
PRODUKTIVITAS INSANI (Human Productivity)

Asip F. Hadipranata

A. PERMASALAHAN

1. Inti permasalahan

Menurut Soeharto (1984—1985) mutu sumber daya manusia (SDM) Indonesia tergolong rendah. Padahal jumlah sumber daya alam (SDA) Indonesia cukup melimpah ruah, sehingga hasil pembangunannya belum mencapai optimal. Lebih jauh Soeharto (1993) menyatakan bahwa Garis-garis Besar Haluan Negara (GBHN) 1993 memberi amanat peningkatan mutu manusia dan masyarakat Indonesia selama kurun waktu Pembangunan Jangka Panjang (PJP) II. Sementara itu, menurut *United Nations Development Programme* (1991—1994) Indeks Pengembangan Manusia Indonesia adalah 0,499—0,586 tergolong kategori rendah-kurang, dan berada dalam peringkat 98—105 di antara 173 negara. Kasus prestasi olah raga Indonesia pada forum Asian Games XII, *Hiroshima* 1994 yang tidak mampu masuk 10 besar adalah suatu kemunduran (Lampito, 1994). Secara khusus menurut Syamsuddin (1993) produktivitas kerja karyawan Indonesia di Jawa Timur masih rendah karena motivasi kerja rendah akibat upah kerja masih rendah.

Tantangan Era Globalisasi dan Pasar Bebas Asean 2005 maupun Pasar Bebas Dunia 2020, serta PJP II tentunya memerlukan peningkatan mutu dan produktivitas kerja karyawan.

2. Kondisi SDM Indonesia

Secara komparatif kondisi SDM Indonesia dibandingkan dengan SDM manca negara memang masih tergolong rendah, peringkat ke 98. Sementara itu peringkat SDM Filipina 84, Thailand 66, Malaysia 52, Brunei 42, Singapura 37, Hongkong 25, Australia 9, Belanda 8, dan Jepang 1 (UNDP, 1991). Tahun 1994 Indeks Pengembangan Manusia (IPM) Indonesia relatif naik, dari 0,499 menjadi 0,586

namun peringkatnya turun dari 98 ke 105 (UNDP, 1994).

Susunan peringkat tersebut berdasarkan atas penghitungan IPM model *United Nations Development Programme* (UNDP) dengan memperhatikan tiga indikator:

- a. usia harapan hidup
- b. keadaan melek huruf (KMH),
- c. pendapatan perkapita/tahun (PPT) dan daya beli.

Kriteria tersebut kalau diambil sebagai pembanding di antara negara Asean pun IPM Indonesia masih tetap tergolong rendah peringkatnya (Lihat Tabel 1)

Tabel 1 Cuplikan IPM Asean di antara 173 negara

Negara	UHH(th)	KMH(%)	PK/T(\$)	IPM	Peringkat
Singapura	74,0	85,0	4.997	0,879	tinggi
Brunei	73,8	77,8	5.031	0,861	tinggi
Malaysia	70,1	74,0	4.860	0,802	tinggi
Thailand	66,1	90,7	3.280	0,713	menengah
Filipina	64,1	87,7	2.170	0,613	menengah
Indonesia	61,5	77,8	1.820	0,499	rendah

Sumber: United Nations Development Programme, 1991:119-21

Menurut Inohara (1990), TQC yang merupakan bagian dari KAIZEN (perbaikan berkesinambungan) itu memerlukan beberapa syarat antara lain:

- a. kejujuran - terbuka,
- b. kerjasama - kompak,
- c. kerja keras terjadwal,
- d. kerja tangguh tanpa mengeluh,
- e. kerja sopan saling menghargai,
- f. kerja sebagai syukur atas kemampuan,

- g. kerja berlandaskan ilmu,
- h. kerja secara demokrasi,
- i. atasan siap menerima kritik atau umpan balik, dan
- j. kegiatan TQC di luar jam kerja tanpa imbalan,

Melihat persyaratan ini, kemungkinan besar kondisi kesiapan SDM Indonesia untuk melaksanakan TQC atau GKM secara baik dan benar belum mencukupi, masih diperlukan pembenahan dan pengembangannya (Ishikawa, 1984).

Di sisi lain secara khusus, menurut Syamsuddin (1993) produktivitas kerja karyawan di Jawa Timur masih rendah, yang disebabkan antara lain oleh karena motivasi kerjanya rendah akibat upah kerjanya pun masih rendah, belum mencukupi kebutuhan fisik minimal (KFM) apa lagi untuk kebutuhan hidup muinimal (KHM). Keadaan seperti ini masih berjalan terus dan belum menunjukkan perubahan yang berarti (Apindo, 1995; Latief 1995).

Terlepas dari penyebab utamanya maupun kemungkinan yang lain, maka produktivitas kerja karyawan di Indonesia masih termasuk rendah dan perlu ditingkatkan.

B. KAJIAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI

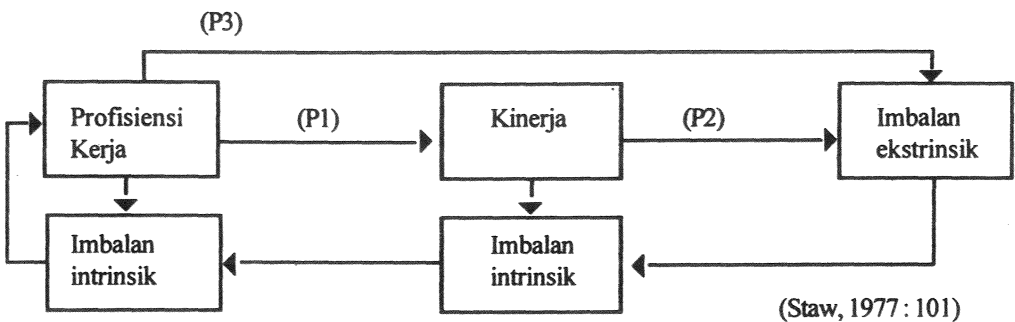
1. Definisi produktivitas kerja

Setiap istilah adalah suatu istilah teknis sebuah sistem yang memiliki keterkaitan pada suatu bidang tertentu. Misalnya istilah efisiensi sebuah bangunan atau ruangan adalah pengaturan tata letak yang praktis, dan agak berbeda dengan efisiensi ekonomi atau bisnis yang lebih menekankan pada keuntungan (uang), berbeda pula dengan efisiensi mesin yang hemat energi, ataupun tenaga kerja yang cekatan, dan trampil.

Demikian halnya istilah produktivitas suatu lahan areal tanaman yang berarti kesuburan, berbeda dengan produktivitas alat penggarap lahan yang berkemampuan besar, atau tentu berbeda dengan produktivitas manusia atau orang pemegang alat penggarapnya yang berwujud kinerja (Krishnamurthy, 1987). Aturan produktivitas untuk semua hal sama, yakni rasio atau keterkaitan antara masukan dan keluaran. Namun, komponen produktivitas robot (mesin) jauh lebih sederhana daripada komponen produktivitas kerja manusia. Istilah produksi atau *out put* adalah hasil proses suatu industri yang berbeda-beda tergantung pada bidangnya, ada yang berupa barang, jasa, ataupun pelayanan beserta jumlah maupun mutunya (Rotroff, 1959,

McCormick dan Ilgen, 1980). Sehubungan dengan hal ini, produktivitas bukan hanya masalah *output* melainkan justru melibatkan input atau masukan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan *output* itu (Matsui, 1977, Gellerman 1984). Kalau *output* itu bermacam-macam, maka input pun bermacam-macam pula, ada yang berupa bahan, alat, ataupun tenaga kerja. Seorang karyawan dikatakan produktif bila ia menunjukkan hasil (*output*) yang lebih besar dengan masukan (*input*) yang relatif kecil (Hadi, 1974). Jadi, produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang diperoleh dengan masukan yang dibutuhkan (Bittel dan Bittel, 1978).

Menurut Mayeda (1976) istilah efisiensi itu lebih menekankan pada pengendalian atau meminimalkan masukan (waktu, materi, energi atau tenaga) dalam proses produksi, sedang istilah efektivitas lebih menekankan pada peningkatan atau memaksimalkan hasil (jumlah dan mutu) beserta nilai-nilainya, maka produktivitas justru menekankan kedua-duanya, bahkan untuk produktivitas SDM, selain menekankan efisiensi *input* dengan efektivitas *output* juga seyogyanya memperhatikan kepuasan kerja karyawan, sebab karyawan ialah tenaga kerja insani, bukan robot ataupun tenaga kerja lainnya (Ando, 1975). Dalam sudut SDM juga, Staw (1977) menyatakan bahwa produktivitas kerja manusia adalah sistem pengendalian masukan yang berupa upaya profisiensi kerja yang berkaitan dengan hasil kiprah kinerja, serta keduanya dirasa berimbangan intrinsik, baik karena aktualisasi fungsional profisiensinya, maupun operasional kinerjanya sehingga membuahkan pula imbalan ekstrinsik. Lebih lanjut dinyatakan bahwa setiap bentuk profisiensi melahirkan kinerja awal yang akan mendorong kinerja berikutnya karena menghasilkan imbalan. Pengakuan profisiensi akan menjadi imbalan intrinsik, misalnya memperoleh tugas, kepercayaan, dirasa sebagai imbalan intrinsik. Demikian halnya perwujudan kinerja yang membanggakan juga sebagai imbalan intrinsik. Hal ini akan berlanjut terus dalam bentuk kinerja berikut, dan seterusnya.



