

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada proses perencanaan sumber daya manusia terdapat berbagai macam proses untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja sekarang dan yang akan datang bagi sebuah perusahaan. Kebutuhan itu dilakukan dengan cara mendapatkan tenaga kerja baru yang relevan, di samping harus dilakukan dengan mempertahankan dan memanfaatkan tenaga kerja yang sudah ada secara maksimal. Untuk keperluan itu maka rangkaian perencanaan sumber daya manusia harus diikuti mulai dari menseleksi, menerima dan menempatkan karyawan. Rangkaian kegiatan tersebut kurang membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan organisasi dan pekerjaannya. Melalui program orientasi kerja diharapkan dapat membantu proses penyesuaian diri, dalam memperkenalkan karyawan baru sesuai dengan peranan mereka. Dan dapat pula untuk karyawan lama apabila mendapatkan pekerjaan atau jabatan baru. Dengan penyesuaian diri dalam orientasi kerja diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan itu sendiri.

Produktivitas merupakan perpaduan faktor–faktor produksi yang ada di dalam perusahaan. Faktor–faktor produksi tersebut yaitu, modal, tenaga kerja, sumber daya alam, dan teknologi. Dalam produktivitas kerja penempatan karyawan sebagai faktor penting yang perlu didayagunakan secara tepat untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dalam menciptakan produktivitas yang diinginkan suatu perusahaan diperlukan beberapa faktor penunjang yang pertama, produktivitas kerja dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja karyawan. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi akan senantiasa bersemangat dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Hal tersebut dapat menjadikan karyawan yang bermotivasi tinggi menjadi lebih produktif dibandingkan karyawan yang bermotivasi rendah. Namun saat ini banyak karyawan yang kurang termotivasi dalam menjalankan pekerjaannya. Mereka beranggapan bahwa bekerja hanya suatu rutinitas yang harus dijalani. Anggapan tersebut dapat membuat karyawan menjadi tidak bersemangat dalam menjalankan pekerjaannya yang akan berakibat pada penurunan produktivitas karyawan.

Pihak bawahan tidak akan termotivasi untuk mencapai tingkat-tingkat tinggi produktivitas, kecuali apabila mereka menganggap bahwa ekspektasi pihak atasan bersifat realistis dan dapat dicapai. Andaikata mereka di dorong untuk mendayagunakan pencapaian tujuan-tujuan yang tidak dapat dicapai, maka mereka akan berhenti berupaya dan mereka hanya akan memberikan hasil yang lebih rendah, dibandingkan dengan apa yang mampu mereka capai¹.

Dalam rangka mendorong motivasi kerja karyawan, pihak manajemen perlu menunjukkan bahwa pekerja dibutuhkan oleh perusahaan. Dengan memberikan kepastian dan kelangsungan kerja, bahwa pekerja tidak akan diberhentikan sewaktu-waktu atau begitu saja. “Tingkat pemberhentian dan pergantian pegawai yang tinggi merupakan indikator rendahnya kualitas kondisi

¹J. Winardi, *Motivasi Pemotivasian Dalam Manajemen*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2001) h.43

kerja perusahaan, sehingga mengakibatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan menjadi rendah”².

Faktor kedua yaitu disiplin kerja yang merupakan sikap seseorang yang selalu mengikuti atau mematuhi segala peraturan yang telah ditentukan. Dengan melaksanakan disiplin kerja maka seorang karyawan akan dapat menghargai waktu dan biaya sehingga dapat memberikan pengaruh yang positif bagi produktivitas karyawan.

Kekurangdisiplinan di dalam perusahaan juga dapat mengakibatkan kerugian bahkan jatuhnya perusahaan itu sendiri. Dari sisi karyawan banyak yang melanggar disiplin. “Dalam suplai bahan baku misalnya, pengiriman yang tidak tepat waktu sehingga berakibat tenaga kerja tidak aktif bekerja juga mengakibatkan meruginya perusahaan”³.

