BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Merit pay

2.1.1.1 Konsep Merit Pay

Implikasi dari konsp merit pay bahwa seseorang yang memiliki kinerja yang baik, maka akan memperoleh imbalan yang lebih tinggi begitu pula sebaliknya. Artinya semakin tinggi kinerja yang diraih karyawan maka akan semakin tinggi pula kenaikan imbalannya.

Cara untuk mengetahui kinerja karyawan itu tinggi atau rendah diperlukan peniaian yang baik dari pihak manajemen. Sebab jika system penilaian tidak baik, maka penerapan merit pay juga tidak efektif. Jadi salah satu kunci bekerjanya system merit pay akan bergantung pada seberapa baik system penilaian kinerja (performeance appraisal) dalam organisasi tersebut (Brookes, 1993) dalam bukunya Budi W. Soetjipto, 2002:219). Hal ini dikemukakan oleh Wilkerson (1995) dalam bukunya Budi W. Soetjipto, 2002:219) bahwa kebanyakan penilaian kinerja selama ini tidak bisa diterima karena memiliki kelemahan, yakni :

1. Pekerja staff, manager diikat banyak system, proses dan orang. Tetapi focus penilaian kinerja hanya pada individu, hal ini menghasilkan penilaian yang bersifat individual bukan sebagai suatu system dalam suatu organisasi.
2. Penilaian kinerja menganggap system dalam organisasi tersebut konsisten, dan dapat diprediksi. Padahal dalam kenyataan system dam proses merupakan subyek yang dapat berubah karena secara sadar manajemen harus melakukan perubahan sesuai dengan kemampuannya serta tuntunan bisnis.
3. Penilaian kinerja menuntut persyaratan proses penilaian yang obyektif, konsisten dapat dipercaya, serta adil, tetapi disisi lain penilaian kinerja akan dapat dilihat karyawan sebagai hal yang mendadak dan didasarkan favoritism.

2.1.1.2 Definisi Merit Pay

Merit pay berasal dari bahasa inggris yang memiliki arti jasa, manfaat serta prestasi. Dengan demikian merit pay merupakan pembayaran imbalan (reward) yang dikaitkan dengan jasa atau prestasi kerja seseorang m,aupun manfaat yang telah diberikan karyawan kepada organisasi. Secara sederhana konjsep merit pay merupakan system pembayaran yang menkaitkan imbalan dengan prestasi kerja karyawan. Implikasi dari konsep merit pay bahwa seseorang yang memiliki kinerja yang baik, maka akan memperoleh imbalan yang lebih tinggi begitupun sebaliknya. Artinya, semakin tinggi kinerja yang diraih karyawan akan semakin tinggi pula kenaikan imbalannya.

Menurut Henry Simamora (2008:219) mengemukakan bahwa : Merit pay merupakan pembayaran imbalan kepada karyawan yang memiliki kinerja tinggi serta pemberian insentif untuk kelanjutan kinerja yang baik. Rivai dan Basri, (2004:356) berpendapat bahwa :

> Merit pay merupakan system penggajian yang rasional dan berorientasi pada penciptaan adanya rasa keadilan penghasilan yang diberi pada pekerja akan dikaitkan dengan kinerja pekerja tersebut secara individu. Dalam penerapanmerit pay ada pembedaan insentif bagi yang baik sekali, baik, cukup, dan kurang. Dengan merit pay diharapkan dapat menjaga produktivitas kerja dan menjaga kompetisi yang sehat.

Menurut Andrew E. Sikula (2008:251) mengemukakan bahwa : Merit pay merupakan sistem pembayaran yang mengkaitkan imbalan (reward) dengan prestasi (performance) karyawan.

Sedangkan menurut Kreitner dan kinicki (2001: 288) *merit pay* merupakan insentif dalam bentuk uang yang dikaitkan dengan hasil atau prestasi seseorang.

Merit par adalah penerapan upah terjadi setelah suatu penilaian prestasi (Veitzhal Rivai, 2005: 386). Hal ini sesuai dengan pendapat Ahmad Fawzi, (2007: 387) Merit pay merupakan metode pemberian gaji yang berbeda berdasarkan nilai kerja. Sedangkan menurut Wibowo (2005: 355) *merit pay* merupakan pembayaran kenaikan upah diberikan setelah evaluasi kerja. Dalam penelitian ini *merit pay* adalah pembayaran imbalan yang dikaitkan dengan produktivitas kerja. Semakin tinggi kinerja dan produktivitas yang dihasilkan pengurus/karyawan, semakin tinggi imbalan yang diberikan. Tujuan utama setiap organisasi merancang ssstem imbalan adalah untuk meningkatkan produktivitas pengurus/karyawan serta mempertahankan karyawan yang berkompeten di bidangnya.

2.1.1.3 Penerapan Merit pay

Pelaksanaan pembayaran dengan system merit pay dilakukan dengan pembayaran regular (satu kali) atau kenaikan imbalan untuk pekerjaan yang memiliki kualitas tinggi. Pembayaran ini dapat berupa satu kali bonus, tambahan ekstra (incremental pay scal) atau persen tambahan upah biasa (Pass, et. Al., 1996) dalam bukunya (Budi W. Soetjipto, 2001: 220).

Aspek lainnya dari pembayaran jasa (merit pay) mempunyai tiga sifat kunci: jenis ini menekankan kinerja individu, kinerja yang dihargai biasanya diukur secara subyektif dan jenis ini memberikan kenaikan yang permanen, begitu kenaikan jasa diberikan, gaji pokok yang diperoleh akan lebih tinggi tanpa memandang kinerja yang akan dating. Sebaliknya, sebagian besar metode pembayaran untuk kinerja lainnya bersifat berskala. Yaitu, pembayaran yang diberikan untuk sekali kejadian kinerja (kinerja mungkin berlangsung sehari, seminggu, sebulan, atau selama sebuah proyek sedang dikerjakan) dan tidak berpengaruh selamanya terhadap gaji pokokyang akan dating. Bayaran ditentukan oleh jumlah kontribusi kinerja itu. Dalam system ini peliang mendapatkan bayaran tambahan pada episode kinerja selanjutnya mendorong karyawan untuk mengerahkan upaya di masa yang akan datang. Imbalan berdasarkan kinerja mengacu pada semua metode imbalan kinerja yang tidak membutuhkan perubahan gaji pokok (Lawler dan Jenkins, 1992) dalam bukunya (Budi W. Soetjipto, 2002, 220).