Gambar 1 Siklus profisiensi dan kinerja

Bagan di atas menggambarkan bahwa upaya dasar keahlian (profisiensi) kerja itu bermula menjadi dasar tumpuan perwujudan kinerja (P1) yang lazimnya menghasilkan sesuatu, sehingga memperoleh imbalan ekstrinsik (P2), bahkan profisiensi kerja itu membuat penunaian tugas serasa asyik sehingga menimbulkan imbalan intrinsik juga. Karenanya **upaya dasar keahlian (profisiensi)** kerja tampak sangat mendasar perannya, seakan-akan dapat langsung membuahkan imbalan ekstrinsik juga (P3). Sementara itu, dapat dinyatakan bahwa perwujudan kinerja dapat menimbulkan kebanggaan terhadap peran yang diemban, maka diperoleh imbalan intrinsik dan dihayati secara penuh. Imbalan-imbalan intrinsik itu senantiasa menyertai profisiensi maupun kinerja yang seringkali membuahkan imbalan ekstrinsik. Hal ini akan berimbang balik kembali, sehingga antara imbalan-imbalan intrinsik dan ekstrinsik itu selalu silih berganti secara akumulatif berkat peran pengalaman yang senantiasa bertambah juga. Daur ulang tersebut melukiskan bahwa produktivitas kerja (P1.2.3) SDM itu unik sekali serta dinamis dan sangat berbeda dengan produktivitas lainnya. Sungguhpun demikian produktivitas kerja SDM itu tidaklah konstan prima, melainkan tetap diperlukan pembinaan dan pengembangan sekurang-kurangnya sekitar dua tahunan (Hordes, 1987).

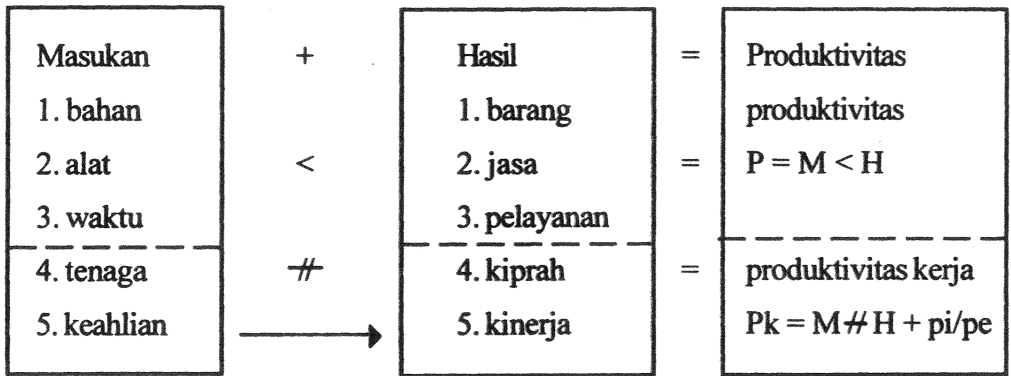
Dari uraian di atas jelaslah bahwa produktivitas itu adalah suatu konstruksi yang tersusun atas dua komponen pokok beserta atribut-atributnya.

- a. **masukan (input)**, berupa biaya, waktu, energi, maupun upaya keahlian (profisiensi) kerja yang perlu dikendalikan.
- b. **hasil (output)** berupa barang, jasa, maupun kiprah kinerja yang perlu ditingkatkan.

Kedua atribut produktivitas yang terakhir yakni upaya dasar keahlian kerja (*job proficiency*) maupun kiprah kinerja (*job performance*) itulah yang lazim digunakan untuk memantau produktivitas kerja SDM baik yang berorientasi produksi barang, jasa, maupun pelayanan (Krishnamurthy, 1987).

Jika dilihat dari seluruh proses produksi secara utuh, maka produktivita kerja karyawan itu hanya merupakan aspek yang secara fungsional berada di sektor masukan (*input*), namun formula susunannya tetap sama. Artinya, produktivitas kerja itu merupakan keterlibatan masukan terhadap hasilnya. Bentuk keterlibatan kedua hal itu pada mulanya biasa bersifat kausatif, namun setelah mapan dan mantap, artinya setelah menguasai dan menyenangkan pekerjaannya sekitar satu sampai dua tahun kemungkinan bersifat korelatif positif, sehingga untuk memantau produktivitas kerja dapat ditempuh melalui salah satu atau keduanya (Matsui, 1977; Bagfas, 1987).

Produktivitas kerja adalah keterlibatan masukan (upaya dasar keahlian atau profisiensi) kerja dengan hasil kerjanya yang disertai kepuasan kerja karena selalu diperoleh imbalan intrinsik. Oleh sebab itu, dikatakan bekerja produktif mana kala profisiensi kerja baik, kerjanya pun baik, serta dirasa ada kepuasan intrinsik atau pun ekstrinsik (Steiner, 1972; Iafaldano dan Muchinsky, 1985).



Gambar 2 Bagan produktivitas dan produktivitas kerja.

Keterangan:

- | | |
|---------------------------|----------------------|
| P = Produktivitas. | H = hasil (output) |
| Pk = Produktivitas kerja. | pi = puas intrinsik |
| M = masukan (input). | pe = puas ekstrinsik |

Daur ulang antara imbalan intrinsik dan ekstrinsik tersebut pada Gambar 2 juga berlaku bagi kepuasan dan kinerja. Artinya kepuasan kerja itu mempengaruhi kinerja dan sebaliknya, secara positif dan signifikan (Organ, 1977; 1988). Demikian halnya penemuan Blau (1964) maupun Adam (1965) dalam kajian psikologi sosial pun senada bahwa umumnya orang merasa terikat oleh peraturan hukum maupun tatanan sosial, apabila seseorang memperoleh pengakuan atasannya, ia akan bekerja lebih baik lagi karena merasa puas. Menurut Katz dan Kahn (1966), perilaku spontanitas dalam organisasi terjadi karena kepuasan yang diperolehnya. Bateman dan Organ (1983) juga mengemukakan bahwa pegawai nonedukatif sebuah perguruan tinggi menunjukkan perilaku baik dan positif karena kepuasannya. Penemuan serupa juga dilaporkan oleh

Smith dkk. (1983), demikian pula sebelumnya (Levin dan Isen, 1975, Isen dkk., 1976).