Karyawan yang berdisiplin tinggi akan mampu menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab dan tepat waktu sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan dengan disiplin yang tinggi tentu akan memiliki produktivitas yang tinggi pula. Menurut Syafri Mangkuprawira, “sekarang ini masih banyak karyawan yang malas dan tidak disiplin. Hal ini dapat menyebabkan produktivitas menurun dan dapat menghentikan program produksi perusahaan”⁴.

² Payaman J. Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Edisi 3, (Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI, 2011), h.103

³ Veithzal Rivai,dkk , *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek* Edisi Kedua, (Jakarta:Rajawali Pers,2009), h. 821

⁴ Syafri Mangkuprawira in MSDM, Mutu, Mental, Organisasi
<http://ronawajah.wordpress.com/2009/01/manajemenkompensasiideal>. (diakses pada tanggal 1 Mei 2009)

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi produktivitas adalah pengetahuan dan keterampilan karyawan. Keterampilan yang tidak dipraktekkan dalam jangka waktu lama akan menurun, bahkan untuk keterampilan tertentu lambat-laun akan hilang. Sebaliknya keterampilan yang diterapkan secara terus-menerus akan berkembang menjadi kecakapan dan kemampuan yang lebih tinggi.

“Di sisi lain orang kurang terlatih akan cenderung banyak melakukan kesalahan dan kurang terampil dalam tugasnya. Dengan demikian, orang yang kurang terlatih cenderung bekerja tidak efisien atau tidak produktif”⁵. Sedangkan karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik akan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat sehingga dapat lebih produktif dibandingkan karyawan yang tidak memiliki keterampilan. Menurut artikel Knowledge Management, “..namun pada kenyataannya, masih sering ditemukan karyawan yang kurang memiliki keterbatasan pengetahuan dan keterampilan”⁶. Hal tersebut akan berdampak pada menurunnya produktivitas kerja karyawan.

Dari segi mutu, tenaga kerja Indonesia didominasi oleh pekerja berketerampilan rendah, struktur ekspor Indonesia tidak banyak perubahan, yaitu “tetap mengandalkan produk bernilai tambah rendah yang dihasilkan industri padat karya dengan tingkat keahlian rendah pula”⁷.

⁵ Dimas Batubara, dkk, *Produktivitas dan Tenaga Kerja Indonesia*, edisi terbaru, (Jakarta: Rajawali Pers 2000), h.38-39

⁶ Knowledge Manajemen. <http://aoraoperations.wordpress.com/2009/03/30/knowledge-manajemen>. (diakses tanggal 3 Mei 2009)

⁷ Keisuke Nakamura ,dkk . *Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia dan Tantangan*, (Jakarta: Pusat Studi Jepang UI. 2005), h.12

Faktor penunjang keempat yaitu teknologi yang dapat mempermudah dan mempersingkat waktu serta tenaga yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Saat ini banyak perusahaan belum menerapkan teknologi untuk membantu menyelesaikan suatu pekerjaan dikarenakan tingginya biaya yang dibutuhkan untuk mengaplikasi suatu teknologi kepada seluruh karyawan. Hal ini tentu saja dapat berakibat pada rendahnya produktivitas perusahaan karena penyelesaian tugas akan membutuhkan waktu yang lebih lama dibandingkan dengan menggunakan teknologi⁸.

Penggunaan teknologi yang tepat dalam proses kerja dapat mencapai hasil dalam waktu yang singkat. Untuk mencapai produktivitas yang tinggi, perusahaan sebaiknya menerapkan teknologi.

Pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang sangat penting dalam pemberdayaan karyawan. “Hanya saja tingkat pendidikan di Indonesia masih rendah, lebih dari 50% angkatan kerja Indonesia dalam tahun 2008 berpendidikan maksimum Sekolah Dasar”⁹. Disamping itu, walaupun sudah mulai banyak lulusan SLTP dan SLTA bahkan lulusan Perguruan Tinggi. Namun kompetensi kerja mereka pada umumnya juga rendah. Sistem pendidikan selama ini lebih menekankan kemampuan menghafal pengetahuan daripada kemampuan analisa dan aplikasi. Akibatnya para lulusan tersebut sulit menerapkan ilmu yang mereka pelajari dalam dunia kerja.

