

PENGARUH PEMOTIVASIAN KERJA DAN PERILAKU KEORGANISASIAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI PADA KOPERASI PEGAWAI PEMERINTAH KOTA BANDUNG

Oleh:

HATTA SAPUTRA¹ dan SAMBAS ALI MUHIDIN²

ABSTRAK

Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung adalah salah satu organisasi yang melayani kebutuhan pegawai. Pada saat ini kondisi produktivitas Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung masih belum optimal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung belum sepenuhnya tercapai. Fenomena-fenomena yang terjadi mengindikasikan bahwa belum optimalnya produktivitas Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung diduga dipengaruhi oleh pemotivasian dan perilaku keorganisasiannya, sehingga penelitian ini hendak mengkaji adakah pengaruh pemotivasian dan perilaku keorganisasian terhadap produktivitas kerja pegawai Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung. Metode penelitian yang digunakan adalah Explanatory Survey Method. Teknik analisis data adalah Model Analisis Jalur (Path Analysis Models) dengan uji statistika adalah uji-t dan uji-F. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Pemotivasian dan perilaku kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung. Hal ini ditunjukkan oleh adanya respon pegawai terhadap perilaku kepemimpinan yang dikembangkan oleh pimpinan UPI berdampak secara berarti terhadap kinerja mereka dalam pelayanan akademik bagi kepentingan pembelajaran.

Key word: Motivasi, Perilaku dan Produktivitas

Latar Belakang Masalah

Dalam konstelasi dinamika perekonomian global yang sangat kompleks dan *hyper competitive* dewasa ini, salah satu isu yang menarik untuk dikaji adalah rendahnya Efektivitas Organisasi Koperasi. Salah satunya adalah Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung. Gejala tentang rendahnya efektivitas organisasi koperasi yang muncul dalam bentuk inefisiensi dan rendahnya produktivitas dewasa ini semakin dirasakan dan muncul sebagai topik pembicaraan di kalangan para teoritis, praktisi, bahkan orang awam sekalipun.

Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung memiliki dua bidang usaha, yaitu usaha simpan pinjam dan usaha niaga.

Berdasarkan Laporan Pertanggung Jawaban Pengurus Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) Periode 2000 – 2004 diperoleh informasi sebagai berikut:

Perolehan usaha simpan pinjam selama periode 2000-2004 mengalami peningkatan sebagai berikut:

1. Tahun buku 2000: Rp 1.260.499.088,00
2. Tahun buku 2001: Rp 1.586.965.880,00
3. Tahun buku 2002: Rp 1.662.374.743,00
4. Tahun buku 2003: Rp 1.899.625.222,00
5. Tahun buku 2004: Rp 2.067.855.241,00

Berdasarkan data di atas, tampak bahwa dari tahun ketahun dalam periode kepengurusan 2000-2004, usaha simpan pinjam pada Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung terus mengalami peningkatan.

¹Guru pada SMA Negeri 27 Bandung

²Dosen pada Prodi Pendidikan Manajemen Perkantoran UPI

Hal ini sangat dimungkinkan karena anggota Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung adalah Pegawai Negeri Sipil dimana gaji yang diterima oleh para PNS masih jauh dari standar hidup layak. Oleh karena itu sangat lah wajar apabila pada usaha simpan pinjam ini pendapatan koperasi mengalami peningkatan, apalagi pada kondisi perekonomian Indonesia sejak dilanda krisis tahun 1997, belum stabil yang salah satu akibatnya adalah daya beli masyarakat yang rendah, akibat mahalnnya berbagai barang kebutuhan masyarakat.

Sementara itu pada usaha niaga, pendapatan yang diperoleh masih kurang dari harapan. Target laba yang dicanangkan pada periode 2000-2004 sebesar Rp 210.000.000,00 yang seharusnya diperoleh pada setiap tahunnya dari 5000 orang anggota koperasi, ternyata hanya Rp 76.000.000,00 saja yang diperoleh.

Kenyataan di atas, tentu saja menimbulkan masalah bagi Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung, terutama pada bidang usaha niaga. Inilah yang menarik untuk dikaji, kenapa pada usaha niaga produktivitas kerja yang diharapkan dapat mewujudkan tujuan organisasi belum tercapai.

Dari sudut pandang mental, produktivitas kerja pegawai merupakan cerminan dari kinerja individu, oleh karena itu dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Masalah produktivitas kerja pegawai ini perlu penanganan yang serius, karena jika tidak akan berimbas pada aktivitas organisasi secara keseluruhan.

Banyak hal yang dapat menyebabkan masih rendahnya produktivitas kerja pegawai Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung ini, diantaranya diduga karena masalah pemotivasian kerja yang diberikan pimpinan koperasi serta sikap dan perilaku pegawai yang masih belum sesuai dengan koridor sebagaimana yang telah ditentukan oleh aturan-aturan organisasi maupun ketentuan dan kebijakan yang telah ditetapkan demi kepentingan organisasi atau mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Kiranya inilah yang menarik penulis untuk mengadakan penelitian, dan selanjutnya akan dituangkan dalam bentuk tesis dengan judul: Pengaruh Pemotivasian Kerja dan Perilaku Keorganisasian terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung.

Identifikasi dan Rumusan Masalah

Inti kajian dalam penelitian ini adalah masalah produktivitas kerja pegawai Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung. Aspek tersebut diduga sebagai kekuatan strategis yang perlu dibina dan dikembangkan secara simultan untuk menciptakan organisasi yang baik. Oleh karena itu perlu adanya suatu pendekatan tertentu terhadap pegawai dalam rangka mengembangkan produktivitas kerja, dan berdasarkan latar belakang masalah, masalah produktivitas Kerja pegawai dalam penelitian ini akan dikaji dalam perspektif pemotivasian kerja dan perilaku keorganisasian .

Masalah yang akan dipecahkan dalam penelitian ini, terungkap dalam pernyataan masalah (*problem statement*) sebagai berikut:

1. Pemotivasian kerja yang dilakukan oleh pimpinan Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung belum dilakukan secara optimal.
2. Perilaku keorganisasian yang ditunjukkan oleh pegawai Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung, belum menunjukkan perilaku yang kondusif,
3. Produktivitas kerja pegawai relatif masih rendah.

Kondisi-kondisi di atas, tentu saja menimbulkan pertanyaan kenapa sampai terjadi demikian. Oleh karena itu harus segera ditanggulangi mengingat bila tidak, akan memberikan efektivitas kerja organisasi Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung secara keseluruhan dikatakan tidak baik.

