lingkungan yang dapat mempengaruhi perilaku seseorang dalam melaksanakan aktivitasnya, dan apabila dikaitkan dengan pekerjaan yang dilaksanakan oleh seseorang maka tujuan dari pemberian motivasi dalam pekerjaan tersebut agar pekerja lebih efektif dan efisien. Tujuan pemberian motivasi menurut Malayu S. P. Hasibuan (1994:161-162) adalah :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
7. Meningkatkan kesejahteraan karyawan terhadap tugas-tugasnya.
8. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

1.2 Tujuan dan Alat-alat Motivasi Kerja

Pada dasarnya motivasi merupakan suatu dorongan baik dalam diri seseorang maupun dari luar atau dari lingkungan yang dapat mempengaruhi perilaku seseorang dalam melaksanakan aktivitasnya, dan apabila dikaitkan dengan pekerjaan yang dilaksanakan oleh seseorang maka tujuan dari pemberian

motivasi dalam pekerjaan tersebut agar pekerja lebih efektif dan efisien. Tujuan pemberian motivasi menurut Malayu S. P. Hasibuan (1994:161-162) adalah :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
7. Meningkatkan kesejahteraan karyawan terhadap tugas-tugasnya.
8. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Adapun alat-alat motivasi yang dapat diberikan kepada karyawan adalah :

1. *Material Incentive* (Insentif Materill)

Material Incentive merupakan alat motivasi yang diberikan kepada karyawan yang bersifat material sebagai imbalan prestasi yang diberikannya. Yang termasuk alat motivasi ini antara lain upah, barang-barang, dan hal sejenisnya.

2. *Non Material Incentive* (Insentif Non Materill)

Non Material Incentive merupakan alat motivasi yang diberikan kepada karyawan seperti penempatan kerja yang sesuai, latihan yang sistematis, promosi yang objektif, pekerjaan yang terjamin, piutang jasa dan hal yang sejenisnya.

1.3 Teori Prestasi (*achievement*) dari David McClelland

Teori ini mengklasifikasikan motivasi berdasarkan akibat suatu kegiatan berupa prestasi yang dicapai, termasuk dalam bekerja. Dengan kata lain kebutuhan berprestasi merupakan motivasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Dalam hubungannya dengan teori Maslow, berarti motivasi ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi, terutama kebutuhan aktualisasi diri dan kebutuhan akan status dan kekuasaan. Kebutuhan ini memerlukan dan mengharuskan karyawan melakukan kegiatan belajar, agar menguasai keterampilan atau keahlian yang memungkinkan seorang karyawan mencapai suatu prestasi. Berikutnya jika dihubungkan dengan teori dua faktor, jelas bahwa prestasi termasuk klasifikasi faktor sesuatu yang memotivasi (*motivator*) dalam melaksanakan pekerjaan.

Teori ini di kemukakan oleh David C. Mc. Clelland beserta rekan-rekannya yang menyatakan bahwa pemahaman tentang motivasi akan semakin mendalam apabila di sadari bahwa setiap orang mempunyai tiga jenis kebutuhan yaitu :

1. Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*Need for Achievement*); kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.

2. Kebutuhan dalam kekuasaan atas otoritas kerja (*Need for Power*); kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing.
3. Kebutuhan untuk berafiliasi (*Need for affiliation*); hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan di dalam organisasi.

1.4 Kompetensi

Becker, Huselid and Ulrich dalam Tjutju Yuniarsih & Suwatno (2008:22), menyatakan bahwa “*Competence refers to an individual’s knowledge, skills, abilities or personality characteristic that directly influences his or her job performance*”. Artinya bahwa kompetensi merupakan pengetahuan, kemampuan dan keahlian (keterampilan) atau ciri kepribadian yang dimiliki seseorang yang secara langsung mempengaruhi kinerjanya.

Harris (2001:158) menyatakan bahwa “*Competencies are underlying bodies of knowledge, abilities, experiences, and other requirements necessary to successfully perform the job*”. Artinya kompetensi merupakan pengetahuan dasar yang pokok, kemampuan, pengalaman dan persyaratan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dengan sukses.

Menurut Patricia Marshall dalam buku *People and Competencies* (2007:107) kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu.

Dari beberapa pengertian kompetensi di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar yang dimiliki seseorang berupa pengetahuan dasar yang pokok, kemampuan, dan pengalaman yang dapat mempengaruhi kinerja orang tersebut.

1.5 Karakteristik Kompetensi

Spencer and Spencer (1993:9-11) menyatakan bahwa ada lima karakteristik kompetensi yaitu sebagai berikut :

- a. Motif (*motive*), apa yang secara konsisten dipikirkan atau keinginan-keinginan yang menyebabkan melakukan tindakan. Apa yang mendorong, perilaku yang mengarah dan dipilih terhadap kegiatan atau tujuan tertentu.
- b. Sifat/ciri bawaan (*trait*), ciri fisik dan reaksi-reaksi yang bersifat konsisten terhadap situasi atau informasi.
- c. Konsep diri (*self concept*), sikap, nilai atau self image dari orang-orang.
- d. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu suatu informasi yang dimiliki seseorang khususnya pada bidang spesifik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks.
- e. Keterampilan (*skill*), kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental tertentu.

