

ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN PRODUKTIVITAS YANG DITINJAU DARI FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL KARYAWAN

Dehfi Yuhwaningsih

Universitas Negeri Malang, Jalan Semarang 5 Malang 65145

Email: zensamramry@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan analisis strategi peningkatan produktivitas yang ditinjau dari faktor internal dan eksternal karyawan. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur dari berbagai hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya berupa hasil telaah dari karya ilmiah artikel dan skripsi. Data kemudian dianalisis menggunakan analisis deskriptif. Kemudian dari analisis tersebut didapatkan temuan tentang strategi meningkatkan produktivitas karyawan yang mana ditentukan oleh beberapa aspek yang meliputi motivasi, pengalaman kerja, disiplin kerja, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, fasilitas kantor, upah/insentif, budaya organisasi, kebijakan lembaga atau organisasi, dan kepelatihan yang diselenggarakan di suatu lembaga atau organisasi.

Kata kunci: produktivitas karyawan, faktor internal, faktor eksternal

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan komponen vital dan merupakan aset utama dalam suatu kantor lembaga maupun organisasi. Tanpa adanya manusia sebagai sumber yang harus diperdayakan, maka penyelenggaraan setiap program dalam suatu organisasi tidak akan dapat terwujud. Disamping itu, meninjau dari keberadaan manusia saja tidak dapat dengan mudah mendukung tiap program ataupun implementasi suatu tujuan lembaga atau organisasi tanpa adanya kemampuan dan kompetensi yang dimiliki. Karena secara langsung maupun tidak langsung kemampuan dan kompetensi yang dimiliki individu tersebut mempengaruhi tingkat kinerja dalam kaitannya dengan produktivitas. Kompetensi atau kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan bukanlah satu-satunya faktor yang dapat memengaruhi tingkat kinerja dan produktivitasnya.

Akan tetapi, dipengaruhi oleh beberapa faktor lain seperti faktor yang berasal dari luar diri karyawan, misalnya lingkungan kantor, peraturan atau kebijakan yang berlaku, dan gaya kepemimpinan seorang kepala organisasi atau pemimpin perusahaan yang juga ikut andil dalam menciptakan suasana kantor serta masih banyak lagi. Dan secara tidak langsung faktor-faktor eksternal tersebut juga sangat mempengaruhi kondisi internal (dalam diri) karyawan, sebagai contoh semangat dan motivasi. Dalam hal ini semangat dan motivasi merupakan salah satu faktor internal yang dimiliki oleh seorang karyawan yang mana keberadaan maupun intensitasnya dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal yaitu berupa kondisi lingkungan atau suasana kantor, dukungan dari seorang pimpinan kantor, maupun kompensasi atau hadiah yang diperoleh dari lembaga atau kantor.

Dari faktor-faktor tersebut dapat diketahui bahwa faktor internal dan faktor eksternal memiliki peran yang sama dan saling berkaitan dalam menentukan tingkat tinggi-rendahnya produktivitas kerja karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa faktor internal dan faktor eksternal tersebut merupakan penyebab tingkat kinerja produktivitas karyawan turun atau naik. Dengan begitu, maka hal yang perlu dilakukan yaitu dengan mengidentifikasi cara-cara maupun strategi dalam memperoleh solusi guna meningkatkan produktivitas karyawan. Solusi tersebut perlu dilakukan karena dalam rangka peningkatan produktivitas karyawan adalah agar pelaksanaan pekerjaan di suatu kantor lembaga

maupun organisasi dapat berjalan dengan baik, efektif, efisien, dan meminimalisir dampak negatif yang dapat muncul ketika kurang memerhatikan kondisi karyawan. Dengan begitu dapat mencapai tujuan lembaga atau organisasi itu sendiri.

Cara-cara atau strategi dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan diperlukan melalui cara pengelolaan SDM secara tepat. Menurut Edison, dkk., (2016) manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah salah satu substansi ilmu manajemen yang mana lebih berfokus dalam meningkatkan kemampuan anggota / karyawan lembaga / organisasi dengan berbagai cara dan strategi baik pada saat proses pengelolaan dengan memberikan motivasi agar karyawan saat melakukan pekerjaan menjadi lebih bersemangat, sehingga kinerja karyawan tersebut menjadi optimal dan dapat mencapai tujuan organisasi. Dalam menentukan strategi sebagai upaya meningkatkan produktivitas karyawan diperlukan pengelolaan dasar sumber daya manusia secara matang sehingga dengan begitu dapat mengidentifikasi problema-problema yang muncul dengan benar serta akan dapat dengan mudah menyelesaikan problema tersebut sesuai dari mana sumber masalah berasal.

Bentuk dari pada implementasi strategi peningkatan produktivitas kerja karyawan dalam sebuah kantor atau lembaga maupun organisasi biasanya dapat berupa penetapan kebijakan atau peraturan yang berlaku pada sebuah kantor / lembaga. Dengan adanya kebijakan atau peraturan tersebut secara tidak langsung terbentuk disiplin kerja dari karyawan dengan didukung oleh peran serta pengawasan oleh pimpinan kantor atau lembaga organisasi. Menurut Kurniasari (2008) mengatakan bahwa disiplin kerja yaitu wujud kontrol diri karyawan dalam melakukan tugas secara terstruktur guna menampilkan bahwa karyawan tersebut pada saat bekerja dalam tim bersungguh-sungguh. Di samping itu, Kurniasari (2008) juga menyatakan bahwa terdapat dua jenis / tipe pendisiplinan, yaitu disiplin pencegahan (preventif) dan disiplin perbaikan (korektif).

Adanya kegiatan pendisiplinan dimaksudkan untuk menjadikan karyawan memiliki perilaku positif seperti dapat dengan konsisten menaati setiap peraturan dan kebijakan lembaga/organisasi, sehingga dapat memunculkan rasa saling percaya dan saling menghargai antara bawahan dengan atasan secara berkelanjutan. Dengan demikian secara tidak langsung karyawan menjadi lebih terbantu dengan suasana di organisasi yang kondusif sehingga dapat berdampak pada peningkatan produktivitas karyawan itu sendiri. Dalam hal ini dapat diketahui bahwa strategi- strategi yang dilakukan tersebut memanfaatkan beberapa faktor-faktor yang menjadi penyebab dalam peningkatan produktivitas kerja karyawan itu sendiri.

Strategi yang dilakukan yaitu dengan memanfaatkan kebijakan atau peraturan sebagai salah satu solusi peningkatan disiplin kerja karyawan, yang mana kebijakan merupakan faktor eksternal dalam peningkatan produktivitas kerja karyawan. Produktivitas karyawan menjadi perhatian penting dan utama dikarenakan di dalam produktivitas mengandung unsur efektivitas dan efisiensi kerja dalam manajemen SDM, yang mana juga memiliki dampak / akibat terhadap perkembangan kualitas suatu organisasi / kantor / lembaga. Jika suatu organisasi atau lembaga mempunyai produktivitas karyawan rendah, maka secara otomatis perkembangan lembaga atau organisasi tersebut mengalami kemunduran atau bahkan tidak dapat berjalan.