Berdasarkan pernyataan masalah (*problem statement*) di atas, dapat diajukan rumusan masalah yang terungkap dalam pertanyaan penelitian (*research question*) sebagai berikut:

1. Adakah pengaruh pemotivasian terhadap produktivitas kerja pegawai pada Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung.
2. Adakah pengaruh perilaku keorganisasian terhadap produktivitas kerja pegawai pada Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung.
3. Adakah pengaruh korelasi antara pemotivasian dan perilaku keorganisasian secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja pegawai pada Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung.

Pemotivasian Kerja

Organisasi sebagai suatu unit kesatuan orang-orang, adalah suatu wadah untuk mencapai suatu tujuan. Sebagaimana telah dikemukakan bahwa dalam diri individu tertanam sejumlah motivasi yang berbeda dan tentunya perilakunya pun berbeda pula. Perbedaan motivasi dan perilaku dari anggota-anggota suatu organisasi tersebut sudah pasti akan mempengaruhi efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuannya. Disini sampai pada suatu pertanyaan siapa yang mengarahkan perilaku dari pada anggota suatu organisasi sehingga tak mengganggu efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu disini keberadaan pemimpin merupakan suatu hal yang penting, bahkan lebih penting lagi seorang pemimpin yang memahami proses-proses psikologikal sehingga mampu membina, mengarahkan, menggerakkan para bawahannya dalam mencapai sejumlah tujuan organisasi. Hicks dalam Winardi (2001:8) mengatakan: "Pengimplementasian secara berhasil memerlukan pemahaman secara mendalam tentang proses-proses motivasional, mengaitkan Kebutuhan-kebutuhan individual dengan sasaran-sasaran keorganisasian, pengetahuan tentang kebutuhan-kebutuhan orang yang terlibat didalamnya, dan keterampilan atau keahlian dalam hal menerapkan pengetahuan tersebut".

Pentingnya Kemampuan pemimpin dalam membina, mengarahkan, menggerakkan, para ahli administrasi dan manajemen

memasukinya sebagai salah satu fungsi. Mee dalam Sondang (1987:106) mengetakan bahwa *planning, organizing, motivating* dan *controlling* adalah fungsi-fungsi organisasi dan manajemen. Beberapa ahli lain seperti Fayol menyebutnya dengan istilah *commanding*. Gullick menyebutnya dengan istilah *directing*, dan Terry menyebutnya dengan istilah *actuating*. Meskipun istilah yang diberikan oleh para ahli tersebut berbeda namun secara operasional mempunyai pengertian yang sama, yang pada dasarnya bertujuan menggerakkan atau merangsang kepada bawahan agar mau memberikan aktivitas tertentu yang terbaik pada dirinya untuk tujuan tertentu.

Rumusan tentang *motivating* sebagai salah satu fungsi manajemen sebagaimana ditegaskan oleh Siagian (1996:132): "*Motivating* adalah sebagai fungsi organik manajemen pada dasarnya berarti para manajer berusaha memberikan dorongan kepada para bawahannya sedemikian rupa sehingga Kemampuan secara intrinsik terdapat pada diri para bawahan itu digabung dengan dorongan dari luar dirinya, seperti dorongan dari organisasi, diharapkan mengakibatkan para pegawai mampu secara ikhlas memeberikan yang terbaik bagi dirinya, dalam bentuk persepsi yang tepat, tindak tanduk perilaku yang positif, berdasarkan pengalaman dan pemanfaatan waktu sedemikian rupa sehingga tujuan dan berbagai sasaran tercapai".

Dari konsep yang dikemukakan para ahli tersebut, dapatlah dikatakan yang dimaksud dengan pemotivasian adalah suatu upaya yang dilakukan untuk membangkitkan motivasi atau meningkatkan motivasi. Hal ini mengandung pengertian bahwa manusia dalam hal ini pegawai yang pada dasarnya sudah mempunyai motivasi bila dibangkitkan atau ditingkatkan motivasinya, pegawai tersebut mau memberikan hal yang terbaik pada dirinya baik menyangkut waktu, tenaga keahlian dan bakatnya. Pegawai yang termotivasi akan berupaya melaksanakan berbagai tugas dan pekerjaan sehingga terlaksana dengan baik, cenderung lebih produktif dari pada pegawai yang tidak

termotivasi dan apatis.

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik beberapa kesimpulan, *pertama*, bahwa pemotivasi merupakan kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan, *kedua*, pemotivasi adalah suatu proses yang perlu dilakukan oleh pemimpin yang diarahkan untuk kemajuan organisasi, *ketiga*, adanya kesamaan persepsi dan kesenadaan terhadap motif antara pimpinan dan bawahan.

Dimensi Pemotivasi Kerja

Melihat konsep dan definisi pemotivasi di atas, dapat dikatakan bahwa istilah pemotivasi (*motivating*) merupakan pengistilahan dari motivasi yang bersumber dari luar individu itu sendiri, yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Dari konsep dan definisi tersebut, maka dapat dikemukakan bahwa dalam meningkatkan dan membangkitkan motivasi terdapat dua faktor yang harus diperhatikan oleh pimpinan, yaitu faktor ekstrinsik dan faktor intrinsik.

a. Faktor Eksternal (Ekstrinsik)

Sebagai definisi dari pemotivasi faktor eksternal atau faktor ekstrinsik adalah faktor-faktor yang berada diluar diri manusia, faktor-faktor yang terlepas dari jiwa dan raga manusia, yang mana faktor-faktor ini dapat diwujudkan sedemikian rupa sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Dalam suatu organisasi faktor-faktor tersebut antara lain: penghasilan, kompensasi, struktur, dan mekanisme, lingkungan kerja, kondisi tempat kerja, sarana dan peralatan kerja.

Faktor eksternal sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai didefinisikan sebagai faktor-faktor yang ada diluar diri pegawai yang tidak melekat dan tidak berhubungan langsung dengan diri pegawai sebagai individu. Pengukuran terhadap faktor-faktor ini lebih kental dengan norma-norma yang universal. Indikator dari faktor eksternal sangat mudah dideteksi dan diketahui gejalanya.

b. Faktor Internal (Intrinsik)

Unsur lain sebagai bagian dan pemotivasi adalah faktor internal atau faktor intrinsik yaitu faktor-faktor yang ada dalam diri manusia, faktor-faktor yang melekat pada diri manusia, yang pada dasarnya berkaitan erat dengan jati dirinya, antara lain: harapan dan cita-cita, Kemampuan dan pengetahuan, kondisi fisik, nilai-nilai dan norma yang dianut, kepuasan dan kematangan. Perhatian pimpinan terhadap faktor-faktor ini akan menimbulkan antusias dari kepuasan tersendiri bagi pegawai.