Menurut McGinty dan hanke (1992) dalam bukunya (Budi W. Soetjipto, 2002: 222) masalah yang dihadapi manajemen dalam penerapan system merit pay meliputi :

1. Kesulitan dalam mendefinisikan dan mengukur kinerja individu.
2. Tidak tepatnya proses penilaian yang berkaitang dengan merit pay.
3. Kesenjangan kepercayaan dan kerjasama antar manajemen dengankaryawan.
4. Merit pay relative tidak cukup untuk karyawan yang menggunakan base pay.
5. Skeptisme para karyawan dimana pembayaran mereka dikaitkan dengan kinerja.

Dalam mengantisipasi hambatan dalam penerapan merit pay yang efektif, manajemen dapat melakukan penjabaran dan pengukuran kinerja secara jelas, dengan cara menciptakan dimensi kerja, melatih dan memotivasi manajer dalammelakukan penilaian kinerja serta mengidentifikasi imbalan yang dihargai karyawan maupun menciptakan keterkaitan antar kinerja denga imbalan yaitu dengan merancang dan menerapkan system yang benar-benar memberikan imbalan denga perilaku yang diinginkan.

Perencanaan system imbalan yaitu merit pay adalah perencanaan suatu system formal yang terstruktur untuk memberikan imbalan kepada SDM atas apa yang mereka lakukan demi keberhasilan perusahaan. Menurut Moeheriono (2009: 169) imbalan diberikan berdasarkan kinerja mereka, dimana beras kecilnya imbalan berdasarkan hasil kerja mereka, namun imbalan tersebut dapat diberikan berdasarkan hal seperti berikut :

1. Waktu kerja (time-based pay), dimana besar kecilnya imbalan berkaitan denga lamanya waktu yang dihabiskan oleh sumber daya manusia dalam pekerjaan.
2. Kompetensi (competency-based atau skill-based pay), dimana besar kecilnya imbalan berkaitan dengan keterampilan atau keahlian yang dimiliki sumber daya manusia dalam bekerja.
3. Senioritas (seniority-based pay), dimana besar kecilnya imbalan berkaitan dengan lamanya pengabdian sumber daya manusiadalam suatau perusahaan.
4. Berat ringannya pekerjaan (job-based-pay), dimana besar kecilnya memperoleh pekerjaan berkaitan dengan berat ringannya tugas dan tanggung jawab oleh karyawan dalam pekerjaan.

2.1.1.4 Manfaat Merit Pay

Manfaat merit pay terbukti meningkatkan kinerja serta memberikan kontribusi yang tinggi bagi produktivitas. Kebanyakan praktisi dan akademisi setuju bahwa secara teori merit pay merupakan ide yang baik (Brookers, 1993: 213) dalam bukunya (Budi W. Soetjipto, 2002: 223).

Berdasarkan pandangan yang digunakan secara luar berkaitan dengan expectancy theory, merit pay memiliki manfaat diantaranya :

1. Mendorong tingkat rata-rata motivasi kerja individu
2. Meningkatkan pencapaian yang berorientasi individual
3. Mempertahankan penilaian yang tinggi bagi karyawan yang memiliki kinerja tinggi (Kopelmen. Et al., 1991) dalam bukunya (Budi W. Setjipto, 2002: 223).

Sedangkan menurut Schuler dan Jackson (1990) dalam bukunya (Budi W Soetjipto, 2002: 229) suatu program imbalan berdasarkan kinerja kemungkinan besar berhasil jika:

1. Program dikomunikasikan secara jelas, dapat dipahami, bonus mudah dihitung.
2. Karyawan ikut serta dalam menetapkan dan menjalankan program, dan mereka percaya bahwa mereka akan diperlakukan adil.
3. Karyawan yakin mereka dapat mempercayai perusahaan dank arena itu merasa aman dalam bekerja.
4. Bonus diberikan segera mungkin setelah kinerja yang diinginkan terlihat.

2.1.1.5 Faktor Positif dan Negatif Penerapan Merit Pay

Penerapan merit pay bagi karyawan dipandang cukup baik, sebab karyawan diberi imbalan yang berbeda sesuai dengan prestasi kerja yang diraihnya. Karyawan yang menghasilkan kinerja yang tinggi akan memperoleh kenaikan gaji yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang memperoleh level kinerja dibawahnya. Artinya karyawan harus berprestasi lebih baik dulu baru mendapatkan kenaikan imbalan. Dengan demikian jika merit pay dapat diterapkan secara efektif maka akan memiliki dampak positif bagi organisasi karna akan dapat meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja karyawan.

Seperti yang dikemukakan oleh (Basset, 1994: 134) dalam bukunya (Budi W. Setjipto, 2002: 223) kebijakan memotivasi karyawan yang terbaik adalah harus memiliki tujuan yang jelas dan menantang namun karyawan harus merasa bahwa mereka dibayar secara adil untuk usaha pencapaian tujuan tersebut.

Menurut (Lawler dan Jenkins, 1992: 159) dalam bukunya (Budi W.Soetjipto, 2002: 221) berpendapat bahwa:

> Dalam penerapan merit pay peluang mendapatkan bayaran tambahan pada episode kinerja selanjutnya mendorong karyawan untuk mengerahkan upaya di masa mendatang. Imbalan berdasarkan kinerja mengacu pada semua metode imbalan kinerja yang tidak membutuhkan perubahan gaji pokok.

Menurut R. Wayne Mondy (2008: 22) Merit pay merupakan kenaikan bayaran yang ditambahkan pada bayaran pokok karyawan berdasarkan tingkat kinerja merit pay aka menciptakan kepercayaan antara karyawa bahwa kinerja yang baik akan:

1. Membayar lebih tinggi
2. Meminimalkan persepsi negative dan konsekuensi dari berkinerja baik
3. Mebciptakan kondisi sedemikian rupa sehingga hasil positif lainnya daripada membayar akan terlihat berhubungan dengan kinerja yang baik.