METODE

Metode yang dipakai dalam menulis artikel ini adalah dengan menggunakan studi pustaka atau *study literature*. Literatur juga memiliki arti yang sama dengan literasi.

Menurut Kemendikbud Tahun 2016 tentang Gerakan Literasi untuk Tumbuhkan Budaya Literasi menjelaskan berbagai macam definisi literasi sesuai dengan jenisnya yang diantaranya ada literasi atau kemampuan membaca, menulis, dan menghitung (*calistung*), literasi atau kemampuan dalam berilmu pengetahuan (*sains*), literasi atau kemampuan dalam Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), literasi atau kemampuan dalam berbudaya, literasi atau kemampuan dalam ilmu keuangan, dan literasi atau kemampuan dalam wawasan kewarganegaraan. Pada dasarnya literasi memiliki arti suatu cara manusia dalam mengakses sesuatu sehingga mengakibatkan adanya kemampuan dalam mengetahui, memahami, serta menggunakan sesuatu dengan pandai dengan menggunakan berbagai kegiatan seperti melihat, mendengarkan, menulis, dan berbicara.

Studi literasi / literatur merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan guna mengumpulkan data dalam menyelesaikan suatu masalah melalui sumber tulisan yang pernah dibuat sebelumnya, yang mana sumber-sumber tersebut dapat berupa buku, jurnal, maupun hasil studi kasus penelitian yang terdapat di internet dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Sumber-sumber tersebut juga berhubungan dengan topik pembahasan yang diangkat dalam penulisan artikel ini. Dan dari data-data yang diperoleh tersebut kemudian dianalisis dengan cara menguraikan dari berbagai hasil penelitian yang ada sebelumnya sesuai dengan fakta secara empiris dan mengkomparasikannya dengan teori-teori keilmuan yang ada, sehingga didapat kesimpulan yang lebih dapat diterima karena kesimpulan yang didapat dari berbagai hasil penelitian menunjukkan dominasi persamaan data dari objek yang sama yang diteliti. Disini penulis menjabarkan topik bahasan mengenai analisis strategi peningkatan produktivitas yang ditinjau dari faktor internal dan eksternal karyawan.

Artikel ini mengulas tentang beberapa faktor yang memengaruhi tingkat produktivitas kerja karyawan, yang ditinjau dari aspek internal maupun eksternal karyawan. Yang mana nantinya juga akan dianalisis bagaimana strategi yang tepat dalam mengatasi berbagai masalah yang berhubungan dengan produktivitas karyawan tersebut. Data analisis artikel ini berasal dari hasil telaah 10 karya ilmiah, yang terdiri atas enam karya ilmiah artikel dan lima karya ilmiah berupa skripsi, yaitu:

1. Penelitian oleh Nugroho (2007) tentang Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan;
2. Penelitian yang dilakukan oleh Hidayat dan Taufiq (2012) tentang Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja serta Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang;
3. Penelitian yang dilakukan oleh Potu (2013) tentang Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado;
4. Penelitian yang dilakukan oleh Rahmawanti, dkk., (2014) tentang Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara);
5. Penelitian yang dilakukan oleh Muayyad dan Gawi (2016) tentang Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah X Kantor Wilayah II;
6. Penelitian yang dilakukan oleh Supartha (2007) tentang Pengaruh Kepemimpinan dan Kebijakan Ketenagakerjaan Pemerintah Daerah terhadap Disiplin dan Produktivitas Tenaga Kerja pada Perusahaan Garmen di Kota Denpasar;
7. Penelitian yang dilakukan oleh Munadya (2012) tentang Faktor Internal dalam Pembentukan Produktivitas Pegawai (Kasus: Pegawai di PT Bank Rakyat Indonesia

- (Persero) Tbk. Kantor Cabang Pajajaran Bogor);
8. Penelitian yang dilakukan oleh Sanjaya (2007) tentang Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Divisi Paket dan Logistik PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kelas II Bandung;
 9. Penelitian yang dilakukan oleh Menon (2013) tentang *Productivity Gains from Training: The Views of Employers and Stakeholders*;
 10. Penelitian yang dilakukan oleh Etomes dan Molua (2019) tentang *Strategies for Enhancing the Productivity of Secondary School Teachers in South West Region of Cameroon*;
 11. Penelitian yang dilakukan oleh Ningrum (2017) tentang Pengaruh Fasilitas Kantor, Motivasi Kerja dan Disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Pace Kabupaten Nganjuk.

HASIL

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nugroho (2007) didapatkan kesimpulan bahwa pengawasan disiplin dan pengalaman kerja serta upah memiliki pengaruh terhadap produktivitas karyawan secara bersama-sama. Namun pada fakta lain, didapat data yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja tidak memengaruhi produktivitas kerja karyawan. Hal ini dikarenakan pada kenyataan dilapangan bahwa karyawan dengan pengalaman kerja yang lebih lama justru cenderung mengentengkan karena merasa sudah puas berada dalam zona nyaman sehingga tidak ingin mengembangkan lagi potensi yang ada di dirinya yang berhubungan dengan produktivitas kerja. Sedangkan pengawasan, disiplin, dan upah memengaruhi produktivitas karyawan. Disamping itu, dari hasil penelitian oleh Nugroho menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pengawasan, disiplin kerja, pengalaman kerja, dan gaji/upah terhadap produktivitas karyawan sebesar 64,6% sedangkan 35,4% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain seperti fisik dan mental, sikap dan etika, dan gizi serta kesehatan, yang mana dari faktor-faktor tersebut tidak diteliti oleh peneliti.

Hasil penelitian oleh Hidayat dan Taufiq (2012) menunjukkan data bahwa dari hasil pengujian hipotesis yang pertama yaitu adanya pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja dan disiplin kerja serta motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Lumajang. Kemudian pada hipotesis yang kedua didapatkan hasil bahwa adanya pengaruh sebagian antara lingkungan kerja dan disiplin kerja serta motivasi kerja terhadap kinerja PDAM Kabupaten Lumajang. Hal tersebut dapat diterima. Kemudian dari hasil hipotesis yang ketiga didapatkan data bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Lumajang.

Hasil penelitian oleh Potu (2013) didapatkan kesimpulan bahwa: (1) kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja pada waktu yang bersamaan memiliki pengaruh positif dan secara signifikan pada kinerja karyawan di Kantor Wilayah Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado; (2) kepemimpinan memiliki pengaruh sebagian dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Wilayah Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado; dan (3) motivasi berpengaruh sebagian dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Wilayah Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado; serta (4) lingkungan kerja sebagian memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Wilayah Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado.