Faktor internal sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai didefinisikan sebagai faktor-faktor yang memperhatikan pada diri pegawai sebagai bagian yang melekat dan berhubungan dengan diri pegawai sebagai individu. Pengukuran terhadap faktor ini memerlukan perhatian yang khusus, karena berkaitan dengan persepsi diri pegawai itu sendiri. Faktor internal memiliki dua sisi yang memungkinkan berbeda sisi yang satu dengan sisi yang lain yaitu persepsi pegawai sebagai norma subjektif dan persepsi pegawai sebagai universal atau objektif.

Perilaku Organisasi

Perhatian-perhatian manajemen modern terhadap perilaku keorganisasian merupakan *trend* penting bagi hampir seluruh organisasi di dunia, diantaranya adalah karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, menjamurnya organisasi sosial, serta makin pentingnya tingginya tingkat pendidikan, pengetahuan dan spesifikasi bagi masyarakat modern.

Makmun Muchlas (20052) mengatakan bahwa perilaku organisasi diperlukan dalam manajemen modern sekarang ini karena sangat penting untuk memenangkan kompetisi lokal, nasional, dan global. Para *customer* saat ini menuntut lebih banyak dari apa yang diminta *customer* pada dekade lalu. Beberapa perusahaan dapat mengungguli kompetitornya karena memiliki model-model bisnis yang sempurna. Menurut Muchlas perbedaan pokok ini bukan berasal dari

aspek-aspek keterampilan manajemen, melainkan pada perilaku yang lebih unggul dari perusahaan-perusahaan lain. Dengan demikian menurut Bacon dan Pugh dalam Muchlas (2005:3) untuk memenangkan bisnis, penggunaan diferensiasi perilaku menjadi lebih diutamakan. Menurut mereka, diferensiasi perilaku dapat diaplikasikan pada profesi yang dimulai dari kepemimpinan dalam organisasi, pengarah nilai dan budaya organisasi, proses penyelesaian pekerjaan, dan refleksi keterampilan organisasi dan individu. Untuk melakukan diferensiasi perilaku dalam organisasi hanya mudah dilakukan melalui pengertian, penghayatan, dan pengamalan perilaku organisasi. Muchlas (2005:12) menyatakan bahwa perilaku organisasi mempelajari apa saja yang dikerjakan oleh orang-orang dalam organisasi dan bagaimana perilaku atau tindakan itu bisa mempengaruhi penampilan organisasi.

Menurut Suwanto (1999:17) pengertian perilaku keorganisasian adalah suatu bidang studi yang mengamati tentang pengaruh perilaku individu, kelompok dan perilaku dalam struktur organisasi dengan maksud untuk mendapatkan pengetahuan guna memperbaiki keefektifan organisasi. Perilaku keorganisasian konsen dengan hal yang berhubungan dengan: (1) pekerjaan, (2) absensi, (3) pergantian karyawan, (4) produktivitas, (5) prestasi seseorang, dan (6) manajemen.

Suwanto melanjutkan bahwa perilaku keorganisasian juga meliputi motivasi, perilaku dan kekuatan kepemimpinan, komunikasi antar personal, struktur kelompok dan proses, konflik, desain pekerjaan, dan stres.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapatlah dikatakan bahwa perilaku organisasi hakikatnya mendasarkan pada ilmu perilaku itu sendiri yang dikembangkan dengan pusat perhatiannya pada tingkah laku manusia dalam suatu organisasi. Kerangka dasar bidang pengetahuan ini didukung paling sedikit dua komponen, yakni individu-individu yang berperilaku dan organisasi formal sebagai wadah dari perilaku itu. Ciri

peradaban manusia yang bermasyarakat senantiasa ditandai dengan keterlibatannya dalam suatu organisasi tertentu. Itu berarti bahwa manusia tidak bisa melepaskan dirinya untuk tidak terlibat pada kegiatan-kegiatan berorganisasi.

Dimensi Perilaku Organisasi

Muklas (2005:12) mengatakan bahwa perilaku organisasi meliputi topik-topik tentang motivasi, perilaku kepemimpinan dan kewenangan, komunikasi antar manusia, struktur dan proses kelompok, proses belajar, pengembangan sikap dan persepsi, proses-proses perubahan, konflik desain kerja dan stres ditempat kerja.

Hal senada diungkapkan oleh Suwanto (1999:17) bahwa perilaku keorganisasian juga meliputi motivasi, perilaku dan kekuatan kepemimpinan, komunikasi antar personal, struktur kelompok dan proses, konflik, desain pekerjaan, dan stres.

Lebih lengkap Hadipranata dalam Moeljono (2005:32) mengungkapkan bahwa perilaku manusia mempengaruhi usaha pencapaian tujuan organisasi yang mencakup aspek sistem sosial dari organisasi, diantaranya budaya organisasi, iklim organisasi, dan tentang motivasi; kepemimpinan dan pengembangan organisasi, termasuk manajemen perubahan; lingkungan organisasi; ranah sosial dari organisasi; hingga komunikasi dan penganjuran.

Sementara itu, Winardi (2004:24) mengungkapkan titik berat dari pendekatan perilaku organisasi adalah hubungan antara manusia, pekerjaan dan organisasi-organisasi dengan titik perhatian motivasi, komunikasi, kepemimpinan, dan pembentukan kelompok kerja.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, maka setidaknya terdapat tiga dimensi yang mengarahkan perilaku individu dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi, yaitu: motivasi, perilaku kepemimpinan dan komunikasi. Ketiga dimensi pokok di atas, tidak bisa diabaikan karena jika dimensi-dimensi ini berinteraksi, maka

akan mampu menimbulkan suatu kegiatan organisasi yang efektif dalam menggerakkan organisasi.

Produktivitas Kerja

Pengertian produktivitas telah banyak dikemukakan para ahli, baik ahli ekonomi, manajemen, manajemen sumberdaya manusia, maupun ahli perilaku organisasi. Dari berbagai pendapat para ahli tersebut, pengertian produktivitas pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi tiga pandangan sebagai berikut: (1) Produktivitas sebagai rasio antara keluaran (output) dengan masukan (input) dari suatu sistem produksi. (2) Produktivitas sebagai kombinasi dari efektivitas dan efisiensi. (3) Produktivitas sebagai sikap mental.