1.6 Jenis Kompetensi

Spencer & Spencer (1993:15) menyatakan bahwa berdasarkan kriteria yang digunakan untuk memprediksi kinerja suatu pekerjaan, kompetensi terbagi atas dua kategori yaitu :

1. **Threshold Competencies** (kompetensi dasar), merupakan karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, akan tetapi tidak membedakan seseorang yang berkinerja tinggi dengan kinerja rata-rata (meliputi pengetahuan (*knowledge*) atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca).
2. **Differentiating Competencies** (kompetensi bidang), merupakan faktor-faktor yang membedakan seseorang yang berkinerja tinggi dengan yang berkinerja rendah.

Selanjutnya Spencer & Spencer (1993:25-86) secara umum mengelompokkan ke dalam enam kelompok kompetensi untuk mencapai kinerja tinggi baik bagi teknisi dan profesional, tenaga penjual, *helping and human service*, manajer, maupun pengusaha yaitu :

1. Kompetensi berprestasi dan tindakan (*Achievement and Action*)
2. Kompetensi melayani (*helping and human service*)
3. Kompetensi memimpin (*influence*)
4. Kompetensi mengelola (*managerial*)
5. Kompetensi berfikir (*cognitive*)
6. Kompetensi kepribadian yang efektif (*personal effectiveness*)

1.7 Pengukuran Kompetensi

Setelah membuat model kompetensi, mengidentifikasi kompetensi apa saja yang dibutuhkan pada semua pekerjaan dalam organisasi maupun kompetensi pada pekerjaan tertentu, maka tahap terpenting berikutnya adalah mengidentifikasi dengan akurat tingkat kompetensi yang dimiliki karyawan/calon karyawan.

Hal ini agar dapat mengidentifikasi karyawan yang paling memenuhi persyaratan (paling cocok) untuk menduduki jabatan tertentu. Berbagai metode dapat dilakukan untuk mengukur kompetensi. Untuk dapat menghasilkan akurasi yang lebih tinggi, biasanya dilakukan pengukuran dengan beberapa metode sekaligus.

Beberapa teknik yang dapat dipergunakan untuk mengukur kompetensi, adalah sebagai berikut :

1. *Behavior Event Interview*

Prinsip *Behavior Event Interview* ini adalah mencari data rinci dari pengalaman masa lalu kandidat mengenai:

- a. Apa yang dilakukan kandidat pada situasi tertentu, bukan apa yang mungkin dilakukan.
- b. Apa yang dipikirkan dan dirasakan pada situasi tertentu.

Hal yang pernah dilakukan merupakan bukti terbaik apakah seseorang memiliki kompetensi atau tidak. Melalui teknik ini, kita tidak sekedar dapat mengidentifikasi bahwa seseorang memiliki kompetensi tertentu saja, melainkan dapat menentukan dengan tepat tingkatan/level

kompetensi yang dimiliki, yang menjadi dasar aplikasi kompetensi pada berbagai aspek pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. BEI (*Behavior Event Interview*) membutuhkan keterampilan dan pengalaman cukup, agar seseorang dapat melakukan wawancara yang baik dan melakukan proses pengkodean dengan tepat dan akurat.

2. Tes

Berbagai tes dapat dipakai untuk mengukur kompetensi, seperti: *mental-ability* (mental dan kemampuan) dan *personality test* (tes kepribadian).

3. *Assesment Center* (pusat penilaian), yaitu suatu cara untuk mengukur kompetensi dengan mengumpulkan kandidat dalam suatu tempat selama beberapa hari untuk melakukan beberapa kegiatan, lalu dinilai oleh *assesor* (penilai).

4. Biodata

Beberapa kompetensi dapat diprediksi berdasarkan pengalaman kerja seseorang, misalnya *achievement motive* (motif berprestasi) dengan melihat prestasi akademis, *team leadership* (kepemimpinan) dari kegiatan organisasi yang dipimpinnya, atau *relationship building* (pembentukan hubungan) dari kegiatan sosial yang diikutinya.

5. Rating

Rating dapat dilakukan oleh pimpinan, rekan kerja, bawahan, pelanggan atau spesialis. Sering disebut "360 assesment", dan beberapa metode rating antara lain *competency assesment questionnaires* (kuesioner pengukuran kompetensi), *customer survey* (survei pelanggan), serta *organization climate* (iklim organisasi).

1.8 Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja dapat dinilai dari dua aspek yaitu aspek ekonomi dan aspek non ekonomi seperti manajemen dan organisasi, masalah mutu kerja, mutu kehidupan, perlindungan dan keselamatan kerja, motivasi, insentif, dan lain sebagainya. Aspek-aspek non ekonomi ini sangat besar perannya dalam meningkatkan produktivitas kerja.

Menurut Schermerharn (2003:7) produktivitas kerja diartikan sebagai hasil pengukuran suatu kinerja dengan memperhitungkan sumber daya yang digunakan, termasuk sumber daya manusia. Produktivitas kerja dapat pada tingkat individual, kelompok maupun organisasi. Produktivitas kerja juga mencerminkan keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai efektivitas dan efisiensi kinerja dalam

kaitannya dengan penggunaan sumber daya. Orang sebagai sumber daya manusia di tempat kerja termasuk sumber daya yang sangat penting dan perlu diperhitungkan.