Hasil Penelitian dari Rahmawanti, dkk., (2014) menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik maupun nonfisik juga ikut memengaruhi produktivitas pegawai. Lingkungan

kerja fisik meliputi pencahayaan, warna, sirkulasi udara, keamanan, dan kebersihan terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yang mana direspon secara positif oleh karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP) Malang Utara walaupun persentasinya kecil. Sedangkan lingkungan kerja fisik di Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP) Malang Utara juga didapatkan hasil bahwa mampu memberikan peningkatan terhadap kinerja karyawan. Kemudian untuk lingkungan kerja nonfisik yang mencakup: hubungan antara atasan dengan bawahan atau pimpinan dengan karyawan dan hubungan antara sesama karyawan terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yang mana direspons secara positif oleh karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP) Malang Utara, sehingga lingkungan kerja fisik di Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP) Malang Utara akan memberikan peningkatan terhadap kinerja karyawan. Sehingga berdasarkan penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa lingkungan kerja nonfisik yang ada di Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP) Malang Utara lebih dominan dari pada lingkungan kerja fisik. Hal ini membuktikan bahwa lingkungan kerja nonfisik yang meliputi hubungan atasan dengan bawahan dan hubungan sesama karyawan lebih besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dibandingkan lingkungan kerja fisik yang meliputi pencahayaan, warna, sirkulasi udara, keamanan, dan kebersihan. Hal ini juga dikarenakan hubungan pribadi antar karyawan dan hubungan karyawan dengan atasan yang terjalin dengan baik dapat memberikan pengaruh yang besar dan positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian oleh Muayyad dan Gawi (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai Bank Syariah X Kantor Wilayah II. Rata-rata tingkat kepuasan kerja pegawai Bank Syariah X Kantor Wilayah II hanya mencapai tingkat cukup puas. Sedangkan tingkat produktivitas kerja pegawainya dapat dikategorikan sebagai pegawai yang produktif. Hal ini dikarenakan faktor penentu produktivitas dalam penelitian ini difokuskan pada kemampuan/kompetensi, tanggung jawab, efisiensi, reputasi dan catatan prestasi, pengembangan dan evaluasi dan nilai-nilai pribadi, yang mana dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa secara nyata faktor penentu kepuasan pegawai tersebut tidak berpengaruh terhadap produktivitas pegawai bank syariah X kantor wilayah II. Hal ini seiring pula dengan hasil yang menunjukkan bahwa pengaruh tingkat kepuasan kerja terhadap produktivitas pegawai hanya berpengaruh sebesar 7,5% saja. Nilai ini menunjukkan pengaruh yang sangat lemah. Dan pada hasil lapangan faktor penentu ketidakpuasan pegawai Bank Syariah X Kantor Wilayah II dapat diduga karena gaji/upah, insentif, dan motivasi yang diterima kurang sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang dibebankan dari tingkat risiko yang dimiliki dari pekerjaan tersebut. Yang mana hal tersebut merupakan variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Muayyad dan Gawi ini.

Hasil penelitian oleh Supartha (2007) menunjukkan bahwa terdapat dua variabel yang memiliki pengaruh terhadap disiplin kerja dan tingkat produktivitas karyawan, diantaranya yaitu: (1) kepemimpinan perusahaan garmen (pelaksanaan fungsi manajemen dengan baik, perilaku dan keteladanan pimpinan, transparansi dalam pengelolaan keuangan dan kemampuan berkomunikasi dengan konsumen) berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin tenaga kerja (ketepatan waktu kerja, ketaatan melaksanakan sistem dan prosedur, ketaatan dalam menjaga kualitas hasil kerja dan kepatuhan dalam menggunakan bahan baku). Disamping itu, kepemimpinan perusahaan garmen (pelaksanaan fungsi manajemen dengan baik, perilaku dan keteladanan pimpinan, transparansi dalam

pengelolaan keuangan dan kemampuan berkomunikasi dengan konsumen) juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja (jumlah produk dihasilkan, kualitas produk dihasilkan, efisiensi penggunaan bahan dan ketepatan waktu dalam penyelesaian produk); dan (2) kebijakan ketenagakerjaan (pengawasan dinas tenaga kerja terhadap jam kerja di perusahaan, penerapan UMK, pengawasan terhadap keselamatan kerja dan pelaksanaan tunjangan kesejahteraan sosial untuk tenaga kerja) berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin tenaga kerja (ketepatan waktu kerja, ketaatan melaksanakan sistem dan prosedur, ketaatan dalam menjaga kualitas hasil kerja dan kepatuhan dalam menggunakan bahan baku).

Serta kebijakan ketenagakerjaan (pengawasan dinas tenaga kerja terhadap jam kerja di perusahaan, penerapan UMK, pengawasan terhadap keselamatan kerja dan pelaksanaan tunjangan kesejahteraan sosial untuk tenaga kerja) berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja perusahaan garmen (jumlah produk yang dihasilkan dalam satuan waktu, kualitas produk yang dihasilkan, efisiensi penggunaan bahan per satuan hasil dan ketepatan waktu dalam penyelesaian produk). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa disiplin tenaga kerja (ketepatan waktu kerja, ketaatan melaksanakan sistem dan prosedur, serta ketaatan dalam menjaga kualitas hasil kerja dan kepatuhan tenaga kerja dalam menggunakan bahan baku) berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja (jumlah produk yang dihasilkan dalam satuan waktu, kualitas produk yang dihasilkan, efisiensi penggunaan bahan per satuan hasil dan ketepatan waktu dalam penyelesaian produk).

Hasil penelitian oleh Munadya (2012) menunjukkan bahwa di PT BRI (Persero) Tbk. Kanca Pajajaran Bogor mengalami ketidaktercapaian target pada tahun 2011 lalu. Hal ini diduga karena adanya pengaruh dari faktor internal, yaitu faktor individu dan faktor organisasi. Faktor individu adalah motivasi dan kepribadian karyawan. Sedangkan faktor organisasi adalah visi, misi dan tujuan dari organisasi itu sendiri. Karakteristik responden di PT tersebut didominasi oleh pegawai pria (63%), mayoritas usia 26 s.d. 30 tahun (30%), rerata responden menempati jabatan sebagai AAO (37%), pendidikan akhir pegawai yang paling banyak adalah lulusan S1 (79%) dan rata-rata pegawai telah bekerja selama 1 s.d. 5 tahun (37%).

Berdasarkan pada pembahasan dan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sanjaya (2007) didapatkan kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja yaitu dilihat dari perhitungan hasil analisis regresi linier sederhana menunjukkan apabila terjadi peningkatan pada produktivitas kerja karyawan, tetapi jika ada penurunan pada budaya organisasi otomatis produktivitas kerja akan mengalami penurunan. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya data bahwa pelaksanaan budaya organisasi yang dilakukan pada Divisi Paket dan Logistik PT Pos Kelas II Bandung, masih belum seluruhnya dilaksanakan kearsipan karyawan, inovasi dan pengambilan risiko. Produktivitas kerja yang ada pada Divisi Paket dan Logistik PT Pos Kelas II Bandung, kurang memperhatikan dan melaksanakan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja yaitu: jumlah waktu, mutu atau kualitas, efisien dan efektivitas.