Produktivitas sebagai rasio antar output dengan input. Dikemukakan oleh David J. Sumanth (1985) yang menyatakan produktivitas sebagai rasio antara keluaran dan masukan. Sutermeister (1976:7-9) mendefinisikan produktivitas sebagai output perjam-pegawai, dengan memperhatikan kualitas yang dihasilkan. Keluaran perjam-pegawai menghasilkan bukan hanya usaha manusia saja namun dari semua faktor produksi yang digunakan, yaitu tenaga kerja, manajemen, dana, mesin, bahan mentah dan lain-lain. Tingginya produktivitas tergantung pada atau ditentukan oleh faktor teknis dan faktor manusia. Faktor teknis adalah segala sesuatu selain kinerja manusia yang dapat mempengaruhi output perjam. Yang dimaksudkan adalah perkembangan teknologi, mesin, kualitas bahan mentah, *lay out* kerja, serta metoda dan teknik-teknik kerja. Jika seorang pegawai bekerja dengan bahan, peralatan yang baik, ia akan bekerja keras daripada bekerja dengan peralatan yang seadanya. Dan, tentu saja faktor teknis itu sendiri ditentukan oleh kinerja pegawai (faktor manusia) baik di dalam maupun di luar organisasinya.

Secara umum pengertian produktivitas sebagai hasil dapat dirumuskan dalam persamaan:

$$\begin{aligned} \text{Produktivitas} &= \frac{\text{Keluaran(output)}}{\text{Masukan(input)}} \\ &= \frac{\text{Hasil P oduksi}}{\text{Tenaga ker ja + Bahanbaku + Modal + Energi}} \\ &= \frac{\text{Keuntungan}}{\text{Biaya}} \end{aligned}$$

Mengikuti rumusan produktivitas di atas dapat diidentifikasi dua jenis produktivitas, yaitu produktivitas total dan produktivitas parsial. Produktivitas total merupakan perbandingan antara seluruh keluaran dengan jumlah seluruh masukan yang digunakan, sedang produktivitas parsial merupakan perbandingan antara keluaran dengan penggunaan salah satu jenis masukan (Sumanth, 1985). Berkaitan dengan itu, Haberstand sebagaimana dikutip Hidayat (1986) menyebutkan ada tujuh jenis produktivitas parsial yang dapat diukur, yaitu produktivitas tenaga kerja, produktivitas organisasi, produktivitas modal, produktivitas pemasaran, produktivitas produksi, produktivitas keuangan, dan produktivitas produk.

Produktivitas sebagai kombinasi dari efektivitas dan efisiensi. Jika para ahli ekonomi memandang produktivitas sebagai rasio antara keluaran dan masukan, maka para ahli manajemen, manajemen sumberdaya manusia, maupun para ahli perilaku organisasi memandang produktivitas itu sebagai kombinasi dari efektivitas dan efisiensi. Dalam konteks ini, efektivitas menunjukkan sejauhmana tujuan, sasaran atau hasil yang direncanakan dapat dicapai, sedang efisiensi menunjukkan sejauhmana sumberdaya yang tersedia digunakan dengan benar. Dengan kata lain, efektivitas menunjukkan kemampuan untuk mencapai tujuan, sasaran, atau target yang telah ditetapkan, sedang efisiensi menunjukkan kemampuan untuk memperoleh keluaran atau hasil tertentu dengan menggunakan sumberdaya atau masukan yang minimal (Hani Handoko, 1994).

Hubungan antara efektivitas dan efisiensi dalam fungsinya sebagai penentu

produktivitasdiperagakanolehAtmosoeprapto (2001: 5) dalam gambar sebagai berikut:

Gambar 1. Produktivitas dalam Konteks Efektivitas dan Efisiensi.

		EFISIENSI	
E F E K T I V I T A S	(+)	PRODUKTIF	EKONOMI BIAYA TINGGI (PEMBOROSAN)
	(-)	TARGET TIDAK TERCAPAI, MENYIMPANG DARI SASARAN	SALAH URUS

Efisiensi dan efektivitas tinggi menghasilkan produktivitas tinggi (produktif), efisiensi dan efektivitas rendah, mungkin terjadi salah urus atau *mis management*. Efektivitas tinggi tetapi efisiensi rendah, berarti terjadi pemborosan, dan efisiensi tinggi tetapi efektivitas rendah, berarti tidak tercapai sasaran, lebih rendah dari target atau menyimpang dari target.

Produktivitas sebagai sikap mental. Apabila kedua pandangan di atas mengartikan konsep produktivitas sebagai suatu hasil, maka ahli lain merumuskan pengertian produktivitas sebagai suatu proses. Sebagai suatu proses, pengertian produktivitas pada intinya mengandung makna “*the will*” (keinginan) dan “*effort*” (upaya) manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupan di segala bidang (Walter Aigner, dalam Hidayat, 1986). Berkaitan dengan pendapat tersebut, Druker (1981) secara tegas menyatakan bahwa produktivitas adalah suatu sikap. Kopelman (1985:3) juga menyatakan produktivitas sebagai: “*state of mind–mind being confident that tomorrow can be better than today through one’s own effort.*” Senada dengan pendapat tersebut, Sinungan (1997: 16) merumuskan pengertian produktivitas sebagai berikut: “*Produktivitas pada dasarnya adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik daripada*

kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini.”

Pengertian produktivitas sebagai sikap mental sebagaimana dipaparkan di atas tampak jelas merujuk pada pengertian produktivitas parsial, yaitu produktivitas tenaga kerja atau produktivitas kerja. Dalam kaitannya dengan hal tersebut, Rivianto dkk. (1988: 2.37) secara rinci menjelaskan pengertian produktivitas kerja sebagai berikut: “Produktivitas untuk tenaga kerja dapat dilihat sebagai sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kahidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Sikap yang demikian membuat orang selalu mencari perbaikan-perbaikan dan peningkatan-peningkatan. Orang yang memiliki sikap seperti itu akan terdorong menjadi dinamis, kreatif, inovatif, dan terbuka, namun tetap kritis dan tanggap terhadap ide-ide baru dan perubahan-perubahan”.

Mengikuti pendapat para ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa, pengertian produktivitas pada dasarnya dapat dilihat sebagai hasil dan juga sebagai proses. Sebagai hasil, produktivitas menunjukkan ukuran teknis, yang menunjukkan perbandingan antara keluaran yang dihasilkan dengan masukan sumber-sumber yang digunakan, atau sebagai kombinasi dari efektivitas dalam mencapai sasaran dan efisiensi dalam penggunaan sumberdaya masukan. Sebagai proses, esensi pengertian produktivitas mengandung makna sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Dalam konteks pekerjaan, produktivitas berarti, cara kerja hari ini harus lebih baik dari cara kerja kemarin, dan hasil yang dicapai besok harus lebih banyak atau lebih baik dari yang diperoleh hari ini.

Bertitik tolak dari pandangan para ahli di atas, maka dalam penelitian ini konsep produktivitas kerja mengacu pada pendekatan sikap mental, yaitu yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin

dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Dalam konteks pekerjaan, produktivitas berarti, cara kerja hari ini harus lebih baik dari cara kerja kemarin, dan hasil yang dicapai besok harus lebih banyak atau lebih baik dari yang diperoleh hari ini.