Perencanaan merit pay merupakan prosedur untuk membedakan yang didasarkan pada kinerja, yakni sitem kompensasi yang diberikan karyawan didasarkan pada individu atau gaji yang diukur melebihi periode tertentu. Untuk pembayaran tersebut, didasarkan kepada prestasi atau kinerja yang merupakan bagian dari system pembayaran regular maka para pekerja harus dievaluasi secara regular pula kinerjanya (performance appraisal). Menurut Moeheriono (2009: 171) kebanyakan hasil penilaian kinerja tidak bisa menerima dan melaksanakan merit pay dianggap masih memiliki kelemahan antara lain:

1. Supervisor dan manajer terikat banyak system, proses dan orang, tetapifokus penilaian kinerja mereka hanya kepada individu saja.

2. Penilaian kinerja menganggap bahwa system dalam organisasi tersebut lebih konsisten dan dapat diprediksi, padahal dalam kenyataannya, system dan proses merupakan subjek yang dapat berubah-rubah karena secara sadar, bahwa manajemen harus melakukan perubahan sesuai dengankemampuannya serat tuntunan bisnis.
3. Penilaian kinerja menuntut persyaratan proses penilaian yang obyektif, konsisten, dan dapat dipercaya serta adil, tetapi disisi lain penilaian kinerja akan dapat dilihat karyawan sebagai hal yang mendadak dan didasarkan pada favoritism.

Menurut Moeheriono (2009: 174) pada umumnya masalah yang dihadapi pihak manajemen dalam penerapan system merit pay antara lain:

1. Kesulitan dalam mengidentifikasi dan mengukur kinerja individu karyawan dengan benar dan tepat.
2. Tidak tepatnya waktu proses penilaian yang berkaitan denga system merit pay.
3. Adanya kesenjanga kepercayaan dan kerjasama antara manajemen dan karyawan.
4. Merit pay relative tidak cukup untuk karyawan yang menggunakan base pay.
5. Skeptisme persepsi pada aryawan dimana pembayaran mereka dikaitan dengan kinerja.

Selain itu juga menurut Moeheriono (2009: 176) factor-faktor yang menyebabkan gagalnya penerapan merit pay adalah sebagai berikut:

1. Hubungan antara kinerja dan imbalan sangat lemah.
2. Besar insentif imbalan yang ditawarkan terlampau rendah.
3. Serikat pekerja mempengaruhi keputusan penetapan gaji.
4. Supervisor seringkali menolak penilaian prestasi kerja sebab hanya sedikit supervisor yang terlatih bisa menerimanya dan denga sedikit kemungkinan menciptakan masalah baru.
5. Timbul permasalahan anuitas karena pada saat pembayaran merit pay, berdasarkan kinerja yang lalu, dan memungkinkan individu yang sebelumnya produktif menjadi merosot untuk beberapa tahun dan tetap mendapatkan gaji yang tinggi.

Penerapan merit pay dalam suatu perusahaan sebenarnya hanya cocok diterapkanuntuk saran karyawan yang mimiliki sikap pencapaian (achievement) yang tinggi. Biasanya oenerapan merit pay lebih cocok diterapkan pada manajemen tingkat atas seperti direktur, manajer atau staff yang kinerjanya dapat dilihat secara konkrit.

Wilkerson (1995) dalam (Budi W. Soetjipto, 2002: 224) Berpendapat bahwa terdapat tiga hal yang perlu dilakukan pihak manajemen apabila melakukankesalahan dalam melakukan merit pay, diantaranya:

1. Memberi peringkat kepada karyawan lebih rendah dari kinerja yang sesungguhnya untuk menyesuaikan dengan anggarannya.
2. Memberi peringkat karyawan lebih tinggi dan harus menjelaskan mengapa peningkatan imbalan tidak sesuai dengan peringkat.
3. Menaikan anggran merit.

Hal ini sesuai yang diungkapkan oleh Lwler dan Jenkins (1992) dalm bukunya (Budi W. Soetjipto, 2002: 221), yaitu:

> Pembayaran yang dilakukan untuk sekali kejadian kinerja (Kinerja mungkin berlangsung sehari, seminggu, sebulan , atau selama sebuah proyek sedang dilakukan) dan tidak berpengaruh selamanya terhadap gaji pokok yang akan dating. Bayaran selanjutnya ditentukan oleh jumlah kontribusi kinerja yang akan meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan.

2.1.1.6 Indikator Merit Pay

Menurut Henry Simamora (2008: 295) indicator yang mempengaruhi penerapan merit pay adalah sebagai berikut:

1. Standar kinerja yang tinggi
   Membuat standar kinerja yang tinggi dilakukan karena pengharapan yang rendah cenderung menjadi pemenuhan ramalan sendiri dan puncak prestasi jarang dihasilkan dari penghargaan yang sedang-sedang saja.
2. Sistem penilaian kinerja
   Mengembangkan system penilaian kinerja yang akurat dan memiliki focus kepada kriteria yang berorientasi pada hasil dan spesifik pekerjaan.
3. Melatih pemimpin dan mekanisme penilaian kinerja
   Melatih pemimpin dan mekanisme penilaian kinerja dan dalam seni pemberian umpan balik kepada bawahan sedangkan kinerja yang tidak efektif harus dikelola secara konstruktif.
4. Meningkatkan imbalan dengan kinerja
   Meningkatkan secara erat imbalan dan kinerja serta menggunakan penilaian kinerja semi, tahunan untuk memberikan atau menolak peningkatan merit pay.
5. Menggunakan kenaikan merit pay yang luas
   Menggunakan suatu rentang peningkatan luas dan membuat peningkatan gaji menjadi lebih bermakna.
6. Kepercayaan karyawan terhadap manajemen
   Para karyawan harus yakin dan percaya terhadap manajemen sehingga mereka merasa penilaian merit pay adalah benar dan akurat.
7. Pemimpin harus sepakat dengan pekerjaan dan criteria yang dipergunakan
   Pemimpin atau pemegang jabatan harus sepakat denga tugas-tugas pekerjaan dan criteria yang digunakan.
8. Sistem administratif pembayaran yang tepat
   Sistem pembayaran merit pay harus diiringi oleh praktik administratif yang tepat.
9. Penerapan sistem informasi dan sumber daya manusia
   Spesialis sumber daya manusia harus menerapkan sistem informasi untuk menelusuri pelaksanaan merit pay.