Permasalahan mendasar yang menyangkut tenaga kerja Indonesia adalah masih rendahnya tingkat kualitas dan produktivitas tenaga kerja Indonesia dewasa ini. Dan survei menunjukkan bahwa diantara negara-negara ASEAN, posisi Indonesia berada pada urutan kelima dibawah Vietnam

⁸ Fahrudin Salim. <http://www.unisosdem.org/ekopol.detail.php?aid=10028&coid=2&caid=19>. (diakses tanggal 3 Mei 2009)

⁹ Payaman J. Simanjuntak, *op. cit*, h. 89-90

berkaitan dengan kualitas kerja pada ASEAN *Skill Competition*¹⁰. Pengukuran kualitas ini didasarkan pada tingkat pendidikan, pengetahuan, pelatihan, kompetensi dan keterampilan yang dimiliki oleh tenaga kerja Indonesia.

Selain itu pelatihan juga merupakan bagian dari investasi SDM (*human investment*) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, begitu pula meningkatkan produktivitas karyawan. Program pelatihan sangat diperlukan untuk melengkapi atau kompensasi atas rendahnya tingkat pendidikan dan rendahnya kualitas pendidikan para pekerja di Indonesia sekarang ini. Namun para pekerja jarang mengikuti pelatihan karena biaya pelatihan yang memang mahal. Seperti yang dikutip oleh Syafri Mangkuprawira, “masih banyak perusahaan yang kurang memberikan pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya dikarenakan biaya yang dibutuhkan cukup tinggi”¹¹.

Para pengusaha/organisasi pada umumnya enggan mengeluarkan biaya untuk melatih pekerjanya. “Mereka khawatir, pekerja yang sudah ahli dan terampil setelah mengikuti pelatihan akan dialihkan oleh pengusaha lain dengan sedikit menaikkan upah”¹². Hal ini tentu saja dapat menyebabkan rendahnya kualitas dan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga produktivitas kerja karyawan menurun.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi produktivitas karyawan adalah partisipasi karyawan.

Karyawan yang diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam perencanaan dan pembuatan keputusan akan merasa dihargai dan diperhatikan oleh perusahaan sehingga karyawan akan bersemangat dalam

¹⁰ Kompas, 12/12/03, h.15

¹¹ Sjafri Mangkuprawira, *op. cit*

¹² Payaman J. Simanjuntak, *loc.cit*, h. 90-91

menjalankan pekerjaannya dan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi. Sebaliknya karyawan yang tidak diperbolehkan untuk berpartisipasi akan memiliki rasa tidak dihargai dan diperhatikan oleh perusahaan¹³.

Hal tersebut dapat berakibat kurangnya rasa tanggung jawab mereka terhadap kewajiban yang diberikan sehingga produktivitas karyawan dapat menurun. Diperlukan waktu yang cukup untuk berpartisipasi, dan masalah para karyawan terlibat harus relevan dengan minat mereka, karyawan perlu memiliki kemampuan (kecerdasan, pengetahuan teknik, keterampilan komunikasi) untuk berpartisipasi dan budaya organisasi harus mendukung keterlibatan karyawan. Persyaratan ini tidak selalu terpenuhi pada banyak tempat kerja.