Kerangka Pemikiran

Produktivitas kerja pegawai merupakan fokus kajian dalam penelitian ini. Konsep produktivitas kerja yang dikaji mengacu pada pendekatan sikap mental, yaitu sikap mental (*attitude of mind*) yang mempunyai semangat untuk melakukan peningkatan perbaikan. Perwujudan sikap mental, dalam berbagai kegiatan antara lain (1) yang berkaitan dengan diri sendiri dapat dilakukan melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, disiplin, upaya pribadi dan kerukunan bekerja. (2) yang berkaitan dalam pekerjaan, dapat dilakukan melalui manajemen dan metoda kerja yang lebih baik, penghematan biaya, ketepatan waktu, sistem dan teknologi yang lebih baik. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Walter Aigner (dalam Hidayat, 1986), Kopelman (1985:3), Sinungan (1997:16), Sedarmayanti (2001:56), dan Rivianto dkk. (1988:2.37).

Tinggi rendahnya produktivitas kerja pegawai tergantung kepada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Setidaknya ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja individu, yaitu (1) karakteristik individu, (2) karakteristik organisasi, dan (3) dukungan kerja. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Jones (2002:92), Buchari Zainun (1989:51), Wood, et. al. (2001:91), serta Schermerhorn, et. al. (1982:76).

Mengingat produktivitas kerja pegawai merupakan salah satu barometer untuk melihat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, maka perlu ditetapkan suatu penilaian kinerja pegawai, sebagai salah satu tolok ukur produktivitas kerja individu.

Pengukuran produktivitas kerja pegawai dilakukan berdasarkan perilaku kerja yaitu dengan mengevaluasi aktivitas atau kegiatan yang dilakukan oleh pegawai dalam kaitan-

nya dengan pekerjaannya atau bagaimana pegawai mengerjakan pekerjaannya. Pengukuran berdasarkan perilaku akan menghasilkan obyektivitas yaitu keluaran yang mampu dihasilkan karyawan sesuai dengan kapasitas yang dimilikinya. Dalam penelitian ini untuk melihat produktivitas kerja pegawai Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung diukur dengan kriteria yang dikembangkan oleh A. Dale Timpe (1992). Kriteria yang dimaksud meliputi: (1) bermotivasi tinggi, (2) mempunyai orientasi pekerjaan positif. (3) dewasa, dan (4) dapat bergaul dengan efektif.

Pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh pegawai Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung diharapkan akan dapat memberikan pengaruh pada pencapaian tujuan organisasi. Sehingga dengan baiknya kinerja pegawai ini akan dapat menunjang pada pencapaian dan peningkatan tujuan Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung secara keseluruhan.

Produktivitas kerja pegawai, dalam hal ini pegawai Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung, dituntut harus memiliki kemampuan yang baik dalam bekerja. Selain itu, pimpinannya juga harus mampu memberdayakan seluruh sumber daya yang ada, khususnya sumber daya yang telah dimiliki yang kemudian diberdayakan untuk dapat memaksimalkan perilaku pegawai yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Berkaitan dengan upaya menampilkan kinerja yang baik atau produktivitas kerja pegawai yang tinggi, maka diperlukan keberadaan suatu mekanisme pelaksanaan proses administrasi bagi pegawai dalam memahami kembali misi dan fungsi Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung, serta perlunya kesadaran akan pentingnya tugas yang diemban, sehingga semua unit organisasi dapat menjalankan tugasnya dengan maksimal. Tolok ukur keberhasilan pada akhirnya harus dibuktikan dengan sampai sejauhmana kemampuan pimpinan memberikan motivasi kepada pegawai, sehingga pegawai melakukan perilaku

tertentu yang diharapkan oleh organisasi, dan menghasilkan perilaku yang produktif dalam bekerja.

Dengan demikian inti pemotivasian adalah bawah motif-motif penggerakkan yang dipergunakan pemimpin terhadap bawahannya adalah motif yang senada dengan motif para bawahan itu sendiri, dengan demikian diharapkan melalui pemotivasian ini, seorang pemimpin dapat memilih cara-cara terbaik untuk mengusahakan agar para bawahannya dapat menunjukkan dan meningkatkan performa kerjanya untuk kepentingan organisasi dan dirinya secara ikhlas membeberikan yang terbaik bagi dirinya, dalam bentuk persepsi yang tepat, tindak tanduk perilaku yang positif sesuai tuntutan organisasi. (Siagian, 1996:132).

Bagi setiap organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, selalu berhubungan dengan pelaksanaan pemotivasian yang diberikan oleh pimpinan terhadap setiap bawahan yang melakukan tugas. Pemotivasian menjadi suatu hal yang penting agar organisasi dapat menjalankan fungsinya dengan baik serta efektif, maka untuk mencapai hal tersebut diperlukan kemampuan pimpinan untuk dapat memimpin dan mensinergikan keahlian para bawahan untuk dapat mengeluarkan segala kemampuan yang dimiliki sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Pemotivasian kerja yang diberikan pimpinan terhadap setiap bawahan dimaksudkan agar dalam bersikap dan bertindak akan selalu berada dalam koridor sebagaimana yang telah ditentukan oleh aturan-aturan organisasi maupun ketentuan dan kebijakan yang telah ditetapkan demi kepentingan organisasi atau mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Pemotivasian kerja yang dilakukan oleh pimpinan harus mengacu pada dua faktor, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik merupakan faktor yang berasal dari diri individu itu sendiri untuk dapat melakukan pekerjaan secara baik

sesuai dengan harapan organisasi. Faktor yang berasal dari individu antara lain meliputi keinginan untuk maju, dorongan untuk bekerja mandiri, dan dorongan untuk bekerja keras. Sementara faktor ekstrinsik merupakan faktor yang berasal dari luar individu yang dapat mendorong individu bekerja sesuai dengan tujuan organisasi, diantaranya meliputi: pujian, hukuman, aturan, dan kenikmatan. Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian (1996:132).

Berdasarkan konsep tentang pemotivasian, diketahui bahwa tujuan diberikannya pemotivasian kerja oleh pimpinan terhadap bawahan adalah agar pegawai dalam bersikap dan berperilaku selalu berada dalam koridor sebagaimana yang telah ditentukan oleh aturan-aturan organisasi maupun ketentuan dan kebijakan yang telah ditetapkan demi kepentingan organisasi.