Menurut formulasi *National Productivity Board* (NPB) Singapore, dikatakan bahwa produktivitas adalah sikap mental (*attitude of mind*) yang mempunyai semangat untuk melakukan peningkatan perbaikan. Dalam laporan Dewan Produktivitas Nasional tahun 1983 (dalam Sedarmayanti, 2001:57) dikatakan bahwa produktivitas mengandung pengertian sikap mental yang selalu mempunyai pandangan: “mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini”.

Dengan demikian, produktivitas dapat dimaknai sebagai nilai output dalam interaksi dan interelasinya dengan kesatuan nilai-nilai input. Produktivitas kerja karyawan biasanya dinyatakan sebagai imbalan hasil rata-rata yang dicapai oleh tenaga kerja, selama jam kerja yang tersedia dalam proses tersebut. Sehubungan dengan hal itu, konsep produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), dan mempunyai pandangan bahwa kinerja hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan kinerja hari esok mesti lebih baik dari prestasi hari ini. (Tjutju Yuniarsih & Suwanto, 2008:158).

1.9 Faktor-faktor yang dapat Mempengaruhi Produktivitas Kerja.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja (Sumber Daya Manusia) maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijaksanaan pemerintah secara keseluruhan.

Menurut Balai Pengembangan Produktivitas Daerah, ada enam faktor utama yang menentukan produktivitas kerja, yaitu:

1. Sikap kerja seperti; kesediaan untuk bekerja secara bergiliran (*shift work*), dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam suatu tim.
2. Tingkat keterampilan, yang ditentukan oleh pendidikan, latihan dalam manajemen dan supervisi serta keterampilan dalam teknik industri.
3. Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi yang tercermin dalam usaha bersama antara pimpinan organisasi dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan mutu (*quality control circles*) dan panitia mengenai kerja unggul.
4. Manajemen produktivitas, yaitu: manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas.
5. Efisiensi tenaga kerja, seperti: perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.

6. Kewiraswastaan, yang tercermin dalam pengambilan resiko, kreativitas dalam berusaha, dan berada pada jalur yang benar dalam berusaha.

Selain dari faktor-faktor di atas, terdapat pula berbagai faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja, yaitu :

1. Sikap Mental, yaitu motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja.
2. Pendidikan
3. Keterampilan
4. Manajemen
5. Hubungan Industrial Pancasila
6. Tingkat Penghasilan
7. Gizi dan Kesehatan
8. Jaminan Sosial
9. Lingkungan dan Iklim Kerja
10. Sarana Produksi
11. Teknologi
12. Kesempatan Berprestasi (Sedarmayanti, 2001:72-76)

1.10 Pengukuran Produktivitas

Produktivitas dapat diukur dengan dua standar utama, yaitu produktivitas fisik dan produktivitas nilai. Secara fisik produktivitas diukur secara kuantitatif seperti banyaknya keluaran (panjang, berat, lamanya waktu, jumlah). Sedangkan berdasarkan nilai, produktivitas diukur atas dasar nilai-nilai kemampuan, sikap, perilaku, disiplin, motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan/tugas.

Paul Mali (Tjutju Yuniarsih & Suwatno; 2008:162) mengatakan bahwa dalam mengukur produktivitas berdasarkan antara efektivitas dan efisiensi. Efektivitas dikaitkan dengan *performance*, dan efisiensi dikaitkan dengan penggunaan sumber-sumber. Indeks produktivitas diukur berdasarkan perbandingan antara pencapaian performance dengan sumber-sumber yang dialokasikan.

Selanjutnya, produktivitas kerja pegawai dapat diukur melalui pendekatan yang pada umumnya memperbandingkan antara output dengan input. Gasperesz (2000:18) menuliskan pengukuran tersebut dalam bentuk persamaan sebagai berikut:

$$\text{indeks produktivitas} = \frac{\text{output} = \text{performance} = \text{efektivitas}}{\text{input} \quad \text{alokasi sumber} \quad \text{efisiensi}}$$

Efektivitas berkaitan dengan sejauhmana sasaran dapat dicapai atau target dapat direalisasikan, sedangkan efisiensi berkaitan dengan bagaimana berbagai sumberdaya dapat digunakan secara benar dan tepat sehingga tidak terjadi pemborosan. Pegawai yang memiliki kemampuan kerja efektif dan efisien, cenderung mampu menunjukkan tingkat produktivitas yang tinggi. Dia merupakan pegawai yang produktif. Bila efektivitas tinggi namun efisiensi rendah, berarti telah terjadi pemborosan, sebaliknya jika efisiensi tinggi namun efektivitas rendah berarti kegiatan tidak mencapai sasaran, hasil yang dicapai lebih rendah dari target. Rendahnya tingkat efektivitas dan efisiensi bisa disebabkan oleh kelalaian dan ketidakmampuan pegawai, atau bisa juga karena kesalahan manajemen.

1.11 Indikator Produktivitas

Indikator produktivitas dikembangkan dan dimodifikasi dari pemikiran yang disampaikan oleh Gilmore dan Erich Fromm yang dikutip oleh Sedarmayanti (2001,79) tentang individu yang produktif, yaitu :

1. Tindakannya konstruktif.
2. Percaya pada diri sendiri.
3. Bertanggung jawab.
4. Memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan.
5. Mempunyai pandangan ke depan.
6. Mampu mengatasi persoalan dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah-ubah.
7. Mempunyai kekuatan untuk mewujudkan potensinya.