Sehubungan dengan kepuasan kerja, Adler (1986) melaporkan hasil penelitiannya terhadap 46 negara dengan sampel karyawan pabrik listrik yang berjumlah 19000 orang, sebagai berikut

- a. Kelompok negara berbahasa Inggris, bahwa kepuasan kerja itu lebih banyak dipengaruhi oleh kesuksesan individu daripada rasa aman atau ketenteraman.
- b. Sebaliknya negara kelompok berbahasa Perancis, bahwa kepuasan kerja lebih banyak dipengaruhi oleh ketenteraman daripada kerja menantang (tantangan kerja).
- c. Kelompok negara Skandinavia, bahwa kepuasan kerja lebih banyak dipengaruhi oleh lingkungan, upah dan kondisi kerja daripada status pekerjaannya.
- d. Kelompok negara Latin dan Eropa Selatan, bahwa kepuasan kerja itu lebih banyak dipengaruhi oleh rasa aman dan keuntungan daripada keberhasilan karir.
- e. Kelompok negara Jepang dan Asia maju, bahwa kepuasan kerja itu lebih banyak ditentukan oleh tantangan kerja, kondisi kerja, dan kawan kerjanya daripada kesuksesan karir individu.

Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

- a. Hak imbalan upah atau gaji yang wajar (*fair*).
- b. Otonomi kerja berlangsung secara profesional.
- c. Imbalan intrinsik selalu dibina.
- d. Keselamatan dan kesehatan kerja terjamin.
- e. Pengembangan minat kerja secara ilmiah.
- f. Kesempatan untuk maju terjamin.
- g. Pengawasan yang bersifat bimbingan dan pengarahan.
- h. Sistem imbalan ekstrinsik yang memacu.
- i. Tugas dan pekerjaan yang menantang.
- j. Penghargaan yang objektif.
- k. Pekerjaan yang mapan.
- l. Pekerjaan yang menguntungkan.

m. Pekerjaan yang tidak mengucilkan.

Selanjutnya dinyatakan dari dimensi manakah suatu pekerjaan itu memuaskan atau tidak, sangat tergantung pada iklim sikap kerja masing-masing pribadi. Bagaimana seseorang menyikapi kerja secara positif atau negatif. Artinya apabila setiap orang mampu menyikapi tugas pekerjaannya secara positif maka kepuasan kerja dapat dicapai, tapi manakala setiap karyawan umumnya kurang mampu menyikapi tugas pekerjaan secara positif atau menyikapi secara negatif, maka kepuasan kerja tidak diperoleh. Jadi, kepuasan kerja adalah perwujudan kesukaan atau afeksi seseorang terhadap kinerjanya. Di samping itu, pada dasarnya kepuasan kerja itu bukan sekedar kedamaian atau kecocokan terhadap tugas jabatan, melainkan suasana hati yang khas dan tumbuh bersama-sama dengan suasana hati orang lain (Hammer dan Smith, 1978). Lebih jauh dikemukakan juga bahwa kekompakan kerja kelompok, baik kelompok besar terlebih kelompok kerja kecil, akan membawa suasana hati yang saling menyenangkan dan memuaskan. Hal ini dapat dipahami karena kecenderungan setiap orang mencari suasana gembira itu bersama orang lain, maka kelompok kecil yang bekerja secara kompak (kohesif) akan memperoleh kepuasan kerja yang optimal, karena intensitas hubungan lebih mendalam, sehingga suasana hati masing-masing lebih mudah dinyatakan terhadap sesamanya. Sementara kelompok kerja yang kurang memperhatikan kekompakan tentunya tidak akan memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan yang diharapkan. Oleh sebab itu, kelompok kecil yang bekerja secara kompak mampu mencapai peringkat produktivitas kerja lebih optimal kalau dibandingkan dengan kelompok lainnya (Hammer dan Smith, 1978; Matsuda, 1990).

2. Dinamika produktivitas kerja

Ada ungkapan "Rajin pangkal pandai". Hal serupa juga diungkapkan oleh masyarakat Jepang: "Rajin berlatih pangkal terampil dan pintar, serta berbuah prestasi". Karenanya menurut Matsui (1977) profisiensi kerja yang baik memiliki korelasi positif dengan kinerja bagus dan membuahkan produktivitas kerja yang tinggi. Lebih jauh juga dinyatakan, kalau produktivitas secara umum adalah pengendalian efisiensi proses masukan dan peningkatan efektivitas hasil, maka secara khusus produktivitas kerja lebih menekankan pada peningkatan efektivitas masukan maupun hasil. DIKLAT keahlian (**profisiensi**) kerja yang efektif dan lestari menjadikan kinerja efektif dan produktivitas kerja tinggi. Oleh karena itu, secara tegas Ishikawa (1981) menandakan bahwa mutu produktivitas kerja SDM banyak ditentukan oleh