Dari hasil penelitian yang dilakukan Menon (2013) di dapat kesimpulan bahwa banyak dilembaga atau organisasi besar melakukan investasi melalui penggalakan program pelatihan kepada para karyawannya, yang mana hal tersebut dikarenakan pelatihan memberikan dampak positif pada efektivitas pekerja mereka atau secara tidak langsung dapat dikatakan memberikan pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan untuk lebih baik lagi. Sehingga karyawan mereka mampu melakukan pekerjaannya dengan lebih

efektif dan efisien setelah dilatih. Disamping itu, mereka juga percaya bahwa pelatihan digunakan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan yang seharusnya diperoleh melalui pendidikan. Namun terdapat pula faktor-faktor yang menghambat berjalannya dampak positif dari pelatihan terhadap produktivitas di tempat kerja termasuk diantaranya yaitu: kurangnya motivasi peserta pelatihan, kualitas lingkungan kerja, struktur dan proses organisasi, serta kurangnya insentif.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Etomes (2019) diperoleh kesimpulan bahwa salah satu strategi dalam meningkatkan produktivitas karyawan terletak pada kemampuan seorang pimpinan dalam melakukan komunikasi efektif terhadap bawahan atau karyawannya. Disamping itu seorang pemimpin juga didorong untuk selalu memberikan motivasi kepada karyawan dan selalu melakukan *control* berupa pengawasan serta membangun hubungan, budaya, dan iklim kantor yang baik.

Dan terakhir, dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Ningrum (2017) diperoleh kesimpulan bahwa fasilitas kantor secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya semakin lengkap ketersediaan fasilitas kantor yang ada di instansi atau lembaga maka menjadikan karyawan Kantor Camat Pace semakin memiliki kinerja yang tinggi. Hal ini mendukung dan konsisten dengan tiga indikator pembentuk fasilitas kantor teori Faisal yang mendukung penelitian Arianto dalam Ningrum (2017) yang menyatakan bahwa fasilitas kantor berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana semakin lengkap ketersediaan fasilitas kantor dapat membuat kinerja pegawai semakin meningkat. Disamping itu fasilitas kantor, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Pace. Hal ini menunjukkan bahwa dengan lengkapnya ketersediaan fasilitas kantor, tingginya motivasi kerja dan disiplin kerja pegawai yang tinggi akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai di Kantor Camat Pace Kabupaten Nganjuk.

PEMBAHASAN

Produktivitas kerja karyawan ditentukan oleh beberapa jenis faktor yang telah dijabarkan diatas dapat diklasifikasikan menjadi dua faktor utama yaitu faktor dari dalam diri karyawan (internal) yang meliputi motivasi, kemampuan / keterampilan yang dimiliki oleh karyawan, pengalaman kerja karyawan, pendidikan, disiplin kerja, kondisi fisik dan mental karyawan serta kepribadian. Dan faktor dari luar diri karyawan (eksternal) yang mana meliputi lingkungan kantor, pelatihan, kepemimpinan, kebijakan, upah / insentif, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan fasilitas.

Menurut Rivanto dalam handoko (2015) menyatakan bahwa faktor dalam diri karyawan (internal) yang turut memberikan pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan diantaranya adalah motivasi internal, disiplin kerja, keterampilan, sikap dan etika serta gizi dan kesehatan. Sedangkan untuk faktor dari luar diri karyawan (eksternal) yang turut memberikan pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di antaranya adalah motivasi eksternal, lingkungan kerja, pengeloan lembaga, asuransi/jaminan sosial, kesempatan dalam berprestasi, tingkat insentif, pemanfaatan teknologi, dan fasilitas produksi. Dari pernyataan tersebut Rivanto mengklasifikasikan motivasi menjadi dua jenis yaitu motivasi internal dan motivasi eksternal.

Menurut Nugroho (2007) menyatakan bahwa faktor internal yang memengaruhi produktivitas karyawan dapat berupa pikiran atau suasana hati, yang mana pikiran dan suasana hati tersebut berdampak pada rendahnya produktivitas yang akan dihasilkan apabila suasana tidak kondusif. Kemudian terdapat pula motivasi yang muncul dari dalam

diri karyawan untuk menuntaskan pekerjaan secara lebih produktif. Serta adanya rasa jenuh atau bosan dalam diri karyawan sebagai akibat dari melakukan pekerjaan di bidang yang sama secara terus-menerus. Sedangkan untuk faktor eksternal yang memengaruhi tingkat produktivitas karyawan yaitu dapat berupa suasana lingkungan kerja karyawan serta sarana-sarana yang tersedia.

Faktor-faktor lain yang juga mempengaruhi produktivitas karyawan dapat berbentuk pengawasan oleh pimpinan. Pada umumnya, adanya pengawasan yang dilakukan secara rutin dapat berfungsi sebagai pemacu karyawan agar bekerja dengan baik sesuai dengan harapan pimpinan yang mana selaras dengan tujuan organisasi. Disamping itu, jika karyawan dapat bekerja dengan sungguh-sungguh maka karyawan akan memperoleh promosi kenaikan pangkat/jabatan. Dengan begini secara tidak langsung gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat memacu kedisiplinan karyawan sehingga dapat menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Gaya kepemimpinan yang baik dapat berjalan dengan lancar apabila seorang pemimpin juga memiliki kemampuan mengadakan komunikasi yang efektif dengan karyawan. Sehingga jika suatu lembaga atau organisasi ingin meningkatkan produktivitas karyawan melalui segi kepemimpinan, maka hal yang pertama dilakukan yaitu lembaga harus menyeleksi dengan tepat siapa karyawan yang akan diangkat jabatannya sebagai kepala atau pimpinan dengan melihat dari hasil pekerjaan maupun kemampuan yang dimiliki serta memberikan pelatihan kepemimpinan kepada pimpinan yang masih baru tersebut. Kedisiplinan ini tidak semata-mata dilakukan melalui pengawasan oleh pimpinan namun juga dengan diterapkannya peraturan yang bersifat rasional yang dapat memunculkan maupun mengembangkan sikap karyawan yang baik serta juga dapat mendatangkan konsekuensi secara langsung terhadap karyawan agar melaksanakan kewajibannya secara maksimal dengan memanfaatkan peraturan yang ada.

Faktor lain yang juga turut memengaruhi produktivitas karyawan yaitu gaji/upah. Gaji/upah atau bisa juga disebut dengan *reward* memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Hal ini dikarenakan gaji/upah dapat dianggap sebagai balas jasa atas apa yang telah diberikan karyawan untuk lembaga perusahaan/organisasi. Sehingga dengan begitu, karyawan akan merasa senang karena hasil jerih payahnya selama bekerja dihargai oleh lembaga perusahaan / organisasi tersebut. Gaji/upah dapat memacu karyawan untuk bekerja lebih giat dan lebih baik lagi sehingga mereka juga akan mendapatkan upah/*reward* yang lebih tinggi atau lebih banyak lagi. Dengan begitu, suatu lembaga perusahaan apabila ingin meningkatkan produktivitas karyawan dapat dilakukan dengan cara sering memberikan *reward* atau upah tinggi ataupun promosi jabatan bagi karyawan yang berhasil menuntaskan tugas/pekerjaannya tepat waktu dan sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh lembaga perusahaan/organisasi tersebut. Sehingga dengan demikian dapat memberikan keuntungan yang sama antara karyawan dengan lembaga perusahaan. Dalam hal lain bentuk yang hampir sama dengan *reward* dan upah yaitu berupa pemberian tunjangan-tunjangan seperti tunjangan kesehatan bagi para karyawan. Upah, *reward*, promosi jabatan, dan tunjangan-tunjangan ini juga menentukan dalam peningkatan kepuasan kerja yang nantinya juga berdampak pada produktivitas karyawan.