Memberikan merit pay mengacu pada proses penentuan kompensasi karyawan (gaji atau bonus), sebagian besar atas dasar seberapa baik setiap karyawan melakukan pekerjaannya. Prinsipnya sederhana untuk menghargai karyawan agar lebih produktif dalam meningkatkan kontribusi mereka terhadap organisasi, tetapi juga berusaha

mempertahankan karyawan yang terbaik di perusahaan. Membayar merit pay (membayar untuk kinerja) dapat mengambil beberapa bentuk dasar diantaranya:

1. Kenaikan gaji tahunan dapat didasarkan pada beberapa jenis penilaian produktivitas karyawan.
2. Keunggulan karyawan.
3. Keunggulan karyawan adalah dengan menggunakan program bonus atau system, dimana seorang pegawai yang produktif akan menerima beberapa jenis pembayaran bonus, yang merupakan satu kali dan tidak berulang.
4. Melaksanakan kompensasi langsung untuk mengukur produksi perusahaan.

Sedangkan menurut Marihot T.E Hariandja (2009: 158) Merit pay merupakan perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, obyektif, dan prestasi kerjanya. Sitem ini termasuk penilaian kerja yang baik karena dapat meningkatkan semangat dan disiplin karyawan sehingga produktivitas kerjanya meningkat. Adapun cirri-ciri penerapan merit pay antara lain:

1. Pencapaian tugas kerja yang maksimal
2. Ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan
3. Memiliki efisiensi dalam bekerja
4. Kesesuaian pekerjaan dengan minat karyawan dalam bekerja
5. Memiliki semangat dan totalitas dalam bekerja

Pihak manajemen harus mendesai tugas dengan baik agar penilaian kinerja dapat memberikan hasil yang akurat dan adil serta menentukan besarnya kenaikan imbalan yang dihargai karyawan sebagai hasil dari prestasi kerja mereka sehingga dalam

peneran merit pay tersebut betul-betul memenuhi standar yang diinginkan kedua belah pihak. Untuk itu, pihak manajemen harus mensosialisasikannya serta mengkomunikasikan terlebih dahulu kepada seluruh karyawan agar mereka dapat mengetahui apa yang diinginkan organisasi dan dapat berpartisipasi dalam penerapan merit pay.

2.1.2 Produktivitas Kerja

2.1.2.1 Pengertian Produktivitas kerja

Istilah produktivitas pada dasarnya berasal dari kata *productivity* dalam bahasa inggrisnya mengandung arti *product* atau hasil sehingga *productivity* dapat diartikan sebagai daya hasil, daya atau kemampuan menghasilkan. Kemampuan menhasilkan pada manusia tentu tidak sama dengan benda atau makhluk lainnya. Produktivitas benda atau makhluk lain hanya bisa dicapai apabila digunakan dan dimanfaatkan oleh manusia, apalagi untuk meningkatkan produk tertentu pada manusia dengan berkurang atau bertambah dengan bantuan tanpa bantuan kekuatan dari diri manusia.

Produktivitas yakni seberapa besar hasil yang diperoleh di dalam proses produksi. Dalam hal ini tidak terlepas dari efisiensi dan efektifitas. Secaraumum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang-barang atau jasa) dengan masukan yang sebenarnya. Seperti yang dikemukakan oleh

Simungan (2008: 12) bahwa produktivitas adalah ukurang efiensi produktif yaitu suatu hasil perbandingan antara keluaran dan masukan tenaga kerja., sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik bentuk dan nilai.

Produktivitas benda atau makhluk lain hanya bisa dicapai bilamana digunakan dan dimanfaatkan manusia, apalagi untuk meningkatkan produk tersebut. Padas umber daya manusia dengan unsur pokok waktu, maka produktivitas ini dapat berubah dengan menciut atau bertambah dengan bantuan atau tanpa bantuan kekuatan dari luar diri sumber manusia itu. Sedangkan menurut Zainun dalam Hidayat (2004: 45) Produktivitas merupakan kekuatan dan kelamahan yang ada pada sumber daya manusia sendiri dapat dipengaruhi produktivitas dirinya, apalagi bilamana ada bantuan atau hambatan dari diri sumber daya manusia itu.

Menurut Sinungan (2008: 16) dalam berbagai referensi banyak sekali pengertian mengenai produktivitas, yang dapat dikelompokan menjadi tiga rumusan yaitu:

1. Rumusan tradisional bagi keseluruhan produktivitas tidak lain adalah ratio daripada apa yang dihasilkan *output* terhadap keseluruhan produksi yang dipergunakan *input.*
2. Produktivitas pada dasarnya adalah suatu sikap metal yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini.
3. Produktivitas merupakan interaksi terpadu secara serasi dari tiga factor esensial, yakni: investasi termasuk penggunaan pengetahuan dan teknologi serta riset, manajemen, dan tenaga kerja.

Adapun pengertian produktivitas menurut Komarudin (2004: 12) produktivitas adalah sikap yang senantiasa memiliki pandangan bahwa metode kerja hari ini harus ebih baik dari metode kerja hari kemarin dan hasil yang diraih esok harus lebih banyak atau lebih bermutu dari hasil yang diraih hari ini.

Ravianto (2005: 213) mengemukakan bahwa produktivitas dapat mendevinisikan secara fisiologis, ekonomis, teknis, psikologis dan terpadu.

1. Secara fisiologis, produktivitas melihat kehidupan hari ini harus lebih baik daripada hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.
2. Secara ekonomis, produktivitas melihat bagaimana perolehan hasil (keluaran) sebesar-besarnya dengan mengorbankan sumber daya (masukan) yang sekecil-kecilnya.
3. Secara teknis, produktivitas adalah perbandingan antara keluaran dan masukan.
4. Secara psikologis, produktivitas dilihat dari sikap mental memulaikan kerja dan didasarkan motivasi yang kaut untuk secara terus menerus berusaha mencapai mutu kehidupan yang lebih baik.
5. Secata terpadu, produktivitas total melibatkan semua sumber daya manusia denga usaha menggunakan keterampilan, modal, teknologi, teknik manajemen informasi, energi dan lain-lain.