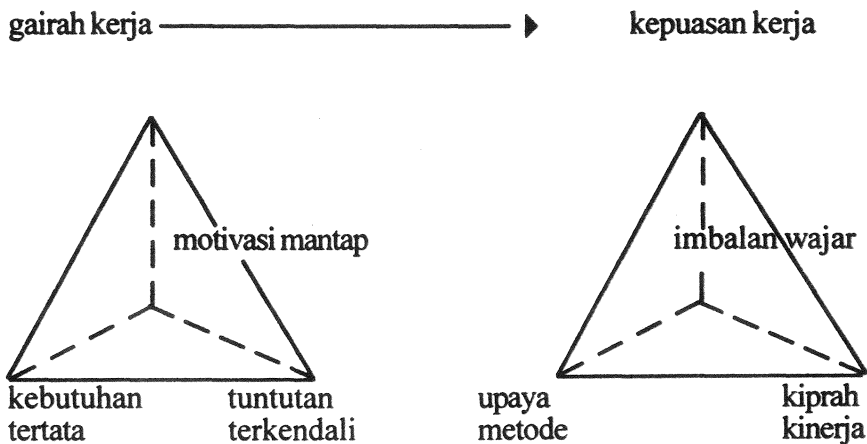
mutu pendidikan dan pelatihan beserta pengembangannya, supaya terbinalah profisiensi keahlian kerja dan kinerja yang profesional. Untuk itu perlu dikembangkan hal-hal seperti: **kesukarelaan, pengembangan diri pribadi, pengembangan kerjasama saling menguntungkan, serta partisipasi seutuhnya.**

Jelas kiranya bahwa mutu produktivitas kerja berpangkal dari proses pendidikan dan pelatihan yang membentuk profisiensi keahlian kerja serta mendasari profesionalisasi kinerjanya sehingga produktivitas kerja menjadi tinggi. Menurut Ozawa (1988), produktivitas kerja karyawan Jepang itu menduduki peringkat tertinggi di dunia karena Jepang telah menanamkan investasi yang sangat besar untuk pengembangan sistem pendidikannya. Dampak pengembangan sistem pendidikan ini terlihat pada sepek terjang kehidupan antara lain: **pengembangan diri pribadi, tindakan suka rela, kegiatan kelompok, peran serta setiap orang, penguasaan penerapan teknik, giat dan cekat kerja yang mengakar dan membudaya, kerajinan dan ketekunan kerja dalam pengendalian mutu, pengembangan kerjasama yang saling menguntungkan, kreatif dan dinamis, serta kesadaran dan pengamalan terhadap mutu kerja, beserta pengembangan masalah yang terus menerus.** Oleh karena itu, mereka merasa memperoleh kepuasan kerja secara intrinsik lebih besar di samping kepuasan kerja ekstrinsiknya juga memadai, sehingga kesetiaan kerja kepada perusahaan sangat menonjol sekali, bahkan kebanggaan nasional mereka pun sangat tangguh dan andal.

Menurut Arvey dkk. (1989), dimensi intrinsik pekerjaan lebih menimbulkan kepuasan kerja yang mantap daripada dimensi ekstrinsiknya. Perangkat keras fasilitas saja tidak cukup, justru yang lebih penting adalah dinamika intrinsik perangkat lunak yang lebih mampu membangkitkan kekuatan **moral kerja** lebih tinggi. Sebaliknya manakala ketidakpuasan kerja terjadi maka akibatnya antara lain: (1) *turnover* besar (Rusbult dkk., 1988, Hirschman, 1970), (2) *absenteisme* tinggi (Johns, 1987), dan (3) pergolakan buruh pun terjadi (Schriesheim, 1978).

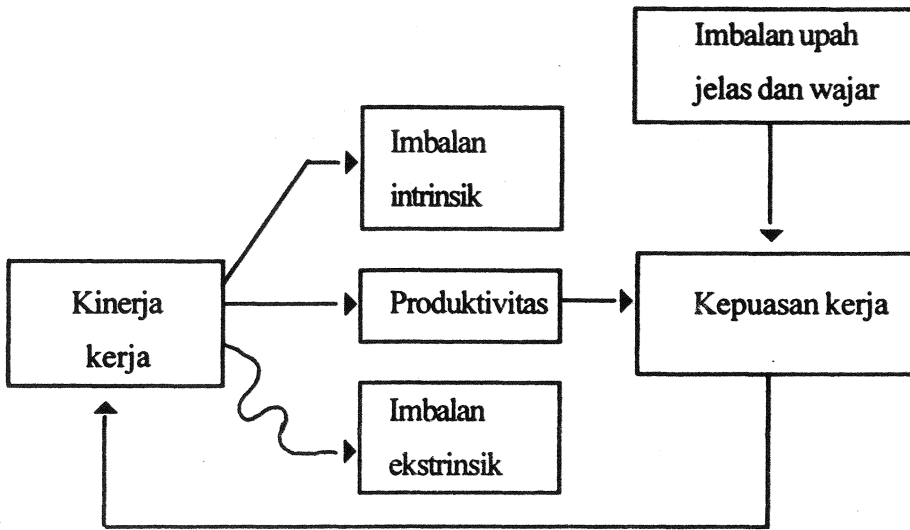
Istilah moral kerja itu identik dengan kepuasan kerja (Child, 1941), identik pula dengan **sikap kerja** yakni sikap positif terhadap kerja sebagai keseluruhan yang merupakan susunan keyakinan, perasaan, dan kecenderungan perilakunya (Cambell, 1976). Menurut Ando (1975), sikap kerja adalah gairah (semangat) yang timbul karena penataan kebutuhan, pengendalian tuntutan, dan pemantapan selera (motivasi) kerja, serta merupakan penopang kepuasan kerja, seperti tertuang pada Gambar 2.3. Bentuk prisma ini menggambarkan, bahwa komponen segitiga dasar yang saling berkaitan itu akan melandasi pemunculan gairah kerja pada satu segi maupun kepuasan