Pengalaman kerja yang juga salah satu faktor internal dalam peningkatan produktivitas karyawan tidak selamanya memiliki dampak atau pengaruh yang berarti. Hal tersebut dikarenakan berdasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Nugroho (2007), lama pengalaman kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan

produktivitas karyawan. Kenyataan di beberapa lembaga atau organisasi justru karyawan yang memiliki pengalaman kerja lebih lama kurang memiliki semangat untuk meningkatkan potensi yang dimiliki dan merasa sudah nyaman dan puas terhadap hasil kerja yang dilakukannya selama ini. Dalam hal ini maka strategi yang harus dilakukan oleh suatu lembaga atau organisasi yaitu dengan memanfaatkan faktor-faktor lain seperti faktor motivasi dan kepemimpinan. Dengan kata lain solusi yang dapat dilakukan yaitu dengan cara seorang pimpinan memberikan motivasi kepada para karyawan atau bila perlu juga memberlakukan suatu kebijakan yang dapat memacu disiplin serta produktivitas kerja karyawan secara bersamaan.

Lingkungan kerja kantor lembaga juga ikut berperan dalam menentukan tingkat produktivitas lembaga. Hal ini juga berkesinambungan dengan pernyataan dari Sofyandi dalam Ulinnuha (2016) bahwa lingkungan manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai serangkaian faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas dari aktivitas-aktivitas sumber daya manusia yang terdiri dari faktor internal yaitu yang bersumber dari dalam diri manusia. Disamping itu, lingkungan kerja kantor diklasifikasikan menjadi dua yaitu lingkungan fisik dan lingkungan nonfisik. Lingkungan fisik adalah hal-hal apa saja yang ada di kantor yang dapat dilihat secara kasat mata, misalnya tata ruang kantor. Sedangkan lingkungan nonfisik adalah hal-hal apa saja yang tidak dapat dilihat/tak kasat mata, misalnya yang berkaitan dengan suasana sosial kultural yang ada di suatu kantor lembaga. Menurut Supartha (2007) menyatakan bahwa lingkungan fisik kantor dapat berupa keamanan, kenyamanan, pencahayaan, kebersihan, sirkulasi udara, dan warna. Sedangkan lingkungan nonfisik kantor menurut Supartha mencakup keterkaitan hubungan kerja antar karyawan yang dapat mempengaruhi kinerjanya.

Oleh karena itu, strategi yang dapat dilakukan dalam meningkatkan produktivitas karyawan dari segi lingkungan kantor yaitu dengan cara melakukan pemeliharaan atau perbaikan ulang terhadap kondisi kantor seperti selalu mengecat ulang tembok kantor yang sudah mulai kotor maupun mengelupas, mengganti lampu dan AC kantor yang sudah mulai rusak/redup, serta memperketat keamanan kantor dengan dipasang CCTV. Kemudian strategi dalam meningkatkan produktivitas yang dilihat dari lingkungan nonfisik yaitu dengan cara lembaga menyelenggarakan program-program maupun meningkatkan keharmonisan hubungan antar karyawan di kantor melalui budaya organisasi yang mana juga berpengaruh terhadap sikap dan etika kerja serta secara tidak langsung budaya organisasi juga berguna dalam penerapan nilai-nilai sosial-kultural dan disiplin. Seorang pemimpin kantor lembaga juga menjembatani, membimbing, dan menciptakan hubungan baik antara karyawan dengan pimpinan maupun karyawan dengan karyawan. Namun sebelum hal tersebut dilakukan, seorang pimpinan harus mengetahui dan memahami masing-masing kepribadian yang dimiliki oleh karyawan. Sehingga dapat mencegah adanya kesalahan pendekatan atau cara yang dilakukan seorang pimpinan dalam upayanya meningkatkan hubungan sosial antar karyawan di lingkungan kerja/kantor.

Fasilitas atau sarana kantor juga mempengaruhi produktivitas karyawan. Hal ini dikarenakan fasilitas atau sarana kantor dapat berguna untuk membantu menuntaskan pekerjaan para karyawan sehingga bisa menjadi lebih mudah, cepat, dan tepat. Pada hasil observasi oleh Ningrum (2017) menunjukkan adanya keterkaitan antara fasilitas dengan disiplin kerja dan motivasi karyawan. Perolehan hasil menunjukkan bahwa fasilitas kantor sebagian memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dan memaparkan data bahwa ketersediaan fasilitas kantor yang lengkap didukung dengan motivasi dan disiplin kerja karyawan yang tinggi akan mengakibatkan adanya peningkatan kinerja

karyawan di Kantor Camat Pace Kabupaten Nganjuk. Dari penjelasan tersebut maka sebuah lembaga atau organisasi juga harus memperhatikan pemenuhan sarana atau fasilitas kantor agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan / tugasnya dengan lebih baik, cepat, serta membuat karyawan lebih semangat. Sehingga dapat pula menciptakan disiplin kerja bagi para karyawan.

Produktivitas kerja karyawan memiliki peranan penting. Hal ini dikarenakan produktivitas kerja karyawan merupakan penentu keberhasilan tujuan dalam suatu kantor atau lembaga. Produktivitas juga sering dikaitkan dengan kinerja karyawan dalam proses berjalannya suatu organisasi. Jika produktivitas menitikberatkan pada hasil (*output*) dari pekerjaan yang telah dilakukan berdasarkan pada suatu target, maka kinerja merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam proses mencapai sesuatu atau dengan kata lain kinerja adalah proses karyawan dalam menghasilkan suatu produk yang mengidentifikasi pada nilai atau tingkat kemampuan (kompetensi) yang karyawan miliki. Hal ini sejalan dengan pendapat Hidayat dan Taufiq (2012) yang mengatakan bahwa kinerja merupakan suatu bentuk tindakan menyelesaikan tugas yang diberikan kepada karyawan yang ditempuh pada kurun waktu tertentu serta hasilnya dapat diukur.

Sedangkan menurut Masram dan Mu'ah (2017) kinerja didefinisikan sebagai prestasi kerja yang sesungguhnya yang diraih oleh seorang karyawan dengan memerhatikan banyaknya tugas yang diterima serta baik atau buruknya dalam pelaksanaan tugas dengan disesuaikan pada beban atau tanggung jawab yang dimiliki karyawan. Di samping itu, terdapat pula istilah penilaian kinerja. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Edison, dkk., (2016) yang mengatakan bahwa penilaian kinerja memiliki fungsi penting bagi suatu lembaga atau organisasi, karena pada saat bersamaan dapat memberikan *feedback* bagi karyawan guna meningkatkan kinerja disamping berfungsi sebagai perbaikan bagi lembaga atau organisasi dalam menganalisis permasalahan yang ada. Dalam hal ini, penilaian kinerja dilakukan melalui pengukuran kuantitatif dan kualitatif.