Partisipasi karyawan dalam bentuk komunikasi horizontal yang tercipta antara atasan dan bawahan serta komunikasi vertikal yang tercipta antar sesama karyawan sangatlah penting dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan komunikasi atasan dan bawahan yang terjalin dengan baik, maka para pimpinan tidak akan sulit mengkomunikasikan apa yang mereka inginkan, sehingga para karyawan dapat melaksanakan tugas dengan benar, efektif dan efisien. Jika komunikasi sesama karyawan terjalin dengan baik, maka saat mereka mengalami kesulitan dalam bekerja, mereka akan dapat saling membantu satu sama lain. Sehingga akan tercipta peningkatan produktivitas kerja pada karyawan. Namun, komunikasi yang baik jarang terjalin di suatu perusahaan. Adapun gangguan yang membuat komunikasi menjadi tidak lancar, yaitu pimpinan yang membatasi komunikasi mereka dengan para bawahan. Mereka enggan dengan menjalin

¹³ Lin Gensing-Pophal, *Human Resources Book: Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis* (Jakarta: Prenada Media Group, 2008), h.137

hubungan baik dengan bawahan, mereka tidak akan dihormati bawahan. Sedangkan gangguan komunikasi antar sesama karyawan adalah persaingan yang tidak sehat dalam bekerja. Karyawan berambisi mendapatkan apa yang mereka inginkan sehingga mereka menyimpan informasi penting yang mungkin saja diperlukan oleh karyawan lain. “Tanpa komunikasi suatu perusahaan tidak dapat berfungsi optimal. Oleh karena itu perusahaan sangat memerlukan komunikasi untuk meraih kesuksesan”¹⁴.

Faktor terakhir yang mempengaruhi produktivitas adalah orientasi kerja, bagi seorang karyawan yang baru memasuki kerja, lulusan baru tersebut mungkin merasa termotivasi sepenuhnya karena kreativitas pribadi. Karyawan tersebut memiliki informasi dan mencoba menerapkan pengetahuan terhadap proses dan permasalahan baru. Namun terdapat kondisi yang dapat melumpuhkan dorongan kreatif tersebut, selama masa pendidikannya karyawan baru melakukan pengendalian langsung terhadap pekerjaan. Dan saat itu pekerja baru tersebut perlu menghadapi jam kerja yang teratur, batasan-batasan yang lebih ketat, kemungkinan lingkungan yang kurang menyenangkan dan suatu kebutuhan untuk bekerja melalui orang lain. Singkatnya, terdapat tiga permasalahan khusus yang dihadapi oleh karyawan baru. Yaitu masalah-masalah dalam memasuki suatu kelompok, harapan awal bekerja dan lingkungan pekerjaan yang pertama kalinya.

¹⁴ Syafri Mangkuprawira. <http://ronawajah.wordpress.com/2009/02/28/komunikasi-atas-bawah-atas>. (diakses pada tanggal 1 Mei 2009)

Untuk mengatasi masalah tersebut para manajer bekerjasama dengan para penyelia untuk memberikan orientasi kepada karyawan. Yaitu, mengkomunikasikan hal-hal yang perlu dipelajari oleh karyawan baru.

Asido Situmorang dalam *Vibiznews – Human Resources*, menemukan beberapa kasus tentang kurangnya orientasi pegawai baru, seorang Senior Manager yang baru direkrut, dia merasa kecewa karena ada beberapa kebijakan yang belum dia ketahui, seperti tentang asuransi kesehatan sehingga dia harus melakukan urusan tentang kesehatan tersebut. Ada juga beberapa pegawai baru tidak tahu dengan jelas apa yang mereka kerjakan, sehingga terlihat mereka tidak bekerja maksimal hanya menunggu perintah dari atasan¹⁵.

Hal-hal tersebut di atas, seperti adanya kekecewaan dan tidak jelasnya tujuan kerja yang menyebabkan kurangnya produktivitas, dan dapat mengganggu pencapaian tujuan perusahaan.

Dan beberapa pegawai merasa tidak nyaman akan situasi dan kondisi perusahaan, seperti pegawai memilih keluar dari perusahaan.

Corning Glass mencatat bahwa 70% dari karyawan yang memiliki nilai tinggi dalam orientasi akan bertahan setidaknya selama tiga tahun. Perusahaan lainnya mampu mengurangi tingkat keluar masuknya karyawan setiap tahunnya sebesar 40% dan banyak penurunan ini dikaitkan dengan lebih efektifnya orientasi karyawan baru¹⁶.