kerjanya pada segi yang lain. Menurut Organ dan Near (1985), kepuasan kerja adalah keadaan yang dirasakan sebagai kebahagiaan yang ditopang oleh upaya metode, kinerja, serta imbalan upah yang jelas dan wajar. Pada dimensi lain, kepuasan kerja lebih tampak sebagai daya emosional yang positif berupa kejujuran (Organ, 1988; Scorpello, 1988).



Gambar 3 Dinamika gairah kerja dan kepuasan kerja

Proses ulang antara kepuasan dan kinerja, walau bermula dari kinerja mempengaruhi produktivitas terus menimbulkan kepuasan kerja, kemudian berumpan balik dan berkembang, telah banyak dilakukan penelitian (Brayfield dan Crockett, 1955; Kahn, 1960; Vroom, 1964; Lawler dan Porter, 1967; Petty dkk., 1984; Iaffaldano dan Muchinsky, 1985), bahkan secara khusus Lawler dan Porter (1967, h. 28) menggambarkan hubungan timbal balik antara kinerja sebagai pangkal produktivitas kerja dengan kepuasan kerja beserta komponen lain yang terkait, seperti gambar 4. Secara khas dinyatakan bahwa kinerja itu berdampak langsung dan cepat terhadap produktivitas kerja maupun imbalan intrinsik, tetapi lambat, kurang dekat, atau kurang langsung menimbulkan imbalan ekstrinsik dibandingkan dengan imbalan intrinsik, karena lazimnya diterima setelah bekerja selesai. Selanjutnya imbalan upah yang diberikan secara jelas terbuka dan adil-wajar akan memperkuat kepuasan kerja.



(Lawler dan Porter, 1967 : 28)

Gambar 4 Hubungan antara Kinerja dan Kepuasan Kerja.

Selanjutnya dinyatakan oleh Odaka (1986) agar sifat hubungan kedua hal tersebut lebih erat, maka perlu dilakukan tindakan, antara lain:

- a. Pengembangan sistem imbalan ekstrinsik yang memadai.
- b. Penyederhanaan tugas dengan “manajemen cerdas” (yang sulit menjadi mudah) supaya lebih membangkitkan imbalan intrinsik yang lebih tinggi bagi kiprah kinerjanya.

Lebih jauh dikatakan banyak manajer yang memerlukan produktivitas kerja karyawan sementara dalam sistem pemberian imbalannya masih terlalu dipengaruhi oleh konsepsi produktivitas secara ekonomi yang menekankan pengendalian masukan atau upah imbalan. Sebagaimana diketahui bahwa prinsip pengupahan adalah “Upah itu harus sebanding dengan pekerjaan, dalam arti harga tugasnya dan nilai aktivitasnya”. Contoh, tukang sampah itu hanya rendah tugasnya, namun nilai aktivitasnya tinggi (Werther dan Davis, 1989).

3. Dasar prinsip pengukuran produktivitas kerja

Pengukuran produktivitas kerja itu dapat dilakukan berdasarkan bahwa komponen produktivitas kerja itu terdiri dari profisiensi dan kinerja (Staw, 1977; Matsui, 1977). Lebih jauh menurut Matsui (1977) bahwa jumlah aspek profisiensi

maupun kinerja itu secara relatif berbeda-beda untuk berbagai macam jabatan serta tergantung pada situasi dan kondisi kerjanya. Secara prinsip profisiensi kerja itu menyangkut hal-hal yang berkaitan dengan dasar keahlian pengendalian **diri pribadi, tugas pekerjaan, dan lingkungan teman sekerja**. Adapun prinsip persyaratan kinerja di arena kerja dewasa ini menurut Swanson (1995) meliputi dua kategori. Pertama, berkaitan dengan pemeliharaan sistem. Kedua, pengembangan atau penyempurnaan sistem. Secara operasional kandungan kinerja sekurang-kurangnya meliputi: **aktivitas pelaporan kerja dan kerjasama, bimbingan dan pengembangan tugas serta pemantauan tugas, dan pengelolaan anggarannya**, bahkan disarankan juga bahwa jumlah aspek profisiensi maupun kinerja itu sebaiknya diangkat dan dikembangkan, kemudian disusun berdasarkan situasi dan kondisi kerja setempat, lagi pula secara objektif memadai penjabarannya. Maka dari itu, apabila diangkat berdasarkan kesepakatan dengan pimpinan atau penyelia kancah yang bersangkutan akan dapat lebih memadai (Matsui, 1977; Hordes, 1987; Strassmann, 1987; Onglatco, 1988).