Misalnya dapat dilihat dari prestasi dan kontribusi yang diberikan karyawan terhadap lembaga atau organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja juga berfungsi sebagai alat evaluasi pada suatu lembaga atau organisasi agar dapat mengetahui tingkat kemampuan yang dimiliki oleh karyawannya sehingga memungkinkan pula dilakukan supervisi ataupun pelatihan terhadap karyawan atau bahkan melakukan perbaikan pada strategi pelaksanaan program kerja yang berlaku. Produktivitas maupun kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau lembaga di pengaruhi oleh banyak faktor, yaitu:

1. Motivasi

Pada umumnya, setiap orang memiliki motivasi dalam hidup, yang mana didasarkan atas keinginan yang dia miliki. Menurut Hamalik (2012) mengungkapkan bahwa motivasi adalah perubahan diri atau pribadi seseorang yang terjadi dengan ditandai oleh adanya perasaan dan reaksi yang muncul guna mencapai suatu tujuan. Perubahan diri (pribadi) juga dapat dimaknai sebagai perubahan psikologis yang mana terjadi karena adanya rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang. Dalam hal ini motivasi termasuk sebagai salah satu faktor penentu dalam tingkat produktivitas kerja karyawan. Karena dengan adanya motivasi dapat mendorong seseorang untuk bertindak atau melakukan sesuatu sebagaimana sesuai dengan keinginan atau rasa yang timbul dari dalam diri orang tersebut. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, motivasi diperlukan agar dapat mendorong karyawan senantiasa turut serta dan aktif dalam mencapai tujuan lembaga atau organisasi.

2. Lingkungan Kerja

Sebagaimana mestinya, dalam melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan seseorang pasti tidak luput dari pengaruh lingkungan sekitar. Menurut Potu (2013) menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan tempat atau ruang di mana pada setiap harinya karyawan dapat melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan. Suatu lingkungan kerja yang baik haruslah dapat mendorong kelancaran proses/kegiatan karyawan disamping juga memerhatikan aspek kebersihan, kenyamanan, kesehatan, dan keamanan. Sehingga karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dapat berjalan dengan optimal. Disamping itu, makna dari lingkungan kerja bukan hanya berupa hal-hal yang dapat dilihat secara fisik namun juga hal-hal yang dapat dirasakan dengan menggunakan insting sosial karyawan dalam suatu hubungan baim sebagai teman maupun rekan kerja yang nantinya juga memunculkan suatu budaya di dalam organisasi. Dengan demikian, lingkungan kerja tidak dapat lepas dari pengaruh antar individu maupun individu dengan alam sekitar (lingkungan fisik) dalam melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan. Sehingga lingkungan kerja juga dianggap dapat mempengaruhi produktivitas karyawan.

3. Disiplin Kerja

Menurut Wursanto dalam Hidayat dan Taufiq (2012) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan disiplin kerja yaitu suatu bentuk kepatuhan seorang karyawan akan ketentuan atau peraturan yang ditetapkan oleh suatu lembaga/organisasi berdasarkan atas kesadaran diri masing-masing dan tidak ada paksaan dari pihak manapun. Sedangkan menurut Dessler dalam Supartha (2007) mengatakan bahwa disiplin kerja merupakan sikap karyawan yang taat dan dapat menghargai aturan-aturan yang ditetapkan lembaga/organisasi, baik berupa aturan tertulis maupun tak tertulis. Dimana dalam hal ini karyawan dianggap bersedia dan mampu melaksanakan tugas yang diberikan dengan tidak mengelit maupun mengeluh serta siap mendapatkan ganjaran/sanksi apabila karyawan tersebut melanggar atau tidak melaksanakan tanggung jawab sebagaimana mestinya.

Dari kedua pendapat tersebut mengenai disiplin kerja pada umumnya memiliki arti bahwa disiplin kerja adalah suatu wujud dari sikap patuh karyawan akan kebijakan atau peraturan yang ditetapkan pada suatu kantor atau lembaga maupun terhadap perintah yang diberikan oleh pimpinan. Sehingga para karyawan bekerja sesuai dengan aturan atau prosedur yang ada pada kantor atau lembaga tersebut. Tingkat disiplin seorang karyawan dapat dilihat dan diukur dari berbagai parameter. Parameter atau indikator dalam disiplin kerja berdasarkan pendapat dari Sinungan dalam Handoko (2015) mencakup: (1) presensi, yaitu alat ukur yang berfungsi untuk memantau atau meninjau seberapa tinggi tingkat kepatuhan karyawan terhadap peraturan-peraturan yang ada di suatu kantor atau lembaga; (2) perilaku atau sikap (afektif) karyawan, merupakan taraf adaptasi seorang karyawan dalam menuntaskan setiap pekerjaan yang telah diberikan oleh pimpinan atau atasan terhadapnya; dan (3) tanggung jawab, merupakan representasi hasil kerja karyawan atas apa yang telah diberikan pada dirinya.

4. Pelatihan

Menurut Sikula dalam Widiyanto (2016) mengemukakan bahwa pelatihan atau *training* yaitu bentuk atau cara dalam tahapan pemberian pemahaman atau pendidikan dengan jangka waktu yang relatif singkat yang mana dalam pelaksanaannya pula menggunakan suatu prosedur yang tersruktur dan sistematis untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang relatif terbatas/lingkupnya sempit. Sebagai contoh, pemberian pelatihan

terhadap karyawan dengan memberikan materi/ilmu pengetahuan sekaligus praktek mengenai teknis operasional pembukuan yang harus ditempuh dalam waktu yang telah ditentukan (relatif singkat) dengan tujuan sebatas melatih keterampilan karyawan dalam bidang pembukuan.

Dalam hal ini pelatihan merupakan pemberian pelajaran kepada karyawan dalam waktu singkat atau suatu praktek yang mana bertujuan untuk meningkatkan potensi yang dimiliki oleh karyawan supaya karyawan dapat mengembangkan *skill* sekaligus meningkatkan mutu kinerjanya. Diamping itu, Widiyanto (2016) mengatakan bahwa pelatihan yang dilakukan secara efektif dapat menolong sekaligus mendukung karyawan agar senantiasa termotivasi untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Apabila karyawan tersebut dapat menjalani proses program pelatihan dengan baik dan benar, maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat selaras dengan meningkatnya pemahaman, kemampuan, dan keahlian sebagai *feedback* dari mengikuti program pelatihan. Secara tidak langsung pendapat dari Widiyanto dapat disimpulkan bahwa pelatihan juga memiliki pengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan.

5. Kepemimpinan

Menurut Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan bentuk dari kemampuan seseorang dalam memengaruhi sekaligus menggerakkan seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan sesuatu agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara cepat dan tepat. Dalam suatu lembaga/organisasi dimana terdapat banyak orang sebagai anggota kelompok, tidak akan dapat berjalan proses organisasi tersebut tanpa adanya seorang pemimpin. Oleh karena itu sesuai dengan pendapat Kempa (2015) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah salah satu aspek vital yang memiliki pengaruh akan hasil kinerja karyawan dalam suatu lembaga atau organisasi baik berdampak secara individu maupun kelompok.

Hal tersebut dikarenakan setiap pelaksanaan tugas yang ada pada sebuah lembaga atau organisasi dalam berbagai bidang selalu melibatkan peran serta seorang pemimpin. Kepemimpinan yang baik akan menimbulkan dampak berupa meningkatnya kualitas karyawan. Seorang pemimpin yang baik tidak akan semena-mena atau asal dalam menggunakan kekuasaannya, namun menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagaimana mestinya yaitu dengan membantu bawahan atau karyawan yang kesulitan melakukan pekerjaan. Dengan demikian kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan yang mana produktivitas karyawan tersebut dapat naik (menjadi lebih baik) atau justru turun (menjadi lebih buruk) tergantung pada kemampuan seorang individu dalam memerankan tugasnya sebagai seorang pimpinan.