Keluar masuknya karyawan menuntut biaya dan jika orientasi membantu mengurangi keluar masuk karyawan, maka hal ini memberikan kontribusi kepada keberhasilan organisasi.

Dengan demikian, terbentuknya produktivitas kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang telah dipaparkan di atas, yaitu motivasi

¹⁵ Asido Situmorang, <http://vibizmanagement.com/vibiznews – Human Resources //> (diakses pada 26 September 2007 10.00 WIB)

¹⁶ Robert L Mathis & John H Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi pertama*, (Jakarta: Salemba Empat, 2002), h.15

kerja karyawan, disiplin kerja, pengetahuan dan keterampilan karyawan, pemanfaatan teknologi, pendidikan dan pelatihan karyawan, partisipasi karyawan, dan orientasi kerja.

Orientasi kerja sangat diperlukan dalam memajukan kegiatan untuk pencapaian tujuan perusahaan tersebut. Seringkali karena kurangnya proses orientasi, menyebabkan kurangnya produktivitas. Hal ini disebabkan kurangnya informasi dan pemahaman tentang peraturan dan bisnis perusahaan, akibatnya pegawai baru tersebut tidak mencapai target yang diharapkan, dan pekerja tersebut tidak nyaman akan situasi dan kondisi perusahaan yang tidak mendukung, sehingga memilih keluar dari perusahaan.

Peneliti tertarik untuk meneliti salah satu faktor penting dalam pemaparan tersebut, yaitu orientasi kerja karyawan, guna menelaah keterkaitan hubungan antara orientasi kerja dengan produktivitas karyawan. Dengan adanya orientasi pegawai PT. Angkasa Citra Sarana Catering yang efektif tersebut diharapkan dapat membantu pegawai bekerja dengan baik dan meningkatkan produktivitas kerjanya, yang pada akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan masalah yang telah diuraikan di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah yang mempengaruhi rendahnya produktivitas kerja karyawan, yaitu sebagai berikut :

1. Motivasi kerja karyawan yang rendah
2. Disiplin kerja karyawan yang rendah
3. Rendahnya pengetahuan dan keterampilan karyawan
4. Kurangnya pemanfaatan teknologi
5. Kurangnya pendidikan dan pelatihan karyawan
6. Partisipasi karyawan belum optimal
7. Orientasi kerja yang rendah

C. Pembatasan Masalah

Dari berbagai macam masalah yang dipaparkan di atas ternyata produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor. Oleh karena itu permasalahan dibatasi hanya pada masalah: Hubungan antara orientasi kerja dengan produktivitas kerja karyawan.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut : “apakah terdapat hubungan antara orientasi kerja dengan produktivitas kerja karyawan?”

E. Kegunaan Penelitian

Dengan penelitian yang dilakukan, peneliti berharap penelitian ini mempunyai banyak kegunaan yang diperoleh antara lain:

1. Guna menambah wawasan peneliti dalam usaha pengembangan sumber daya manusia pada dunia kerja.
2. Untuk menjadi bahan pengetahuan tambahan bagi Program Studi Pendidikan Ekonomi Konsentrasi Pendidikan Tata Niaga.
3. Sebagai tambahan referensi informasi dan wawasan ilmu pengetahuan, serta dapat di baca oleh kalangan akademika kampus di lingkungan Universitas Negeri Jakarta.
4. Sebagai bahan tambahan referensi dan diskusi guna meningkatkan kualitas civitas Program Studi Pendidikan Tata Niaga Jurusan Ekonomi dan Administrasi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta.
5. Sebagai bahan pemikiran dan informasi mahasiswa untuk memungkinkan adanya penelitian lanjutan mengenai hubungan antara orientasi kerja dengan produktivitas kerja karyawan.