Selain itu produktivitas pegawai harus memperhatikan usaha yang dilakukan pegawai dalam meningkatkan kemampuan profesionalnya melalui berbagai kegiatan yang berkesinambungan, dengan maksud untuk meningkatkan kemampuan dirinya sesuai dengan tuntutan tugas. Dengan demikian, pengukuran produktivitas kerja pegawai disamping berkaitan dengan tugas utamanya, juga perlu dilihat dari kualifikasi dan pengembangan profesionalnya.

A Dale Timpe (1989:111) yang dikutip oleh Sedarmayanti (2001:80) mengungkapkan tentang ciri umum pegawai yang produktif adalah sebagai berikut:

1. Cerdas dan dapat belajar dengan cepat,
2. Kompeten secara professional/teknis selalu memperdalam pengetahuan dalam bidangnya.
3. Kreatif dan inovatif, memperlihatkan kecerdikan dan keanekaragaman.
4. Memahami pekerjaan.
5. Belajar dengan "cerdik" menggunakan logika, mengorganisasikan pekerjaan dengan efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan. Selalu mempertahankan kinerja rancangan, mutu, kehandalan, pemeliharaan, keamanan, mudah dibuat, produktivitas, biaya dan jadwal.

6. Selalu mencari perbaikan, tetapi mengetahui kapan harus berhenti menyempurnakan.
7. Dianggap bernilai oleh pengawasnya.
8. Memiliki catatan prestasi yang berhasil.
9. Selalu meningkatkan diri.

KERANGKA PEMIKIRAN

Salah satu aspek penting yang akan menentukan keberhasilan ataupun kegagalan dalam organisasi adalah implementasi manajemen SDM. Secara garis besar, fungsi manajemen SDM dapat dibedakan dalam dua dimensi, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operatif. Dilihat dari dimensi manajerial sekurang-kurangnya ada lima fungsi esensial (Tjutju Yuniarsih & Suwatno, 2008:82), yaitu perencanaan (*planning*), *staffing*, penggerakan (*directing*), pembinaan (*supervising*), dan pengendalian (*controlling*). Sedangkan dilihat dari dimensi operatif, implementasi manajemen SDM mencakup enam fungsi dasar (Edwin B. Flippo, 1984:4-7), yaitu fungsi pengadaan (*procurement*), fungsi pengembangan (*development*), fungsi kompensasi (*compensation*), fungsi integrasi (*integration*), fungsi perawatan (*maintenance*), dan fungsi pemutusan hubungan kerja (*separation*).

Salah satu fungsi manajerial SDM adalah fungsi *directing* yaitu menggerakkan orang-orang untuk bekerja dan berpartisipasi sesuai bidang tugasnya secara efektif dan efisien, menuju arah yang diinginkan organisasi. Dalam implementasinya fungsi ini didukung oleh program *motivating, leading, communicating, and deployment*. Motivasi merupakan salah satu bentuk dari fungsi penggerak (*directing*).

Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Amirullah dkk, 2002:146). Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka.

Sama halnya dengan karyawan, apabila karyawan diberi motivasi untuk berprestasi ia akan melakukan usaha dengan sebaik-baiknya untuk mencapai prestasi yang diharapkan dan itu akan berdampak kepada peningkatan kinerja dan produktivitas kerja karyawan tersebut.

David McClelland dalam Veithzal Rivai (2005:459) mengemukakan bahwa ada tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi perusahaan tentang motivasi mereka yaitu:

1. *Need of achievement* (kebutuhan untuk berprestasi)
2. *Need of power* (kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja)
3. *Need of affiliation* (kebutuhan untuk berafiliasi).

Teori tentang motivasi kerja tersebut kemudian oleh peneliti akan dijadikan sebagai acuan untuk menguji pengaruhnya terhadap tingkat produktivitas kerja.

Fungsi pengembangan (*development*) merupakan upaya untuk memperbaiki kapasitas produktif manusia agar lebih kompetitif dan unggul. Program pengembangan pada ketiga aspek (fisik, psikologis, dan *skill*) ini diarahkan pada tercapainya produktivitas kerja optimal.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi operasional MSDM yang berisi kegiatan-kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, kemauan dan aspek-aspek lainnya.

Kompetensi itu sendiri menurut Lyle M. Spencer dan Signe M. Spencer (1993:11), disebutkan bahwa: "Kompetensi merupakan bagian dalam dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan *job tasks*." Kompetensi merupakan salah satu unsur penentu upaya peningkatan kinerja organisasi dan penyediaan tenaga kerja yang memberikan perspektif yang lebih tajam dan spesifik terhadap pekerja dan pekerjaannya.

Spencer and Spencer (1993:25-86) secara umum mengelompokkan ke dalam enam kelompok kompetensi untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi, yaitu :

1. Kompetensi berprestasi dan tindakan (*Achievement and Action*)
2. Kompetensi melayani (*helping and human service*)
3. Kompetensi memimpin (*influence*)
4. Kompetensi mengelola (*managerial*)
5. Kompetensi berfikir (*cognitive*)
6. Kompetensi kepribadian yang efektif (*personal effectiveness*)

Kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik (Sedarmayanti, 2007:127). Sehingga dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, karena diketahui bahwa kompetensi ini adalah kunci bagi seseorang untuk menghasilkan kinerja yang sangat baik. Apabila kinerja seseorang itu baik, maka akan menghasilkan produktivitas kerja yang baik pula.