6. Kebijakan

Kebijakan ketenagakerjaan menurut Supartha (2016) sendiri adalah aturan ketenagakerjaan yang diberlakukan oleh kantor atau lembaga yang mana dalam hal ini dapat diukur dengan beberapa indikator yang diperoleh dari kebijakan ketenagakerjaan seperti yang berkaitan dengan pernyataan responden mengenai pengawasan dinas tenaga kerja terhadap jam kerja di perusahaan, penerapan Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK) di masing-masing perusahaan, pengawasan terhadap keselamatan kerja, dan pelaksanaan tunjangan kesejahteraan sosial bagi karyawan. Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa kebijakan ketenagakerjaan mencakup pada jam kerja kantor, upah, pengawasan keselamatan, dan tunjangan kesejahteraan sosial, yang mana dari cakupan

tersebut dapat menjadi komponen sendiri sebagai faktor penyebab peningkatan produktivitas karyawan. Jika kebijakan tersebut berkaitan dengan waktu maka dapat berkesinambungan dengan disiplin kerja karyawan.

Sedangkan yang berkaitan dengan upah maupun tunjangan maka berkesinambungan dengan faktor eksternal berupa insentif bagi karyawan. Oleh karena kebijakan ketenagakerjaan memiliki cakupan yang luas dan berdampak besar, maka para pembuat kebijakan baik yang berasal dari kantor atau lembaga itu sendiri maupun lembaga pemerintahan harus memikirkannya dengan matang sebelum menetapkan kebijakan tersebut. Oleh karenanya diperlukan analisis-analisis yang dapat menciptakan keuntungan dan keadilan bagi kedua belah pihak yaitu karyawan kantor dengan pemilik lembaga. Menurut Supartha (2007) analisis kebijakan adalah suatu bentuk analisis yang menghasilkan dan menyajikan informasi sedemikian rupa sehingga dapat memberi landasan dari para pembuat kebijakan dalam membuat keputusan. Dengan adanya landasan pada pembuatan suatu kebijakan yang didasarkan atas sebuah analisis dapat mencegah terjadinya kesalahan dalam pengambilan keputusan maupun mencegah terjadinya sesuatu yang tidak diharapkan seperti adanya konflik atau bahkan mogok kerja dan demo dari para karyawan terhadap kantor atau lembaga.

7. Upah/Gaji

Menurut Muayyad dan Gawi (2016) upah maupun gaji memiliki pengaruh terhadap tingkat kepuasan karyawan yang mana juga ikut menentukan tingkat produktivitas karyawan. Namun pada pendapat Muayyad dan Gawi (2016) ini juga dikatakan bahwa upah tidak sepenuhnya dapat memuaskan karyawan. Hal ini dikarenakan seberapa pun besar gaji yang akan diperoleh karyawan tidak akan cukup bagi karyawan. Dengan kata lain pada hakikatnya karyawan juga seorang manusia yang tidak pernah merasa puas. Oleh karenanya, hal tersebut harus ditekan dengan tidak terlalu mudah memberikan penghargaan baik berupa hadiah maupun upah tinggi tanpa adanya perjuangan yang besar, dalam hal ini perjuangan yang besar tersebut adalah produktivitas karyawan.

Pada dasarnya tinjauan kepuasan kerja karyawan yang dilihat dari aspek upah/gaji tidak hanya bergantung pada besar atau kecilnya nominal gaji yang didapat karyawan, melainkan bagaimana perilaku pemilik lembaga atau para penyelenggara yang memiliki wewenang dan tugas dalam bidang keuangan utamanya pemberian gaji/upah kepada karyawan dapat berlaku dengan adil. Pemberian gaji / upah yang adil ini dapat sebuah lembaga atau perusahaan mencapai tujuan secara efektif dan dapat mencegah terjadinya konflik atau permasalahan-permasalahan yang tidak diinginkan. Selain itu menurut Edison, dkk., (2016) kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan atau sikap emosional yang dimiliki karyawan akan hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang dijalannya. Tingkat kepuasan kinerja karyawan didasarkan pada kesesuaian antara harapan dan realita mengenai pekerjaan yang dijalannya. Beberapa dimensi yang memiliki hubungan timbal balik kepuasan kerja karyawan disamping upah / gaji yaitu kepemimpinan, kompetensi, kebijakan, penghargaan, dan suasana lingkungan.

8. Budaya Organisasi

Menurut Edison, dkk., (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah hasil dari proses peleburan antara gaya budaya dengan perilaku individu sehingga menimbulkan norma dan filosofi yang baru yang mana memiliki nilai-nilai konstruktif dalam memengaruhi cara bertindak dan menghadapi sesuatu agar tercapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan menurut Sun dalam Caruso (2017) menyatakan bahwa secara umum budaya

organisasi adalah kumupulan teori dari nilai-nilai penting, kepercayaan, dan pemahaman yang dimiliki oleh para anggota. Budaya juga memberikan cara berpikir, perasaan, dan cara yang lebih baik (atau yang terbaik) dalam memberikan suatu reaksi yang dapat membantu manajer atau pimpinan membuat keputusan dan mengatur kegiatan lembaga atau organisasi. Dengan kata lain budaya organisasi merupakan cikal bakal dari kebijakan yang berlaku di lembaga yang mana juga dapat mempengaruhi produktivitas karyawan.

9. Pengalaman Kerja

Menurut Nugroho (2007) menyatakan bahwa pengalaman kerja merupakan salah satu aspek yang perlu diperhatikan karena berkaitan dengan peningkatan produktivitas kerja karyawan. Beberapa orang dan lembaga menganggap bahwa pengalaman kerja dengan waktu yang cukup lama sangat dibutuhkan, dikarenakan pengalaman kerja seorang karyawan selaras dengan tingkat kemampuan dan kinerja yang dimiliki karyawan. Dalam hal ini berarti seorang karyawan yang memiliki pengalaman kerja semakin lama, maka semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya.

Dalam hal ini pula dapat dikatakan bahwa pengalaman kerja dibutuhkan tidak lain untuk mendukung pencapaian tujuan lembaga/organisasi secara efektif dan efisien, karena karyawan dengan pengalaman kerja yang lama dianggap siap dan mumpuni dalam mengemban setiap tugas yang diberikan organisasi terhadapnya bahkan di beberapa lembaga/organisasi memberikan posisi atau jabatan yang tinggi pada bidang tertentu bagi calon karyawan yang telah memiliki pengalaman kerja yang cukup lama. Hal ini juga didukung oleh pendapat Martoyo dalam Nugroho (2007) yang menyatakan bahwa suatu perusahaan akan cenderung memilih pelamar yang sudah berpengalaman karena mereka yang berpengalaman dipandang lebih mampu melaksanakan tugas yang nantinya mereka kerjakan. Dengan demikian pengalaman kerja juga dapat memengaruhi produktivitas kerja karyawan.