C. METODE PENDEKATAN

Tulisan ini dituangkan berdasarkan kajian pustaka beserta endapan persepsi penulis dalam studi pengembangan mutu sumberdaya manusia (SDM) Indonesia. Secara lebih rinci dapat dilihat pada karya penulis yang berjudul "Pengaruh MIKEO terhadap produktivitas kerja karyawan perusahaan di Jawa Timur" (Jurnal Psikologi) maupun "Kiprah Ikhlas Amalkan Tugas" (Buletin Psikologi).

D. PEMBAHASAN

Produktivitas kerja adalah produktivitas insani yang unik, berbeda dengan produktivitas lahan, bahan, atau pun alat (Krishnamurthy, 1987). Posisinya dalam suatu proses termasuk bagian masukan (*in put*) serta memiliki ciri yang khas psikologik **kepuasan**, baik karena imbalan **instrinsik** maupun **ekstrinsik** (Lawler dan Porter, 1967; Ando, 1975; Matsui, 1977; Staw, 1977; Bateman dan Organ, 1983; Organ, 1988; Swanson, 1995). Oleh sebab itu pemetaan maupun pengukuran produktivitas kerja insani itu tidak mungkin mengabaikan dimensi psikologi, baik kognitif, afektif, dan konatif maupun psikomotoriknya tergantung aspek konseptual atau operasional. Secara

formulatif Matsui (1977) menekankan komponen kualitatif **profisiensi** (keahlian) kerja plus komponen kuantitatif performansi (kinerja). Demikian halnya menurut Hordes (1987), Strassmann (1987), Matsuda (1990), Swanson (1995), dan Hadipranata (1996).

E. KESIMPULAN

Produktivitas kerja atau produktivitas insani adalah produktivitas yang unik dan kompleks, sebab masalahnya menyangkut manusia yang unik dan kompleks. Namun demikian produktivitas insani pun dapat diukur dan dikembangkan melalui pemetaan dan pengembangan **profisiensi** maupun **kinerja** manusia sesuai dengan bidangnya baik semasa belajar (**produktivitas belajar**) maupun ketika bekerja (**produktivitas kerja**).

F. DAFTAR PUSTAKA

- Adam, J.S. (1965) *Inequity in social exchange: Advances in experimental social psychology*, Vol. 2. New York: Academic Press.
- Adler, N. (1986). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: Kent Publishing, Inc.
- Ando, M.(1975). *Romushinrigaku: Tokubetsuna Kogi*. Tokyo: Rikkyo dai.
- Apindo (1995). Bila upah setara KFM kenaikan UMR harus dibarengi peningkatan produktivitas. *NERACA*, 1-03-1995.
- Arvey, R.D. Bauchard, T.J., Segal, N.L., and Abraham, L.M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components, *Journal of Applied Psychology* 74, 187-92.
- Bagfas, C.R. (1987). *People productivity*. Tokyo : Asian Productivity Organization.
- Bateman, T.S., and Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: *The relationship between affect and employee "citizenship"*. *Academy of Management Journal*, 26, 587-95.

- Bittel, M.A., and Bittel, L.R. (1978). *Encyclopedia of profesional management*. Danbury, Connecticut: Grolier International.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Brayfield, A.H., and Crockett, W.H. (1955). *Employee attitudes and employee performance*. *Psychological Bulletin* 52, 396-424.
- Cambell, A. (1976). Subjective measures of well-being. *American Psychologist*, 31, 117-24.
- Child, I.L. (1941). Morale: A bibliographical review. *Psychological Bulletin*, 38, 393-420.
- Gellerman, S.W. (1984). *Motivation and productivity*, terjemahan Wardoyo, S.S. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Hadipranata, A.F., (1995). Kiprah Ikhlas Amalkan Tugas (KIAT) adalah Performansi Kerja Sehati. *Buletin Psikologi*, 2, 1-7.
- Hadipranata, A.F., (1996). Pengaruh Manajemen Interpersonal Kelompok Efektif Objektif (MIKEO) terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Perusahaan Jawa Timur. *Jurnal Psikologi*, 1, 43-55.
- Hadipranata, A.F., (1996). Pengaruh Manajemen Interpersonal Kelompok Efektif Objektif (MIKEO) terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Perusahaan Jawa Timur. *Disertasi* (tidak diterbitkan).
- Hadi, S. (1974). Beberapa penerapan psikologi dalam industri. *Pidato Pengukuhan sebagai Guru Besar dalam Psikologi Industri pada Fakultas Psikologi UGM*.
- Hammer, W.C., and Smith, F.J. (1978). Work attitudes as predictors of unionization activity. *Journal of Applied Psychology*, 63, 415-21.

- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice, and loyalty : Responses to decline in firms, organization, and states*. Cambridge, MA : Harvard.
- Hordes, M.W. (1987). *White collar productivity improvement: A succes story*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Iafaldano, M.T., and Muchinsky, P.M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-73.
- Isen, A.M., Clark, M., and Schwartz, M.F. (1976). Duration of the good mood on helping: Footprints on the sands of time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 385-93.
- Ishikawa, K. (1981). *General principles of QC Circles*. Tokyo: QC Circle Headquarters, JUSE (The Japanese Union of Scientists and Engineers).
- Ishikawa, K. (1984). *Quality control circles at works*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Johns, G. (1987). The great escape. *Psychology Today* (October), 30-33.
- Kahn, R.L. (1960). Productivity and job satisfaction. *Personnel Psychology* 13, 275-87.
- Katz, D., and Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Krishnamurthy, V. (1987). *Developing a work ethos for people productivity*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Lampito, O. (1994). Indonesia gagal masuk 10 besar, *Kedaulatan Rakyat*. Yogyakarta, 17 Oktober 1994.
- Latief, A. (1995). Kalau mereka tidak sanggup tidak usah jadi pengusaha. *Republika*, 13-03-1995.

- Lawler, E.E., and Porter, L.W. (1967). The effects of performance on job satisfaction. *Industrial Relation*, 7, 20-28.
- Levin, P.F., and Isen, A.M. (1975). Further studies on the effects of feeling good on helping. *Sociometry*, 38, 141-47.
- Matsuda, T. (1990). *Seisansei to shoshudan ketsudou*. Tokyo : Japan Productivity Centre.
- Matsui, T. (1977). *Oyo Shinrigaku*: Tokubatsuna Kogi. Tokyo: Rikkyo dai.
- Mayeda, I. (1976). *Shohisha Shinrigaku*: Tokubatsuna Kogi. Tokyo: Rikkyo dai.
- McCormick, E.J., and Ilgen, D.R. (1980). *Industrial Psychology*, 7th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Odaka, K. (1986). *Japanese Management: A Forward-looking Analysis*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Onglatco, M.L.U. (1988). *Japanese Quality Control Circle: Feature, effect, and problems*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Organ, D.W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-cause-performance hypothesis. *Academy Management Review*, 2, 46-53.
- Organ, D.W. (1988). A restatement of satisfaction performance hypothesis. *Journal of Management*, 14, 447-57.
- Ozawa, M. (1988). *Total quality control and management: The Japanese approach*. Tokyo: QCC Headquarters, JUSE.
- Petty, M.M., McGee, G.W., & Cavender, J.W. (1984). A meta-analysis of the relationship between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9, 712-21.

- Rotroff, V.H. (1959). *Work measurement*. New York: Reinhold Publishing Corporation.
- Rusbult, C.E. Farrel, D., Rogers, G., and Mainous, A.G.III. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal* 31, 599-627.
- Scarpello, V. (1988). *Pay satisfaction and pay fairness*. New York: Wiley Science Edition.
- Schriesheim, C. (1978). Job satisfaction, attitudes toward unions, and voting in union representation election. *Journal of Applied Psychology* 63, 548-52.
- Smith, C.A., Organ, D.W., and Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal Applied Psychology* 68, 653-63.
- Soeharto (1984). *Pidato Kenegaraan Presiden Republik Indonesia di depan Sidang Dewan Perwakilan Rakyat, pada tanggal 16 Agustus*. Jakarta: DIKTI-DEPDIBUD.
- Soeharto (1985). *Pidato Kenegaraan Presiden Republik Indonesia di depan Sidang DPR tanggal 16 Agustus*. Jakarta: Percetakan Negara R.I.
- Staw, B.M. (1977). *Motivation in organizations: New directions in organizational behavior*. Chicago: St. Clair Press.
- Steiner, I. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Strassmann, P.A. (1987). *Productivity of People working with information*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Syamsuddin, M.S. (1993). Produktivitas kerja karyawan di Jawa Timur. Surabaya: Kantor Wilayah Departement Tenaga kerja R.I. *Materi Ceramah*. 18-4-1993.

United Nations Development Programme (1991). *Human Development Report 1991*. New York: Oxford University Press.

United Nations Development Programme (1994). *Human Development Report 1994*. New York: Oxford University Press.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.

Werther, W.B. and Davis, K. (1989). *Human resources and personnel management* 3rd ed. Tokyo: McGraw-Hill Book Co.

Biodata.

Dr. Asip F. Hadipranata, pria kelahiran Tulungagung 15-5-1940 adalah dosen tetap Fak. Psikologi UGM bagian PIOB (Psikologi Industri dan Organisasi Bisnis) dengan pangkat/jabatan Lektor Kepala (IV/c), bahkan dalam proses menuju jenjang berikutnya. Pendidikan S1 ditamatkan pada fakultas ini tahun 1967. Kemudian menempuh post graduate : setingkat S2 di Hitotsubashi University, Institute of Economics Research, Tokyo (1974) dan setingkat S3 di Rikkyo University, Institute of Industrial Relation, Tokyo (1977) serta S3 di UGM dengan disertasi yang mengolah manajemen mutu SDM Indonesia berjudul MIKEO (manajemen interpersonal kelompok efektif objektif) lulus pada bulan Agustus 1996. Selama 3 tahun terakhir ini tidak kurang 8 artikel telah dimuat baik di jurnal maupun buletin. Alamat : Jl. Tapak Dara CT X No. 6 Karangasem Baru, Yogyakarta 55281 , Telp. 0274 - 561789 Facs. 0274 - 370394.