Secara umum, produktivitas dapat dimaknai sebagai nilai output dalam interaksi dan interelasinya dengan kesatuan nilai-nilai input. Produktivitas kerja karyawan biasanya dinyatakan sebagai imbalan hasil rata-rata yang dicapai oleh tenaga kerja, selama jam kerja yang tersedia dalam proses tersebut.

Sehubungan dengan hal tersebut, Sedarmayanti (2001:82) mengemukakan bahwa "Produktivitas merupakan kemampuan seseorang untuk menggunakan kekuatannya dan mewujudkan

segenap potensi yang apa adanya". Menggunakan kemampuan atau mewujudkan segenap potensi guna mewujudkan kreativitas.

Produktivitas pegawai perlu memperhatikan usaha yang dilakukan pegawai dalam meningkatkan kemampuan profesionalnya melalui berbagai kegiatan yang berkesinambungan, dengan maksud untuk meningkatkan kemampuan dirinya sesuai dengan tuntutan tugas. Dengan demikian, pengukuran produktivitas kerja pegawai disamping berkaitan dengan tugas utamanya, juga perlu dilihat dari kualifikasi dan pengembangan profesionalnya.

Demikian pula A Dale Timpe yang dikutip Sedarmayanti (2001:80) mengemukakan tentang ciri umum pegawai yang produktif adalah sebagai berikut :

1. Cerdas dan dapat belajar dengan cepat.
2. Kompeten secara professional/teknis selalu memperdalam pengetahuan dalam bidangnya.
3. Kreatif dan inovatif, memperlihatkan kecerdikan dan keanekaragaman.
4. Memahami pekerjaan.
5. Belajar dengan "cerdik", menggunakan logika, mengorganisasikan pekerjaan dengan efisien, tidak mudah menyerah dalam bekerja. Selalu mempertahankan kinerja rancangan, mutu, kehandalan, pemeliharaan keamanan, mudah dibuat, biaya dan jadwal.
6. Selalu mencari perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti menyempurnakan.
7. Dianggap bernilai oleh pengawasnya.
8. Memiliki catatan prestasi yang berhasil.
9. Selalu meningkatkan diri.

Pegawai yang produktif selalu memberikan sumbangan yang nyata bagi perusahaan, imajinatif dan inovatif dalam mendekati persoalan dalam lingkungan kerja, serta mempunyai kepandaian dalam mencapai tujuan hidup maupun tujuan perusahaan. Pada saat yang bersamaan pegawai yang produktif akan selalu bertanggung jawab dan *responsive* dalam hubungannya dengan orang lain. Pegawai yang seperti ini merupakan asset bagi perusahaan, yang akan menunjang pencapaian produktivitas organisasi atau perusahaan tersebut.

Sedarmayanti (2001:65) mengatakan bahwa unjuk kerja yang baik dapat dipengaruhi oleh kecakapan dan motivasi. Kecakapan tanpa motivasi atau motivasi tanpa kecakapan, keduanya tidak dapat menghasilkan keluaran yang tinggi.

Berdasarkan kerangka teori di atas menunjukkan bahwa adanya hubungan atau pengaruh positif antara tingkat motivasi dan kompetensi karyawan dengan tingkat produktivitas perusahaan. Semakin tinggi tingkat motivasi kerja dan kompetensi SDM maka kecenderungannya akan semakin tinggi pula pencapaian tingkat produktivitas kerja perusahaan.

III. METODE PENELITIAN

Berdasarkan jenisnya, maka penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan verifikatif. Melalui penelitian deskriptif akan diperoleh gambaran mengenai Motivasi Kerja (X1), Kompetensi (X2) dan Produktivitas kerja (Y) karyawan bagian manajemen, sirkulasi dan iklan PT. TRIBUN JABAR BANDUNG.

Metode verifikatif pada dasarnya ingin menguji kebenaran dari suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, dimana dalam penelitian ini akan diuji apakah terdapat pengaruh Motivasi Kerja dan Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja (Y) karyawan bagian manajemen, sirkulasi dan iklan PT. TRIBUN JABAR BANDUNG.

Berdasarkan jenis penelitiannya, yakni deskriptif dan verifikatif yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, maka metode penelitian yang akan digunakan adalah metode *explanatory survey*. Selain itu berdasarkan kurun waktu penelitiannya menggunakan metode pengembangan *cross sectional method*. Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Untuk mengukur besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja, pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja, serta pengaruh motivasi kerja dan kompetensi terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Tribun Jabar Bandung menggunakan teknik analisis data dengan menggunakan analisis path melalui bantuan program SPSS 15 *for windows*.

Tabel 1 di bawah ini menyajikan operasionalisasi variabel penelitian.

TABEL 1
OPERASIONALISASI VARIABEL

Variabel	Konsep	Indikator	Skala
Variabel (X1) Motivasi Kerja	Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. (Amirullah dkk, 2002:146)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Need of achievement</i> (kebutuhan untuk berprestasi) 2. <i>Need of power</i> (kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja) 3. <i>Need of affiliation</i> (kebutuhan untuk berafiliasi). 	Ordinal
Variabel (X2) Kompetensi	Kompetensi merupakan bagian dalam dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan job task. Lyle M. Spencer dan Signe M. Spencer (1993:11)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetensi berprestasi dan tindakan (<i>Achievement and Action</i>) 2. Kompetensi melayani (<i>helping and human service</i>) 3. Kompetensi memimpin (<i>influence</i>) 4. Kompetensi mengelola (<i>managerial</i>) 5. Kompetensi berfikir (<i>cognitive</i>) 6. Kompetensi kepribadian yang efektif (<i>personal effectiveness</i>) 	Ordinal
Produktivitas Kerja (Y)	Produktivitas kerja adalah kemampuan seseorang untuk	1. Cerdas dan dapat belajar dengan cepat.	Ordinal

Variabel	Konsep	Indikator	Skala
	<p>menggunakan kekuatannya dan mewujudkan segenap potensi yang apa adanya.</p> <p>Sedarmayanti (2001:82)</p>	<p>2. Kompeten secara professional/teknis selalu memperdalam pengetahuan dalam bidangnya.</p> <p>3. Kreatif dan inovatif, memperlihatkan kecerdikan dan keanekaragaman.</p> <p>4. Memahami pekerjaan.</p> <p>5. Belajar dengan “cerdik”, menggunakan logika, mengorganisasikan pekerjaan dengan efisien, tidak mudah menyerah dalam bekerja. Selalu mempertahankan kinerja rancangan, mutu, kehandalan, pemeliharaan keamanan, mudah dibuat, biaya dan jadwal.</p> <p>6. Selalu mencari perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti menyempurnakan.</p> <p>7. Dianggap bernilai oleh pengawasnya.</p> <p>8. Memiliki catatan prestasi yang berhasil.</p> <p>9. Selalu meningkatkan diri.</p>	

IV HASIL PENELITIAN

1. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja

TABEL 2
PENGARUH LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG
MOTIVASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA

Interpretasi analisis jalur			
Keterangan		Pengaruh	%
X1	Pengaruh langsung ke Y	0,0979	9.79%
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₂	0,1015	10.15%
Total pengaruh X₁ terhadap Y		0,1994	19.94%

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2009

Berdasarkan Tabel 2 di atas diketahui bahwa pengaruh langsung dari motivasi kerja terhadap produktivitas kerja adalah 9.79%. Pengaruh tidak langsung dari motivasi kerja melalui kompetensi terhadap produktivitas kerja sebesar 10.15%. Total pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja

sebesar 19.94%. Hal tersebut memberikan gambaran bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja

TABEL 3
PENGARUH LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG KOMPETENSI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA

Interpretasi analisis jalur			
Keterangan		Pengaruh	%
X₂	Pengaruh langsung ke Y	0,3856	38.56%
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₁	0,1015	10.15%
Total pengaruh X₂ terhadap Y		0,4871	48,71%

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2009

Berdasarkan Tabel 3 di atas diketahui bahwa pengaruh langsung dari kompetensi terhadap produktivitas kerja yaitu sebesar 38.56%. Pengaruh tidak langsung dari kompetensi melalui motivasi kerja terhadap produktivitas kerja sebesar 10.15%. Total pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja sebesar 48.71%. Hal tersebut memberikan gambaran bahwa kompetensi yang dimiliki oleh karyawan berpengaruh terhadap tingkat produktivitas kerja.

Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja

Pengujian hipotesis ketiga ditujukan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja (X_1) dan kompetensi (X_2) terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan (Y). Pengujian hipotesis tersebut dilakukan dengan menggunakan uji statistik *path analysis* (analisis jalur). Hasil pengolahan data mengenai pengaruh motivasi kerja dan kompetensi terhadap produktivitas kerja, disajikan selengkapnya sebagai berikut.

Koefisien Korelasi Antar Variabel Penelitian.

Hasil korelasi antara motivasi (X_1) dan kompetensi (X_2) terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan (Y), hasilnya diperlihatkan dalam Tabel berikut.

TABEL 4
MATRIKS KORELASI ANTARA MOTIVASI
DAN KOMPETENSI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA

	Produktivitas (Y)	Motivasi Kerja (X ₁)	Kompetesi (X ₂)
Produktivitas (Y)	1,000	0,638	0,785
Motivasi Kerja (X ₁)	0,638	1,000	0,522
Kompetesi (X ₂)	0,785	0,522	1,000

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2009

Tabel 4 di atas memperlihatkan nilai korelasi antar variabel. Nilai korelasi terbesar antar variabel X dengan Y adalah korelasi kompetensi (X_2) dengan produktivitas kerja (Y) sebesar 0.785. hal tersebut mengindikasikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi (X_2) dengan produktivitas kerja (Y). Sedangkan untuk variabel motivasi kerja (X_1) nilai koefisien korelasi terhadap produktivitas kerja (Y) yaitu sebesar 0.638. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja (X_1) dengan kompetensi (X_2).

Selanjutnya pengaruh langsung dan tidak langsung motivasi kerja dan kompetensi terhadap produktivitas kerja disajikan pada Tabel dibawah ini.

TABEL 5
HASIL PENGUJIAN PENGARUH MOTIVASI
DAN KOMPETENSI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA

X	Pengaruh Langsung	Pengaruh tidak langsung		Total Pengaruh	t tabel 1.685	Sign	Keputusan
	Produktivitas Kerja Y	Motivasi Kerja (X_1)	Kompetensi (X_2)		t hitung	Alpha 0,05	
Motivasi Kerja (X_1)	0.0979	1.0000	0.1015	0.1994	2.908	0,000	Ho Ditolak
Kompetensi (X_2)	0.3856	0.1015	1.0000	0,4871	5.762	0,000	Ho Ditolak
				R^2 0,6865			

Sumber : Hasil Pengolahan data 2009

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga mengenai pengaruh motivasi kerja dan kompetensi terhadap tingkat produktivitas kerja diperoleh nilai signifikansi lebih kecil jika dibandingkan dengan 0,05 hal ini berarti H_0 ditolak. Pengujian hipotesis juga dapat dilakukan dengan membandingkan t tabel dengan t hitung untuk $\alpha = 0,05$. Perhitungan data menghasilkan t hitung bagi masing-masing variabel lebih besar jika dibandingkan dengan t tabel 1.685, yaitu sebesar 2.908 dan 5.762, hal tersebut menunjukkan bahwa H_0 ditolak.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa kompetensi yang dimiliki oleh karyawan PT. Tribun Jabar Bandung berpengaruh cukup besar terhadap tingkat produktivitas kerja yaitu sebesar 48.71% sedangkan pengaruh motivasi kerja lebih kecil jika dibandingkan dengan kompetensi yaitu sebesar 19.94%. Berdasarkan angka tersebut maka motivasi kerja dan kompetensi berpengaruh terhadap tingkat produktivitas kerja.

Koefisien jalur variabel lain di luar variabel motivasi dan kompetensi ditentukan melalui rumus:

$$\begin{aligned}
 P_{Zc} &= \sqrt{1 - R^2_{Y(X_1, X_2, X_3)}} \\
 &= \sqrt{1 - 0,6865} \\
 &= 0,559
 \end{aligned}$$

Hal tersebut berarti bahwa motivasi kerja dan kompetensi secara bersama-sama mempengaruhi tingkat produktivitas kerja sebesar 68,65% dan sisanya sebesar $(0,559)^2 = 0,3124 \times 100\% = 31,24\%$ dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk ke dalam penelitian. Berdasarkan hasil analisis, dapat dinilai bahwa variabel lain yang dapat mempengaruhi tingkat produktivitas kerja diantaranya adalah kompensasi, disiplin kerja karyawan, etika kerja, pendidikan dan pelatihan, lingkungan dan iklim kerja, teknologi, sarana produksi yang diaplikasikan oleh PT Tribun Jabar Bandung.

V. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Berdasarkan uraian-uraian teori, hasil penelitian, pengujian hipotesis, dan pembahasan pada bab IV, maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gambaran motivasi kerja karyawan PT. Tribun Jabar Bandung berada pada kategori sedang. Hal ini dapat dilihat dari indikator-indikator motivasi kerja sebagai berikut yang diurutkan dari indikator yang paling dominan yaitu *need of affiliation* (kebutuhan berafiliasi), kemudian *need of power* (kebutuhan akan kekuasaan), dan *need of achievement* (kebutuhan berprestasi).
2. Gambaran kompetensi yang dimiliki oleh karyawan PT. Tribun Jabar Bandung berada pada kategori sedang. Hal ini dapat dilihat dari indikator-indikator kompetensi kerja sebagai berikut yang diurutkan dari indikator yang paling dominan yaitu kompetensi mengelola karyawan (*managerial*), kompetensi melayani karyawan (*helping and human service*), kompetensi berpikir karyawan (*cognitive*), kompetensi memimpin karyawan (*influence*), kompetensi berprestasi dan tindakan (*achievement and action*), dan kompetensi kepribadian yang efektif (*personal effectiveness*).
3. Gambaran produktivitas kerja karyawan PT. Tribun Jabar Bandung berada pada kategori tinggi. Hal ini dapat dilihat dari indikator-indikator produktivitas kerja sebagai berikut, yang diurutkan dari indikator yang paling dominan yaitu kecerdasan dan kecepatan karyawan dalam mempelajari sesuatu, dorongan untuk selalu memperbaiki diri, pencapaian prestasi kerja, kebiasaan yang baik dalam bekerja, kemampuan dan kemauan dalam belajar, profesionalitas karyawan, kemauan meningkatkan potensi diri, pemahaman terhadap pekerjaan, dan kreativitas dan inovasi karyawan dalam mempelajari sesuatu.
4. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Tribun Jabar Bandung yaitu sebesar 19,94% yang termasuk ke dalam kategori sangat rendah yang berada diantara 0,00-0,199.

5. Kompetensi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Tribun Jabar Bandung yaitu sebesar 48,71%, yang termasuk ke dalam kategori sedang yang berada diantara 0,40-0,599.
6. Secara simultan motivasi kerja dan kompetensi kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Tribun Jabar Bandung yaitu sebesar 68,65%, yang termasuk ke dalam kategori tinggi yang berada diantara 0,60-0,799.

Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan yang telah dibuat, maka saran yang dapat penulis ajukan adalah:

1. Kebutuhan akan prestasi karyawan dianggap masih kurang. Oleh karena itu evaluasi yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah dengan memberikan kesempatan untuk berprestasi bagi karyawan. Apabila terbuka kesempatan seluasnya untuk berprestasi, maka akan menimbulkan dorongan psikologis untuk meningkatkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas kerja. Adapun hal yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan motivasi berprestasi karyawan dengan mengadakan penilaian terhadap prestasi kerja karyawan secara rutin, memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi baik berupa promosi jabatan, hadiah dan lain-lain.
2. Kompetensi kepribadian yang efektif yang dimiliki karyawan dianggap masih kurang. Kompetensi ini meliputi penguasaan diri, kepercayaan diri, fleksibilitas, komitmen organisasi. Oleh karena itu evaluasi yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah meningkatkan pengetahuan karyawan dengan memberikan pendidikan dan pelatihan yang berhubungan dengan masalah kepribadian, penguasaan diri, motivasi kerja dan lain-lain kepada karyawan untuk meningkatkan semangat dan kepercayaan diri dalam bekerja.
3. Kreativitas dan inovasi karyawan dalam mempelajari sesuatu dianggap masih kurang. Oleh karena itu evaluasi yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan memberikan rotasi, tugas-tugas baru, pendidikan dan pelatihan sehingga karyawan terdorong untuk lebih kreatif dan inovatif dalam bekerja. Dengan adanya tindakan yang konstruktif, imajinatif, kreatif dari individu dalam suatu organisasi, maka diharapkan produktivitas organisasi akan meningkat.
4. Secara simultan motivasi kerja dan kompetensi memiliki pengaruh yang positif terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Tribun Jabar Bandung. Pada penelitian ini, variabel yang mendapatkan nilai yang lebih rendah yaitu motivasi kerja. PT Tribun Jabar Bandung harus lebih memberikan motivasi untuk bekerja kepada karyawannya agar dapat meningkatkan produktivitas kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- AA Anwar Prabu Mangkunegara. (2005) *Manajemen Sumber Daya Manusia SDM Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Amirullah, dan Hanafi, Rindiyah. (2002). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- As'ad, M. (2003). *Psikologi Islami: Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Asep Hermawan. (2006). *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif*. Jakarta: Grasindo.
- Boulter, Nick, Murray, Dalziel, Jackie Hill. (2007). *People and Competencies*. Crest Publishing House.
- Elashmawi, Farid & Philip R. Harris. (2001). *Manajemen Multi Budaya, Kecakapan Baru Demi Sukses Global (terjemahan)*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Faustino Cardoso Gomes. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI
- Flippo, Edwin B. (1984). *Personnel Management. Sixth Edition. International Student Edition*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Gasperesz, Vincent. (2000). *Manajemen Produktivitas Total: Strategi Peningkatan Produktivitas Bisnis Global*. Jakarta: Gramedia.
- Gilmore, John V. (1974). *The Productive Personality..* San Francisco: Albion Publishing Coy
- Gomez, Meiza, Balkin, David.B. Cardy, Robert.L. (1995). *Managing Human Resources*. London: Prentice Hall International (UK) Limited.
- Harun Al Rasyid. (1994). *Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala*. Bandung: Universitas Padjadjaran.
- Husein Umar. (2002). *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Malayu Hasibuan SP. (2001). *Organisasi Dan Motivasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Muchdarsyah, Sinungan. (2005). *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Angkasa Persada.
- Moch. Ali. (1985). *Penelitian Pendidikan Prosedur dan Strategi*. Bandung: Angkasa.
- Nawawi, H. Dan Martini H. (1990). *Administrasi Personil untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Bumiaksara.
- Nazir. (2003). *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Nazir. (2002). *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Raymond J Stone. (2002). *Human Resource Management, 3rd edn*. John Wiley & Sons Australia, Ltd.

- Robbins, Stephen P. (2003). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Ruky, Ahmad S. (2004). *Sistem Manajemen Kinerja, Performance Management System. Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju
- Siagian, S.P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Singgih Santoso. (2001). *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Spencer, Peter M., & Signe M. Spencer. (1993). *Competence at Work "Models for Superior Performance"*. New York: Jhon Wiley & Sons Inc.
- Sudjana. (2001). *Metode Statistik*. Bandung: Transito.
- Sugiyono, (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2006). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suharsimi, Arikunto. (2002). *Prosedur Metode Penelitian*. Yogyakarta: Bina Aksara.
- Supardi dan Anwar, S. (2004). *Dasar-dasar Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: UII Press.
- Tjutju Yuniarsih & Suwatno, (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta
- Uzer, Moh Usman. (2005). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Veithzal Rivai. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Murai Kencana.
- Winardi. (2002). *Motivasi Dan Permotivasi Dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2008). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Zwell, Michael. (2000). *Creating a Culture of Competence*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Riwayat hidup:

Djadjun Djuhara, SE.Ak., MM., C.A, lahir di Garut, 1 Januari 1964, pendidikan terakhir M.M STIE Pasundan Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, sekarang menjadi dosen tetap di STIE Pasundan Bandung.