Perilaku keorganisasian merupakan suatu bidang kajian yang mengamati tentang pengaruh perilaku individu, kelompok dan perilaku dalam struktur organisasi dengan maksud untuk mendapatkan pengetahuan guna memperbaiki keefektifan organisasi. Perilaku keorganisasian dimaksud meliputi: (1) Kepemimpinan, terdiri atas: memiliki kharisma, terbuka terhadap kritik, terbuka terhadap karyawan, menjadi solusi terhadap masalah, dan selalu mendorong bawahan. (2) Motivasi, terdiri atas: pekerjaan merupakan kebutuhan dasar, bekerja dengan penuh tanggung jawab, perlakuan wajar, bekerja sepenuh hati, dan bekerja tanpa pamrih. (3) Komunikasi, terdiri atas: komunikasi berjalan terbuka, Komunikasi membantu produktivitas organisasi, strategi komunikasi terarah, serta komunikasi unsur penting organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Muklas (2005:12), Suwanto (1999:17), Hadipranata dalam Moeljono (2005:32), dan Winardi (2004:24).

Dalam penelitian ini, pemilihan variabel determinan yang mempengaruhi variabel produktivitas mengacu pada pendapat Robert A. Sutermeister, (1976), yang memperlihatkan 32 faktor penentu

produktivitas sumberdaya manusia. Dari ke 32 faktor penentu produktivitas sumberdaya manusia tersebut, selanjutnya penulis mengambil variabel pemotivasian dan perilaku keorganisasian sebagai variabel determinan yang mempengaruhi variabel produktivitas kerja.

Pemilihan variabel pemotivasian dan perilaku keorganisasian dalam penelitian ini didasarkan atas pertimbangan sebagai berikut: Hasil pemeriksanaan psikologis tentang perilaku dan kecerdasan pegawai Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung tahun 2004, menunjukkan bahwa: perilaku dan tingkat kecerdasan pegawai Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung memiliki kecenderungan perilaku dan kecerdasan rata-rata ke bawah (Tabel 2.3)

Tabel 1. Taraf Kecerdasan dan Perilaku Pegawai Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung tahun 2004

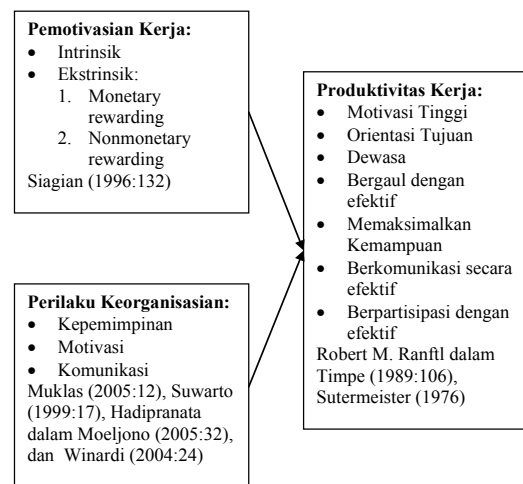
No	Kecerdasan	Jumlah Pegawai	Persentase
1	Superior	2 orang	4,65
2	Di atas rata-rata	0	0,00
3	Rata-rata	22 orang	51,16
4	Di bawah rata-rata	16 orang	37,21
5	Rendah	3 orang	6,98
	Jumlah	43 orang	100

Sumber: Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung, 2004

Hasil ini mengindikasikan bahwa baik pimpinan dan staf pegawai Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung, memiliki kemampuan yang standar bahkan cenderung kurang. Oleh karena itu sangatlah wajar apabila pimpinan kurang menunjukkan perilaku kepimpinannya dengan baik, diantaranya pemberian motivasi kepada bawahan, sehingga dengan kurangnya pemberian motivasi kepada bawahan ini, bawahan kurang termotivasi dan berdampak pada perilaku yang masih kurang sesuai dengan harapan organisasi. Ini terlihat pada

kegiatan usaha niaga, dimana pendapatan yang diperoleh masih kurang dari harapan. Hal ini tentu saja disebabkan oleh sikap dan perilaku pegawai yang masih belum sesuai harapan organisasi. Apalagi pada usaha niaga ini dibutuhkan kemampuan manajerial yang lebih, baik pengetahuan maupun keterampilannya, karena pada usaha niaga pimpinan dan pegawai harus terus bergerak secara dinamis untuk mencari kesempatan dan peluang yang mungkin didapat. Ini tentu berbeda dengan usaha simpan pinjam, yang banyak bergerak justru konsumen.

Dari seluruh uraian yang dikemukakan di atas, kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Model Kerangka Pemikiran Penelitian

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka pemikiran yang dikemukakan di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh pemotivasian kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung.
2. Terdapat pengaruh perilaku keorganisasian terhadap produktivitas kerja pegawai pada Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung.

3. Ada pengaruh korelasi antara pemotivasi-an kerja dan perilaku keorganisasian secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja pegawai pada Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung.

Metode Penelitian yang Digunakan

Penelitian ilmiah pada dasarnya merupakan suatu usaha untuk mengungkap-kan fenomena alami secara sistematis, terkendali, empirik dan kritis (Kerlinger, 1990). Jika kemudian diterjemahkan ke dalam bahasa statistika, maka pengertian penelitian adalah usaha untuk mengungkapkan hubungan antar variabel (Harun Al Rasyid, 1993).

Mengacu pada batasan tersebut dan sesuai dengan tujuan penelitian yang telah dirumuskan, penelitian ini menggunakan Metode Survey Penjelasan (*Explanatory Survey Method*). Metode ini, sesuai dengan yang dikemukakan oleh Singarimbun (1989) dan Rusidi (2005), dibatasi pada pengertian survey sampel yang bertujuan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (*testing research*). Walaupun uraiannya juga mengandung deskripsi, tetapi sebagai penelitian relational fokusnya terletak pada penjelasan hubungan-hubungan antar variabel.

Konsekuensi metode survey penjelasan ini adalah diperlukannya operasionalisasi variabel-variabel yang lebih mendasar kepada indikator-indikatornya (ciri-cirinya). Indikator-indikator dari variabel-variabel itu menunjuk kepada keragaman data dan informasi, sedemikian rupa sehingga dapat dirancang model uji hipotesis. Sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dalam penelitian ini akan digunakan telaah statistika yang tepat untuk tujuan hubungan sebab akibat, yaitu dengan menggunakan Model Struktural. Model ini akan mengungkapkan besarnya pengaruh variabel-variabel penyebab terhadap variabel akibat (Harun Al Rasyid, 1993). Dalam penelitian ini, demikian pula

tingkat keberlakuan umum generalisasi dari hasilnya, dibatasi pada fenomena yang terjadi di lokasi penelitian.

Hasil Penelitian

1. Pengaruh Pemotivasi-an Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Koperasi Pemerintah Kota Bandung

Permasalahan pertama yang ingin dijawab dalam penelitian ini adalah adakah pengaruh pemotivasi-an kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada Koperasi Pemerintah Kota Bandung.