Setelah menyimak beberapa pengertian dari para ahli penulis dapat menarik kesimpulan bahwa pengertian produktivitas kerja adalah suatu ukuran sejaumana sumber daya (keterampilan, modal, teknologi, energi, dan lain-lain) digunakan dalam suatu organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan.

2.1.2.2 Definisi Produktivitas kerja

Sumber daya manusia memegan peran utama dalam proses meningkatkan produktivitas, karena alat prduksi dan teknologi pada hakikatnya merupakan hasil karya manusia. Produktivitas tenaga kerja murut dewan produktivitas nasional RI Tahun 1983 mengandung pengertian bahwa perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu. Produktivitas kerja menurut Tjutju Yuniarsih dan Suwatno (2008: 156) bahwa hasil konkrit produk(yang dihasilkan oleh individu ataupun kelompok, selama satuan waktu tertentu dalam dalam suatu proses kerja. Beberapa penelitian yang mengungkapkan teori tentang produktivitas kerja, selalu mengaitkannya dengan kepuasan kerja.

Munandar dalam Hidayat (2006: 60) mengatakan bahwa:

> Tenaga kerja yang puas akan merasa senang dengan pekerjaannya, sehingga akan lebih produktif dalam bekerja. Perasaan yang berhubungan dengan kepuasan atau ketidakpuasan kerja cenderung lebih mencerminkan penaksiran tenaga kerja tentang pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan untuk masa yang akan datang.

Jhon W. Storm (2007: 394) mengemukakan bahwa:

> *Productivity is achieving quantity and quality of result while controlling inputs in order to develop the capacity to progress* (Produktivitas adalah meraih hasil kuantitas dan kualitas masukan dalam rangka membangunkan kapasitas untuk kemajuan).

Sedangkan Paul Mali dalam bukunya (Sedarmayanti 2001: 57) berpendapat bahwa produktivitas kerja adalah bagaimana menghasilkan atau meningkatkan hasil barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien.

Produktivitas kerja adalah kemampuan untuk memahami kebutuhan bisnis dan menyediakan kombinasi terbaik sumber daya manusia dan teknologi untuk menghasilkan solusi terbaik yang tidak kalah dengan orang lain. (*www.productifityworks.com/*2009).

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka untuk penelitian ini penulis mengambil pengertian bahwa produktivitas kerja adalah sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini (Sedarmayanti, 2001: 57).

2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja maupun yang berhubungan dengan perusahaan dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan.

Menurut Balai Pengembangan Produktivitas Daerah (Sedarmayanti, 2001: 71) ada enam factor utama yang menentukan produktivitas tenaga kerja, adalah:

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

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

Faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja menurut Sedarmayanti (2001: 72) adalah:

1. Sikap mental berupa motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja.
2. Pendidikan
   Pada umumnya orang yang memiliki pendidikan yang lebih tinggi, baik formal maupun informal akan mempunyai wawasan yang lebih luas terutama penghayatan akan arti pentingnya produktivitas.
3. Keterampilan
   Pada aspek tertentu apabila pegawai semakin terampil, maka akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas kerja dengan baik.
4. Manajemen
   Apabila manajemen tepat maka akan menimbulkan semangat yang lebih tinggi sehingga akan mendorong pegawai untuk melakukan tindakan yang produktif.
5. Hubungan Industial Pancasila
   Denagn menerapkan Hubungan Industrial Pancasila maka akan:
   1. Menciptakan tenaga kerja yang memberikan motivasi kerja secara produktif sehingga produktivitas akan meningkat.
   2. Menciptakan hubungan kerja yang serasi dan dinamis sehingga menumbuhkan partisipasi aktif dalam usaha meningkatkan produktivitas.
   3. Menciptakan harkat dan martabat pegawai sehingga mendorong diwujudkannya jiwa yang berdedikasi dalam upaya peningkatan produktivitas.
6. Tingkat penghasilan
   Apabila tingkat penghasilan memadai maka dapat menimbuljkan konsentrasi kerja dan kemampuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan produktivitas.
7. Gizi dan kesehatan
   Apabila pegawai dipenuhi kebutuhan gizinya dn berbadan sehat, maka akan lebih kuat bekerja, apalagi bila mempunyai semangat yang tinggi, maka akan meningkatkan produktivitas kerjanya.
8. Jaminan sosial

Jaminan sosial yang diberikan oleh suatu organisasi kepada pegawainya dimaksudkan untuk meningkatkan pengabdian dan semangat kerja. Apabila jaminan sosial pegawai mencukupi maka akan dapat menimbulkan kesenangan bekerja, sehingga mendorong pemanfaatan kemampuan yang dimilikiuntuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

9. Lingkungan dan iklim kerja
   Lingkungan dan iklim kerja yang baik akan mendorong pegawai agar senang bekerja dan meningkatkan asa tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik menuju kea rah peningkatan produktivitas.
10. Sarana produksi
    Mutu sarana produksi berpengaruh terhadap peningkata produktivitas. Apabila sarana produksi yang digunakan tidak baik, kadang-kadang dapat menimbulkan pemborosan bahan yang dipakai.
11. Teknologi
    Apabila teknologi yang dipakai tepat dan lebih maju tingkatannya maka akan memungkinkan:
    a. Tepat waktu dalam penyelesaian proses produksi.
    b. Jumlah produksi yang dihasilkan lebih banyak dan bermutu.
    c. Memperkecil terjadinya pemborosan bahan sisa.
12. Kesempatan berprestasi
    Pegawai yang bekerja tentu mangharapkan peningkatan karir atau penegmbangan potensi pribadi yang nantinya akan bermanfaat baik bagi diri maupun organisasi.