10. Fasilitas Kantor

Menurut Moenir dalam Ningrum (2017) menyatakan bahwa fasilitas merupakan suatu media yang dapat dimanfaatkan oleh karyawan dalam hubungannya dengan pekerjaan di lingkungan lembaga / organisasi guna memudahkan penyelesaian suatu pekerjaan. Sedangkan menurut Kurniasari (2008) fasilitas kerja memiliki keterkaitan dengan disiplin kerja yang mana dengan fasilitas kerja yang memadai dapat meningkatkan disiplin kerja seorang karyawan. Hal ini dikarenakan dengan memanfaatkan fasilitas kerja, seorang karyawan akan merasa terbantu karena tugasnya dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan mudah, sehingga meningkatlah pula produktivitas kerja karyawan tersebut. Dalam hal ini pula dapat dikatakan bahwa fasilitas kerja berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Husnan dalam Kurniasari (2008) yang menyatakan bahwa fasilitas kerja merupakan suatu bentuk pelayanan perusahaan terhadap karyawan agar menunjang kinerja dalam memenuhi kebutuhan karyawan, sehingga dapat meningkatkan produktifitas kerja karyawan.

SIMPULAN

Faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi produktivitas karyawan pada dasarnya mempunyai hubungan dan kesinambungan satu dengan yang lain. Oleh sebab itu, dalam mengimplementasikan strategi peningkatan tidak hanya mencakup satu atau dua faktor namun seluruh faktor-faktor tersebut baik dari aspek faktor internal

maupun eksternal, dengan cara dilakukannya evaluasi untuk menemukan solusi dalam meningkatkan / mengembangkan kantor lembaga atau organisasi. Solusi-solusi yang diberikan dapat berupa strategi yang menghasilkan dampak positif terhadap keberlangsungan kegiatan di kantor. Seperti halnya menjadikan lingkungan, suasana, serta hubungan sosial dalam kantor lembaga atau organisasi menjadi lebih harmonis sehingga menjadikan adanya komunikasi efektif antara pimpinan dan karyawan dan menciptakan budaya organisasi dengan kedisiplinan kerja yang tinggi.

Serta didukung dengan adanya fasilitas-fasilitas kantor yang memadai, pengadaan kepelatihan bagi pimpinan dan karyawan dengan tujuan supaya proses kepemimpinan lembaga / organisasi dapat berjalan dengan baik dan tepat sasaran, dan meningkatkan motivasi karyawan dengan memberikan gaji / upah yang tinggi yang disesuaikan dengan hasil kerja karyawan serta memberikan tunjangan kesehatan bagi karyawan yang mana dapat mendukung kondisi fisik maupun mental karyawan agar dapat bekerja secara optimal. Faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi produktivitas karyawan diantaranya motivasi (internal dan eksternal), pengalaman kerja, disiplin kerja, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, fasilitas atau sarana kantor, upah / *insentif* / *reward*, budaya organisasi, kebijakan lembaga atau organisasi, dan kepelatihan bagi karyawan maupun pimpinan lembaga atau organisasi.

DAFTAR RUJUKAN

- Caruso, S. J. 2017. A Foundation for Understanding Knowledge Sharing: Organizational Culture, Informal Workplace Learning, Performance Support, and Knowledge Management. *The Clute Institute*, 10(1), 46-52.
- Edison, E., Anwar, Y., dan Komariyah, I. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Etomes, S. E., dan Molua, E. L. 2019. Strategies for Enhancing the Productivity of Secondary School Teachers in South West Region of Cameroon. *Journal of Education and Learning*, 8(1), 109-119.
- Hamalik, O. 2012. *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko, J. 2015. *Pengaruh Faktor Internal dan Eksternal Karyawan terhadap Produktivitas Kerja*. Skripsi tidak diterbitkan. Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma. (Online), (https://repository.usd.ac.id/338/2/112214029_full.pdf), diakses 19 April 2019.
- Hidayat, Z., dan Taufiq, M. 2012. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja serta Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang. *Jurnal WIGA*, 2(1), 79-97.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Tahun 2016 tentang *Gerakan Literasi untuk Tumbuhkan Budaya Literasi*. Jakarta: Kemendikbud.
- Kempa, R. 2015. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Studi tentang Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stres Kerja dengan Kinerja Guru*. Yogyakarta: Penerbit Ombak.
- Kurniasari, M. 2008. *Pengaruh Disiplin Kerja dan Fasilitas Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Catur Surya Sragen*. Skripsi tidak diterbitkan. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta. (Online), (<http://eprints.ums.ac.id/5314/1/B100050285.pdf>), diakses 19 April 2019.
- Masram., dan Mu'ah. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.

- Menon, M. E. 2013. Productivity Gains from Training: The Views of Employers and Stakeholders. *Journal of Education and Training Studies*, 1(1), 118-128.
- Muayyad, D. M., dan Gawi, A. I. O. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah X Kantor Wilayah II. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 9(1), 75-98.
- Munadya, N. 2012. *Faktor Internal dalam Pembentukan Produktivitas Pegawai (Kasus: Pegawai di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Pajajaran Bogor)*. Skripsi tidak diterbitkan. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Ningrum, A. F. 2017. Pengaruh Fasilitas Kantor, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Pace Kabupaten Nganjuk. (Online). (http://simki.unpkediri.ac.id/mahasiswa/file_artikel/2017/ec88635516d518df2badc79c62437cd0.pdf), diakses 19 April 2019.
- Nugroho, A. 2007. *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan*. Skripsi tidak diterbitkan. Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma. (Online), (http://repository.usd.ac.id/21127/2/021324013_Full.pdf), diakses 19 April 2019.
- Perceka, A. L. 2016. Pengaruh Pelaksanaan Kebijakan Pembinaan Kepegawaian dan Dukungan Fasilitas/Sarana Pendidikan terhadap Kinerja Pelayanan Akademik dan Kohesifitas Kelompok Pegawai dalam Mewujudkan Perilaku Belajar dan Prestasi Belajar Mahasiswa di STIKES Karsa Husada Garut. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 14(2), 363-372.
- Potu, A. 2013. Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado. *Jurnal EMBA*, 1(4), 1208-1218.
- Rahmawanti, N. P., Swasto, B., dan Prasetya, A. 2014. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(2), 1-9.
- Sanjaya, N. 2007. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Divisi Paket dan Logistik PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kelas II Bandung*. Skripsi tidak diterbitkan. Bandung: Universitas Pasundan. (Online), (<http://repository.unpas.ac.id/32165/1/Gabungan%20Skripsi.doc>), diakses 19 April 2019.
- Supartha, W. G. 2007. Pengaruh Kepemimpinan dan Kebijakan Ketenagakerjaan Pemerintah Daerah terhadap Disiplin dan Produktivitas Tenaga Kerja pada Perusahaan Garmen di Kota Denpasar. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 9(2), 107-116.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. 2011. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Ulinuha, M. 2016. Analisis Faktor Internal yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi pada PT Segara Timber di Samarinda. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 4(2), 506-520.
- Widianto, J. T. 2016. Pengaruh Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Studi pada AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Syariah Serang). *Jurnal Ilmiah Revenue*, 2(2), 148-158.