Secara empiris, hasil penelitian ini menginformasikan: (1) terdapat pengaruh yang signifikan antara pemotivasi-an kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada Koperasi Pemerintah Kota Bandung, serta (2) besarnya pengaruh pemotivasi-an kerja dengan produktivitas kerja pegawai pada Koperasi Pemerintah Kota Bandung ditunjukkan oleh hasil penelitian bahwa pemotivasi-an kerja yang terdiri dari dimensi: *intrinsik*, terdiri atas keinginan untuk maju, dorongan untuk bekerja mandiri, dorongan untuk bekerja keras, serta *ekstrinsik*, yaitu nonmonetary rewarding meliputi: pujian, hukuman, aturan, dan kenikmatan fasilitas kerja; monetary rewarding, meliputi: gaji, bonus, dan tunjangan membawa implikasi yang signifikan terhadap produktivitas kerja yang meliputi dimensi: mempunyai orientasi pekerjaan positif, dewasa, dapat bergaul dengan efektif, memaksimalkan kemampuan, dapat berkomunikasi secara efektif, dan berpartisipasi secara efektif. Namun demikian produktivitas kerja pegawai pada Koperasi Pemerintah Kota Bandung ini tidak hanya dipengaruhi oleh pemotivasi-an kerja saja, ada faktor lain (epsilon), selain perilaku keorganisasian, yang juga berpengaruh, yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

Dengan demikian, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat pemotivasi-an kerja terhadap pegawai pada Koperasi Pemerintah Kota Bandung,

maka akan diikuti oleh semakin tingginya tingkat produktivitas kerja pegawai tersebut. Hal ini dapat diterangkan oleh nilai koefisien korelasi antara variabel pemotivasian kerja dengan variabel produktivitas kerja yang bertanda positif.

Berdasarkan temuan empiris yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara pemotivasian kerja dengan produktivitas kerja, maka hasil penelitian ini memberikan beberapa informasi, diantaranya: (1) tingkat pemotivasian kerja yang diterima oleh pegawai pada Koperasi Pemerintah Kota Bandung memberikan pengaruh yang berarti terhadap produktivitas kerja pegawai tersebut, (2) salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai pada Koperasi Pemerintah Kota Bandung adalah dengan meningkatkan perhatian tentang pemotivasian kerja yang harus diterima oleh pegawai, serta (3) kontribusi yang diberikan oleh pengaruh pemotivasian kerja terhadap produktivitas kerja pegawai adalah sebesar 33,28%, sementara sisanya dipengaruhi oleh variabel lain, selain variabel perilaku keorganisasian, yang tidak dikaji dalam penelitian ini (epsilon).

2. Pengaruh Perilaku Keorganisasian terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Koperasi Pemerintah Kota Bandung.

Permasalahan kedua yang ingin dijawab dalam penelitian ini adalah adakah pengaruh perilaku keorganisasian terhadap produktivitas kerja pegawai pada Koperasi Pemerintah Kota Bandung.

Secara empiris, hasil penelitian ini menginformasikan: (1) terdapat pengaruh yang signifikan antara perilaku keorganisasian terhadap produktivitas kerja pegawai pada Koperasi Pemerintah Kota Bandung, serta (2) besarnya pengaruh perilaku keorganisasian dengan produktivitas kerja pegawai pada Koperasi Pemerintah Kota Bandung ditunjukkan oleh hasil penelitian bahwa perilaku keorganisasian yang terdiri dari dimensi: kepemimpinan

dan komunikasi, membawa implikasi yang signifikan terhadap produktivitas kerja yang meliputi dimensi: mempunyai orientasi pekerjaan positif, dewasa, dapat bergaul dengan efektif, memaksimalkan kemampuan, dapat berkomunikasi secara efektif, dan berpartisipasi secara efektif. Namun demikian produktivitas kerja pegawai pada Koperasi Pemerintah Kota Bandung ini tidak hanya dipengaruhi oleh perilaku keorganisasian saja, ada faktor lain (epsilon), selain pemotivasian kerja, yang juga berpengaruh, yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

Dengan demikian, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat perilaku keorganisasian terhadap pegawai pada Koperasi Pemerintah Kota Bandung, maka akan diikuti oleh semakin tingginya tingkat produktivitas kerja pegawai tersebut. Hal ini dapat diterangkan oleh nilai koefisien jalur antara variabel perilaku keorganisasian dengan variabel produktivitas kerja yang bertanda positif.

Berdasarkan temuan empiris yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara perilaku keorganisasian dengan produktivitas kerja, maka hasil penelitian ini memberikan beberapa informasi, diantaranya: (1) tingkat perilaku keorganisasian yang diterima oleh pegawai pada Koperasi Pemerintah Kota Bandung memberikan pengaruh yang berarti terhadap produktivitas kerja pegawai tersebut, (2) salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai pada Koperasi Pemerintah Kota Bandung adalah dengan meningkatkan perhatian tentang perilaku keorganisasian pegawai, serta (3) kontribusi yang diberikan oleh pengaruh perilaku keorganisasian terhadap produktivitas kerja pegawai adalah sebesar 27,18%, sementara sisanya dipengaruhi oleh variabel lain, selain variabel pemotivasian kerja, yang tidak dikaji dalam penelitian ini (epsilon).

3. Pengaruh Pemotivasian Kerja dan Perilaku Keorganisasian terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Koperasi Pemerintah Kota Bandung.

Permasalahan ketiga yang ingin dijawab dalam penelitian ini adalah adakah pengaruh pemotivasian kerja dan perilaku keorganisasian secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja pegawai pada Koperasi Pemerintah Kota Bandung.

Secara empiris, hasil penelitian ini menginformasikan: (1) terdapat pengaruh yang signifikan antara pemotivasian kerja dan perilaku keorganisasian secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja pegawai pada Koperasi Pemerintah Kota Bandung, serta (2) besarnya pengaruh pemotivasian kerja dan perilaku keorganisasian terhadap produktivitas kerja pegawai pada Koperasi Pemerintah Kota Bandung ditunjukkan oleh hasil penelitian bahwa pemotivasian kerja yang terdiri dari dimensi: *intrinsik*, dan *ekstrinsik*; serta perilaku keorganisasian yang terdiri dari dimensi: kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi membawa implikasi yang signifikan terhadap produktivitas kerja yang meliputi dimensi: mempunyai orientasi pekerjaan positif, dewasa, dapat bergaul dengan efektif, memaksimalkan kemampuan, dapat berkomunikasi secara efektif, dan berpartisipasi secara efektif. Namun demikian produktivitas kerja pegawai pada Koperasi Pemerintah Kota Bandung ini tidak hanya dipengaruhi oleh pemotivasian kerja saja, ada faktor lain (epsilon), yang juga berpengaruh, yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

Dengan demikian, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat pemotivasian kerja dan perilaku keorganisasian pada Koperasi Pemerintah Kota Bandung, maka akan diikuti oleh semakin tingginya tingkat produktivitas kerja pegawai tersebut. Hal ini dapat diterangkan oleh nilai koefisien jalur antara variabel pemotivasian kerja dengan variabel produktivitas kerja yang bertanda positif.