Sedangkan Muchdarsyah Sinungan (2005: 56) mengemukakan faktor-faktor produksi yang umum terdiri dari:

1. Manusia
2. Modal
3. Metode
4. Lingkungan organisasi (internal)
5. Produksi
6. Lingkungan Negara (eksternal)
7. Lingkungan internasional maupun regional
8. Umpan balik

Eddy Hejanto (2004: 34) mengungkapkan secara lebih sederhana lagibahwa faktor-faktor yang mmpengaruhi produktivitas adalah manusia, mesin, modal, material, dan energi. Berbeda dengan Komarudin (2002: 112) yang dikutip oleh Yandi Heryandi (2006: 32) faktor-faktor yang menpengaruhi tinggi rendahnya produktivitas tenaga kerja yaitu:

> Besarnya pendapatan dan jaminan sosial (kompensasi), tingkat pendidikan dan latihan, sikap, disiplin, moral, etika kerja, hubungan insani, manajemen, sarana, produksi, kesempatan berprestasi, kepuasan, teknologi, dan kebijakan pemerintah.

Klinger dan Nanbaldin sebagaimana dikutip oleh Faoustino Cardoso Gomes (2001: 160) menyatakan bahwa produktivitas merupakan fungsi perkaliandari usaha pegawai (*effort*) yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan pegawai (*abilily*) yang diperoleh melalu latihan-latihan.

Menurut Hadari Nawawi (2004: 100) mengemukakan bahwa hasil kerja karyawanyang menggambarkan produktivitas kerja karyawan tersebut bersumber dari kemampuan personel individual. Kemudian Hadari Nawawi (2004: 90) menyatakan juga bahwa produktivitas kerja hanya dapat diperoleh gambarannya dari dedikasi, loyalitas, disiplin, ketepatan metode atau acara kerja, dan lain-lain yang tampak selama personel sebagai tenaga kerja melaksanakan tugas dan beban kerjanya. Selanjutnya disebutkan juga bahwa semakin baik keterampilan, keahlian, disiplin, ketekunan, ketepatan penggunaan metode serta alat dan lai-lain dalam bekerja maka semakin tinggi pula produktivitas personel secara individu.

2.1.2.4 Pegawai yang Produktif

Produktivitas tenaga kerja telah menjadi tolak ukur kemajuan suatu perusahaan, produktivitas kerja yang tinggi tentunya dimiliki oaleh pribadi-pribadi yang bersifat produktif. Adapun beberapa pendapat mengenai cirri-ciri yang produktif adalah sebagai berikut:

William. P. Anthony, K. Michele Kacmar dan Pamela. L. Perewe (2002: 438) mengungkapkan karakteristik indikator produktivitas adalah sebagai berikut:

1. Ability
2. Kowladge
3. Skill
4. Attitude

Produktivitas dapat ditinjau berdasarkan tingkatannya dengan tolak ukur masing-masing. Tolak ukur produktivitas kerja dapat dilihat dari kinerja pegawai. Untuk melihat sejauh mana produktivitas kerja pegawai, diperlukan penjelasan tentang dimensi, unsur, indikator dan kriteria yang menyatakan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik daripada hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. 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. Tindakan 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 kontribusi positif terhadap lingkungannya (kreatif, imaginatif, inovatif).
8. 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 demikain produktivitas kerja pegawai disamping berkaitan dengan tugas utamanya, juga perlu dilihat dari kualifikasi dan pengembangan profesionalnya.

Gilmore (1974: 6) yang dikutip oleh Sedarmayanti (2001: 85) menyatakan bahwa yang produktif adalah:

> *Who is making a tangible and significant contribution in this choosen field, who is imaginative, perceptive, and innovative in his approach to life problems and to accomplishmentof his own goals (creativity), and who is at the same time both responsible andresponsive in this relationship with other.*

Gilmore menyatakan bahwa orang yang produktif adalah seseorang yang membuat kontribusi yang nyata dan signifikan dalam lingkungannya, seseorang yang imajinatif, perseptif, dan inovatif dalam setiap tindakannya mendekati masalah-masalah kehidupan dan untuk mencapai cita-citanya, dan seseorang yang pada saat bersamaan dapat bertanggungjawab dan responsive terhadap hubungannya dengan orang lain.

Dalam uraian tersebut, Gilmore menekankan kontribusi positif dari diri seseorang terhadap lingkungannya dimana dia berada. Dengan adanya tindakan yang konstruktif, imajinatif, kreatif dari individu dalam suatu organisasi, maka diharapka produktivitas organisasi ini akan meningkat.

Menurut Vincent Gasperz (2000: 71) karakteristik umum dari individu atau karyawanyang produktif biasanya ditandai dengan hal-hal sebagai berikut:

1. Secara terus menerus selalu mencari gagasan dan car penyelesaian tugas yang lebih baik.
2. Selalu mencari saran-saran untuk perbaikan secara sukarela.
3. Menggunakan waktu secara tepat dan efisien.
4. Selalu melakukan pekerjaan dengan menyertakan jadwal waktu.
5. Selalu bersikap positif terhadap pekerjaannya.
6. Dapat berperan sebagai anggota tim kerjasama denga baik, sebagaimana juga menjadi tim kerjasama dengan baik.
7. Dapat memotivasi diri melalui dorongan dari dalam diri sendiri.
8. Memiliki pemahaman dan pengetahuan dalam pekerjaannya serta mau menerapkannya dalam pekerjaannya itu.
9. Mau menerima ide-ide atau saran-saran yang dianggap lebih baik dari orang lain.
10. Hubungan antar pribadi dengan semua tingkat manajemen dalam organisasi berlangsung dengan baik.
11. Sangat menyadari dan memperdulikan masalah pemborosan dan inefisiensi dalam penggunaan sumber daya.
12. Mempunyai tingkat kehadiran yang baik.
13. Seringkali melampaui standar-standar yang telah ditetapkan.
14. Selalu mampu mempelajari suatu hal baru dengan cepat.

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 inofatif, memperlihatkan kecerdikan dan keanekaragaman.
4. Memahami pekerjaan.
5. Belajar dengan "cerdik" menggunakan logika, mengorganisasikan pekerjaan denga efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan. Selalu mempertahankan kinerja rancangan, mutu kehandalan, pemeliharaan, keamanan, mudah dibuat, produktivitas, biaya dan jadwal.
6. Selalu mencari perbaikan.
7. Dianggap bernilai oleh pengawasnya.
8. Memiliki catatan prestasi yang berhasil.
9. Selalu meningkatkan dirinya.

Pribadi yang produktif menggambarkan potensi, persepsi, dan kreatifitas seseorang yang senantiasan ingin menyumbangkan kemampuan agar bermanfaat bagi diri dan lungkungannya. Jadi, orang yang produktif adalah orang yang dapat member sumbangan yang nyata dan berarti bagi lingkungan sekitarnya, imajinatif dan inofatif dalam mendekati persoalan hidupnya serta mempunyai kepandaian dalam mencapai tujuan hidupnya. Pada saat bersamaan orang seperti ini selalu bertanggung jawab dan responsif dalam hubungannya dengan orang lain (kepemimpinan). Karyawan seperti ini merupaka asset perusahaan yang selalu berusaha meningkatkan diri dalam organisasinya, dan akan menunjang pencapaian produktivitas organisasi.

Pribadi yang produktif adalah pribadi yang yakin akan kemampuan dirinya, yang dalam istilah psikologi sering disebut sebagai orang yang memiliki rasa percaya diri (*self confidence*), harga diri(*self esteem*), dan konsep diri (*self concept*) yang tinggi. Orang yang demikian dapat diakatan sebagai ornag yang mampu mengaktualisasikan diri.

Pribadi yang produktif akan lebih kreatif dalam berhubungan denga dunia sekitarnya denga cara menciptakan suatu hasil karya melalui kemampuan dan menggunakan pikiran serta perasaannya. Individu yang kreatif dapat dikatakan sebagai orng yang tinggi independensinya, inovatif dalam pendekatan masalah, terbuka terhadap suatu pengalaman baru, yang lebih luas, ditandai denga spontanitas, fleksibilitas dan kompleksitan pandangan.

Seperti yang dikemukakan oleh Robert M. Ranfil dalam Sedarmayanti (2001: 110-112) berhasil merumuskan cirri kunci profil pegawai produktif antara lain:

1. Lebih dari memenuhi kualifikasi pekerjaan. Kualifikasi dianggap mendasr bagi pekerjaan. Dianggap bahwa produktivitas tinggi tidak mungkin tanpa kualifikasi yang benar. Pengamatan yang khas adalah:
   a. Dapat belajar dengan cepat.
   b. Kompeten secara professional/teknis selalu memperdalam pengetahuan dalam bidangnya.
   c. Kreatif dan inovatif.
2. Mempunyai orientasi pekerjaan positif. Sikap seseorang terhadap tugas pekerjaan.
   a. Mempunyai pekerjaannya dan membanggakannya.
   b. Dapat menerima tantangan an tugas baru.
   c. Mempunyai kebiasaan kerja yang baik.
3. Dapat bergaul denga efektif. Kemampuan untuk memantapkan hubunganantar pribadi yang positif.
   a. Berkomunikasi dengan efektif.
   b. Dapat bekerjasama.
   c. Pribadi yang menyenangkan.
4. Dewasa. Kemampuan dan kemauan seseorang untuk bertanggung jawab dalam pelaksanaan pekerjaan.
   a. Mempunyai rasa tanggung jawab yang kuat.
   b. Mengetahui kelamahan dan kekuatan diri.
   c. Mandiri dan disiplin.

Jadi produktivitas merupakan kemampuan seeorang untuk menggunakan kekuatannya dan mewujudkan segenap potensi yang apa adanya. Menggunakan kemampuan atau segenap potensi guna mewujudkan kreatifitas.

2.1.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Kesimpulan	Perbedaan	Persamaan
1	**Sapari Arief Hadi Sri Hartono (2008)**	*"Remunerasi/penggajian berbasis kinerja dan merit pay bagi pegawai negeri di Indonesia"*	Kinerja karyawan yang dihargai dengan insentif sama halnya praktek di dunia bisnis. Karyawan yang dianggap sangant efektif dalam bekerja dansering diberikan bonus untuk bekerja lebih baik lagi	1. Unit yang dianalisis adalah guru sedangkan penelitian yang akan dilakukan yaitu pengurus/ karyawan koperasi	2. Variabel *independent* yang diteliti adalah masalah bonus yaitu *merit pay*
2	**Richard G. Brody, Suming Lin, Stephen B. Salter (2006)**	*Merit pay on productivity and national values*	Terdapat pengaruh signifikan antara *merit pay* terhadap *productivity and national values* pada karyawan bagian akuntasi divisi divisi teknologi di Nasional Taiwan University	1. Alat analisis dengan path analysis 2. Penelitian yang dilakukan	1. *Merit pay* sebagai variable *dependent* 2. Unit analisis sama yaitu pengurus/karyawan
3	**Manuel Gil Anton (2004)**	*"The Merit Pay System in a Mexican University:*	untuk menemukan praktek-praktek sumber daya manusia kunci	1. Variabel dependen berbeda sedangkan	1. Variabel independen sama yaitu produktivitas

		The Case of Metropolitan Autonomous University"	berkontribusi terhadap produktivitas karyawan di bank-bank	penelitian yang akan dilakukan adalah *merit pay*	

2.2 Kerangka Pemikiran

Salah satu aspek penting yang akan menentukan keberhasilan ataupun kegagalan dalam organisasi adalah implementasi manajemen SDM. Didalam perkembangannya insentif dibagi menjadi dua bagian yaitu insentif individu dan insentif kelompok. Dimana salah satu bagian dari insentif individu adalah *merit pay*. Perencanaan *merit pay* merupakan prosedur untuk membedakan gaji yang didasarkan system kinerja yakni system kompensasi yang didasarkan pada gaji individual atau gaji yang diukulr melalui periode tertentu. Penerapan merit pay merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja pengurus/karyawan, karena diketahui bahwa penerapan merit pay ini adalah kunci bagi seseorang untuk menaikan kinerja yang sangat baik. Apabila kinerja seseorang itu baik maka akan menghasilkan produktivitas kerja yang baik pula.

2.2.1 Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

2.2.1.1 Pengaruh Penerapan Merit Pay Terhadap Produktivitas Kerja Pengurus/Karyawan

Tujuan perusahaan / organisasi melaksanakan merit pay adalah untuk meningkatkan kinerja daripada karyawan. Hal ini dikarenakan sistem penghargaan ini

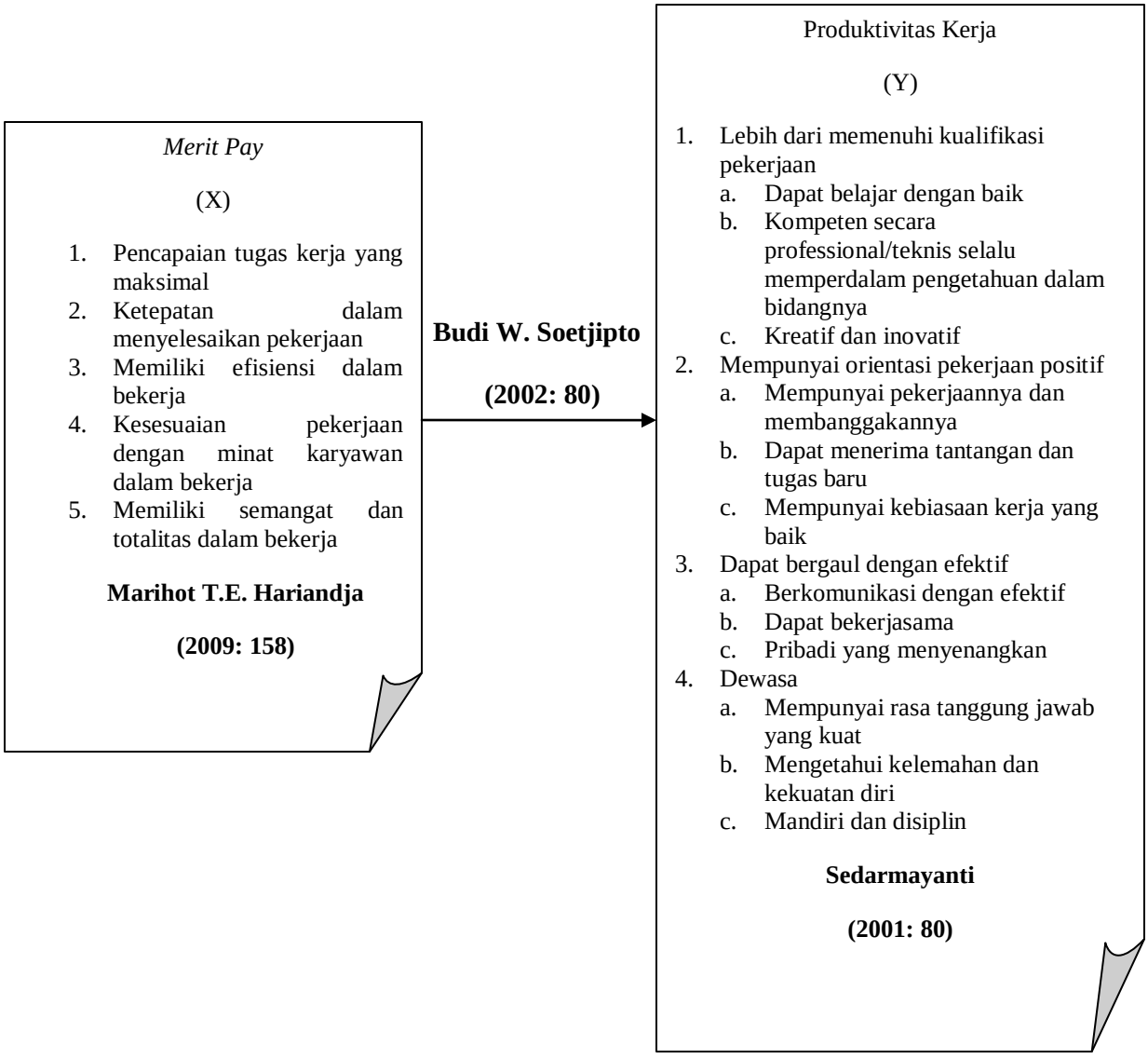
memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Produktivitas kerja tidak hanya dinilai dari hasil kerja yang tinggi atau banyak., melainkan kualitas unjuk kerja juga yang menjadi salah satu ukuran penting yang perlu diperhatikan. Merit pay merupakan salah satu factor yang mempengaruhi produktivitas kerja. Pass, *at. al* (1996) dalam (Budi W. Soetjipto, *at. al* 2002: 220) yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja adalah penerapan *merit pay* mengemukakan bahwa:

> Pelaksanaan pembayaran denga sistim merit pay dilakukan dengan pembayaran regular (satu kali) atau kenaikan imbalan untuk pekerjaan yang memiliki kualitas tinggi. Pembayaran ini dapat berupa satu kali bonus, tambahan ekstra (incremental pay scale) atau persen tambahan upah biasa yang dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Berdasarkan uraian tersebut penerapan merit pay memberikan pengaruh terhadap peningkatan produktivits kerja pengurus/karyawan, hal ini menunjukan bahwa produktivitas kerja pengurus/karyawan merupakan hal yang utama bagi pengurus/karyawan dalam mengambil suatu pekerjaan tertentu dalam perusahaan/organisasi. Penerapan merit pay yang baik dan layak menimbulkan kepuasan serta prestasi kerja dan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan/organisasi.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bagan kerangka pemikiran sebagai berikut :

2.2.3 Bagan Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1

Bagan paradigma penelitian

2.3 Hipotesis

Menurut **Umi Narimawati (2007 : 73)** "Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan antar variabel yang akan diuji kebenarannya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian hubungan yang dinyatakan.

Berdasarkan dari kerangka pemikiran diatas, maka penulis berasumsi mengambil keputusan sementara (hipotesis) dalam penelitian ini bahwa :

1. Merit pay sudah tepat pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia KPRI Kokardan Kabupaten Majalengka.
2. Produktivitas kerja pengurus/karyawan sudah tinggi pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia KPRI Kokardan Kabupaten Majalengka.
3. Merit pay berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pengurus/karyawan pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia KPRI Kokardan Kabupaten Majalengka.