Berdasarkan temuan empiris yang menunjukkan adanya pengaruh yang

signifikan antara pemotivasian kerja dan perilaku keorganisasian secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja, maka hasil penelitian ini memberikan beberapa informasi, diantaranya: (1) pemotivasian kerja dan perilaku keorganisasian pada Koperasi Pemerintah Kota Bandung memberikan pengaruh yang berarti terhadap produktivitas kerja pegawai, (2) salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai pada Koperasi Pemerintah Kota Bandung adalah dengan meningkatkan perhatian tentang pemotivasian kerja dan perilaku keorganisasian, serta (3) kontribusi yang diberikan oleh pengaruh pemotivasian kerja dan perilaku keorganisasian secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja pegawai adalah sebesar 60,46%, sementara sisanya dipengaruhi oleh variabel lain, yang tidak dikaji dalam penelitian ini (epsilon).

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diambil beberapa dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara pemotivasian kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada Koperasi Pemerintah Kota Bandung. Besarnya pengaruh pemotivasian kerja dengan produktivitas kerja pegawai pada Koperasi Pemerintah Kota Bandung ditunjukkan oleh hasil penelitian bahwa pemotivasian kerja yang terdiri dari dimensi: *intrinsik*, terdiri atas keinginan untuk maju, dorongan untuk bekerja mandiri, dorongan untuk bekerja keras, serta *ekstrinsik*, yaitu nonmonetary rewarding meliputi: pujian, hukuman, aturan, dan kenikmatan fasilitas kerja; monetary rewarding, meliputi: gaji, bonus, dan tunjangan membawa implikasi yang signifikan terhadap produktivitas kerja yang meliputi dimensi: mempunyai orientasi pekerjaan positif, dewasa, dapat bergaul dengan efektif, memaksimalkan kemampuan, dapat berkomunikasi secara efektif, dan berpartisipasi secara efektif.

Namun demikian produktivitas kerja pegawai pada Koperasi Pemerintah Kota Bandung ini tidak hanya dipengaruhi oleh pemotivasian kerja saja, ada faktor lain (epsilon), selain perilaku keorganisasian, yang juga berpengaruh, yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara perilaku keorganisasian terhadap produktivitas kerja pegawai pada Koperasi Pemerintah Kota Bandung. Besarnya pengaruh perilaku keorganisasian dengan produktivitas kerja pegawai pada Koperasi Pemerintah Kota Bandung ditunjukkan oleh hasil penelitian bahwa perilaku keorganisasian yang terdiri dari dimensi: kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi, membawa implikasi yang signifikan terhadap produktivitas kerja yang meliputi dimensi: mempunyai orientasi pekerjaan positif, dewasa, dapat bergaul dengan efektif, memaksimalkan kemampuan, dapat berkomunikasi secara efektif, dan berpartisipasi secara efektif. Namun demikian produktivitas kerja pegawai pada Koperasi Pemerintah Kota Bandung ini tidak hanya dipengaruhi oleh perilaku keorganisasian saja, ada faktor lain (epsilon), selain perilaku keorganisasian, yang juga berpengaruh, yang tidak dikaji dalam penelitian ini.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara pemotivasian kerja dan perilaku keorganisasian secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja pegawai pada Koperasi Pemerintah Kota Bandung. Besarnya pengaruh pemotivasian kerja dan perilaku keorganisasian terhadap produktivitas kerja pegawai pada Koperasi Pemerintah Kota Bandung ditunjukkan oleh hasil penelitian bahwa pemotivasian kerja yang terdiri dari dimensi: *intrinsik*, dan *ekstrinsik*; serta perilaku keorganisasian yang terdiri dari dimensi: kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi membawa implikasi yang signifikan terhadap produktivitas kerja yang meliputi dimensi: mempunyai

orientasi pekerjaan positif, dewasa, dapat bergaul dengan efektif, memaksimalkan kemampuan, dapat berkomunikasi secara efektif, dan berpartisipasi secara efektif. Namun demikian produktivitas kerja pegawai pada Koperasi Pemerintah Kota Bandung ini tidak hanya dipengaruhi oleh pemotivasian kerja saja, ada faktor lain (epsilon), yang juga berpengaruh, yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Atmosoeparto, Kisdarto *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*. Jakarta. Ele Media Komputer.
- Gibson, Ivancevich dan Donnelly 1997, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi kedelapan. Terjemahan Ir. Nunuk Adiarni MM. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Hersey dan Blanchard, 1988. *Management of Organization. Behavior Utilizing Human Resource*. New Jersey, Prentice Hall Inc.
- Kopelman Richard E. 1986, *Managing Productivity In Organizations: A Practical People Oriented Perspective*. Singapore. McGraw Hill.
- Laporan Pertanggung Jawaban Pengurus Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) Periode 2000 – 2004.
- Luthans, Fred. (1995). *Organization Behavior*. International Edition, Sixth Edition, McGraw-Hill, Singapore.
- Makmun Muchlas. 2005. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Mali, Paul. 1978, *Improving Total Productivity: MBO Strategy for Business, Government And Non For Profit Organization*. New York. John Wiley & Sons.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi*. Jilid 1. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka dan Benjamin Molan. Jakarta: PT Prenhallindo, edisi kedelapan,
- Siagian, Sondang, P *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Jakarta: Bina Aksara
- Sinungan, Muchdarsyah. 1997, *Produktivitas: Apa dan Bagaimana*. Bumi Aksara. Jakarta.

- Sondang, Siagian P. 2002, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Steers, R.M. 1985, *Efektivitas Organisasi: Kajian Perilaku*. Terjemahan. Jakarta. Erlangga.
- Sutcliffe, Robert A. 1976. *People and Productivity*, New York: McGrawHill
- Thoha, Miftah, 2003. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Timpe, Dale, A. 1992, *Productivitas*. Alih Bahasa Dimas S. R. dan Soesanto Budidarmo. Jakarta: PT. Gramedia.
- Wahjosumidjo, (1984) , *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Winardi 1992, *Management Perilaku Organisasi*. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti.