

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu.

Penelitian yang berkaitan dengan kompensasi dan juga produktivitas karyawan sudah banyak dilakukan sebelumnya, beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini yakni :

Dilakukan oleh Samsul Rizal (2020) dengan judul Strategi Peningkatan Produktivitas Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara xiv (Pabrik Gula Takalar). Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui Bagaimana Strategi Peningkatan Produktivitas Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara XIV. Data yang digunakan penelitian ini yaitu deskriptif kualitatif. Hasil dari penelitian ini adalah Hasil penelitian menjelaskan bahwa strategi yang digunakan pada PT Perkebunan Nusantara XIV (Pabrik Gula Takalar) ada tiga dalam upaya peningkatan produktivitas karyawan yaitu: dengan cara memberikan pelatihan, setiap tahun ada penilaian kinerja karyawan dan meningkatkan komunikasi yang efektif. dengan adanya pelatihan mampu menghasilkan dampak yang positif, namun dalam penerapannya masih kurang dari kesempurnaan karena penerapan strategi yang digunakan belum dilakukan secara teratur dan terstruktur dengan baik. Namun pimpinan di harapkan dapat meningkatkan pelatihan dan menjalin komunikasi yang lebih aktif kepada kepala bagian dan karyawan agar perusahaan lebih meningkat dan berkembang.

Dilakukan oleh Priscilia (2017) dengan judul Analisis Produktivitas Kerja pada PT. Berkah Anugerah Raya. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk menjelaskan produktivitas kerja pada PT. Berkah Anugerah Raya. Data yang

digunakan penelitian ini yaitu dengan cara penelitian deskriptif. Hasil dari penelitian ini adalah menunjukkan bahwa PT. Berkah Anugerah Raya adalah perusahaan dengan system produksi *job order costing*, dimana perusahaan akan memproduksi jika terdapat pesanan yang masuk.

Dilakukan oleh Maria (2012) dengan judul Strategi Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja Sektor Pertanian Di Kabupaten Wonogiri. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui produktivitas tenaga kerja sektor pertanian di Kabupaten Wonogiri, merumuskan alternative startegi dan menentukan prioritas strategi yang dapat diterapkan dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Data yang digunakan penelitian ini yaitu deskriptif analisis hasil dari penelitian ini adalah produktivitas tenaga kerja di Kabupaten Wonogiri sebesar 874.747 rupiah/jiwa dalam satu bulannya, kekuatan dalam peningkatan produktivitas tenaga kerja sektor pertanian adalah petani aktif penyuluhan dan pengalaman petani, alternative strateginya adalah peningkatan permodalan usahatani.

Table 2.1
Perbedaan Dan Persamaan
Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Sekarang

No	Peneliti	Peneliti Sekarang	Persamaan	Perbedaan
1.	Samsul Rizal (2020) a. Judul : Strategi Peningkatan Produktivitas Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara xiv (Pabrik Gula Takalar)	Linda Mia Ayu Lestari (2020) a. Judul : Upaya Peningkatan Produktivitas Karyawan pada PT. Mahavhira Lintas Raya.	Untuk mengetahui bagaimana cara atau usaha yang digunakan untuk peningkatan produktivitas karyawan pada perusahaan.	
	b. Variable : Produktivitas	a. Variable : Produktivitas	Variabel yang digunakan	

	b. Lokasi penelitian : Tarakan	c. Lokasi Penelitian : Lamongan		Lokasi penelitian
	d. Teknik analisis : deskriptif kualitatif	d. Teknik analisis : deskriptif kualitatif	Teknik analisis yang digunakan	
2.	Priscilia (2017) a. Judul Analisis Produktivitas Kerja pada PT. Berkah Anugerah Raya	Linda Mia Ayu Lestari (2020) a. Judul : Upaya Peningkatan Produktivitas Karyawan pada PT. Mahavhira Lintas Raya.		
	b. Variable : produktivitas	a. Variable : Produktivitas	Variabel yang digunakan	
	c. Lokasi penelitian : Surabaya	b. Lokasi penelitian : Lamongan		Lokasi penelitian
	d. Teknik analisis : deskriptif kualitatif	c. Teknik analisis : deskriptif kualitatif	Teknik analisis yang digunakan sama	
3.	Maria (2012) a. Judul : Strategi Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja Sektor Pertanian Di Kabupaten Wonogiri	Linda Mia Ayu Lestari (2020) a. Judul : Upaya Peningkatan Produktivitas Karyawan pada PT. Mahavhira Lintas Raya.		
	b. Variabel : Produktivitas	a. Variable : Produktivitas	Variabel yang digunakan	
	c. Lokasi penelitian : Wonogiri	b. Lokasi penelitian : Lamongan		Lokasi penelitian
	d. Teknik analisis : deskriptif analisis	c. Teknik analisis : deskriptif kualitatif	Teknik analisis yang digunakan	

2.2 Landasan Teori.

2.2.1 Pengertian Produktivitas .

Menurut Sutrisno (2011: 99) Produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang). Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam ke-satuan fisik, bentuk, dan nilai.

Produktivitas diartikan sebagai hasil pengukuran suatu kinerja dengan memperhitungkan sumber daya yang digunakan, termasuk sumber daya manusia. Produktivitas dapat diukur pada tingkat individual, kelompok maupun organisasi. Produktivitas juga mencerminkan keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai efektivitas dan efisiensi kinerja dalam kaitannya dengan penggunaan sumber daya. Orang sebagai sumber daya manusia di tempat kerja termasuk sumber daya yang sangat penting dan perlu diperhitungkan.

Produktivitas kerja merupakan tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan untuk memenuhi keinginan konsumen. Produktivitas dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan. Produktivitas tenaga kerja dapat digambarkan dengan rumusan sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Keluaran (Output)}}{\text{Masukan (Input)}}$$

Dimana : Output = Jumlah produksi

Input = Jumlah karyawan

Seorang karyawan dinilai produktif apabila menghasilkan output yang lebih besar dari karyawan lainnya untuk satuan waktu yang sama. Dan dapat juga dikatakan bahwa karyawan menunjukkan tingkat produktivitas yang ditentukan dalam satuan waktu yang lebih singkat.

2.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas.

Dewi dan Aeni (2012: 89) menyatakan bahwa produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijaksanaan pemerintah secara keseluruhan, seperti pendidikan, ketrampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, hubungan industrial dan kebijaksanaan pemerintah tentang produksi, investasi, perizinan, teknologi, fiskal, harga, distribusi dan lain-lain.

Sedangkan menurut Wartana (2011: 24) faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Tindakan konstruktif.
2. Percaya pada diri sendiri.
3. Bertanggung jawab.
4. Memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan.
5. Mempunyai pandangan ke depan.
6. Mampu mengatasi persoalan dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah-ubah.
7. Mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungan.
8. Memiliki kekuatan untuk mewujudkan potensi yang dimiliki.

9. Semangat kerja untuk mendorong mereka untuk bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan.

2.2.3 Cara Meningkatkan Produktivitas.

Menurut Nasution,2001:209 Terdapat lima cara untuk meningkatkan produktvitas yaitu sebagai berikut :

1. Menerapkan program reduksi biaya. Reduksi biaya berarti dalam menghasikan output dengan kuantitas yang sama kita menggunakan input dalam jumlah yang lebih sedikit. Jadi peningkatan produktivitas melalui program reduksi biaya berarti output yang tetap dibagi dengan input yang lebih sedikit.
2. Bekerja lebih tangkas. Bekerja lebih tangkas akan dapat meningkatkan produktivitas. Jadi produktivitas meningkat tetapi jumlah input tetap sehingga akan diperoleh biaya produksi per unit output yang rendah.
3. Mengurangi aktivitas melalui pengurangan sedikit output dan mengurangi banyak input yang tidak perlu akan dapat meningkatkan produktivitas.
4. Bekerja lebih efektif. Peningkatan produktivitas melalui jurus ini adalah dengan cara meningkatkan output, tapi tidak mengurangi penggunaan input.

Produktivitas kerja yang tinggi atau cenderung meningkat sangat penting bagi perusahaan, karena dengan meningkatnya produktivitas kerja karyawan, maka efesiensi dan efektivitas perusahaan akan meningkat.

2.2.4 Indikator Produktivitas Kerja.

Produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada di perusahaan. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan

terlaksana secara efektif dan efisien, sehingga semua akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan, untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator, yaitu sebagai berikut (Sutrisno, 2011:211) :

1. Kemampuan.

Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja

2. Meningkatkan hasil yang dicapai.

Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut

3. Semangat kerja.

Usaha untuk lebih baik dari hasil kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

4. Pengembangan diri

Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukandengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi.

5. Mutu.

Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai.



6. Efisiensi.

Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

2.2.5 Upaya Peningkatan Produktivitas.

Produktivitas kerja dapat dilihat sebagai masalah keperilakuan, tetapi juga dapat mengandung aspek-aspek teknis. Untuk mengatasi hal ini perlu adanya pemahaman yang tepat tentang upaya-upaya penentu keberhasilan meningkatkan produktivitas kerja. Adapun upaya peningkatan produktivitas kerja menurut (Siagian 2011), adalah :

1. Perbaikan terus menerus, dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja, salah satu implikasinya ialah bahwa seluruh komponen organisasi harus melakukan perbaikan secara terus menerus.
2. Peningkatan mutu hasil pekerjaan, berkaitan erat dengan upaya melakukan perbaikan secara terus menerus ialah peningkatan mutu hasil pekerjaan oleh semua orang dan segala komponen organisasi. Padahal mutu tidak hanya berkaitan dengan produk yang dihasilkan dan dipasarkan, baik berupa barang maupun jasa, akan tetapi menyangkut segala jenis kegiatan dimana organisasi terlibat.
3. Pemberdayaan SDM Bahwa SDM merupakan unsur yang paling strategis dalam organisasi. Karena itu, memberdayakan SDM mengandung berbagai kiat seperti mengakui harkat dan martabat manusia, perkayaan mutu kekerjaan dan penerapan gaya manajemen yang partisipatif melalui proses demokratisasi dalam kehidupan berorganisasi.

2.2.6 Pengukuran Produktivitas Kerja.

Menurut Hery (2019:56-57) Pengukuran merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan (bagian integral) dari proses manajemen produktivitas. Apabila produktivitas diintegrasikan ke dalam budaya organisasi, monitoring progres yang memberikan umpan balik, menetapkan sasaran yang dapat dihitung, dan mengevaluasi kinerja manajerial merupakan suatu keharusan. Status produktivitas sebagai isu strategis bagi organisasi mensyaratkan bahwa monitoring merupakan hal yang penting.

Pengukuran produktivitas organisasi secara eksplisit menghubungkan produktivitas pada sasaran strategis lainnya. Perbaikan produktivitas merupakan alat utama untuk mencapai pertumbuhan pangsa pasar (*market share*). Adanya sistem pengukuran produktivitas yang dapat diandalkan memungkinkan organisasi mempertajam rencana strategisnya melalui penciptaan tingkat perbaikan produktivitas yang ditargetkan, yang dihubungkan pada pencapaian sasaran strategis spesifik. Pengukuran produktivitas berfungsi:

1. Membangun kepedulian.

Sistem pengukuran yang jelas dan sering disesuaikan membantu menjaga fokus organisasi dan mengkomunikasikan minat serta kepentingan manajemen terhadap produktivitas.

2. Mengukur masalah dan peluang.

Ukuran produktivitas memfasilitasi identifikasi terhadap area di mana perhatian manajemen diperlukan. Kondisi produktivitas hanya dapat dipastikan melalui suatu ukuran.

3. Mengusahakan mekanisme umpan balik.

Tanpa umpan balik, organisasi tidak dapat belajar dari kesalahan dan melakukan perbaikan.

4. Memfasilitasi integrasi.

Pengukuran produktivitas memfasilitasi proses integrasi produktivitas ke dalam sistem organisasi lain.

2.2.7 Tipe Produktivitas.

Menurut Hery (2019:45-46) Terdapat dua tipe ratio produktivitas, yaitu *total productivity* dan *partial productivity*. *Total productivity ratio* menghubungkan nilai semua keluaran dengan nilai semua masukan. *Partial productivity ratio* menghubungkan nilai semua keluaran dengan nilai kategori utama masukan. *Partial productivity ratio* dinamakan juga sebagai *labor productivity ratio* atau *output per work-hour ratio*.

Kebanyakan ukuran produktivitas yang dipakai oleh para ekonom dan praktisi bisnis adalah *labor productivity index* karena tenaga kerja merupakan komponen biaya terbesar. Ukuran tersebut memberikan indikasi apakah sumber daya telah digunakan dengan baik.

Produktivitas menunjukkan hubungan antara keluaran yang ditimbulkan oleh sistem produksi atau jasa dan masukan yang disediakan untuk menciptakan keluaran tersebut. Produktivitas juga dapat dilihat dari hubungan antara hasil dan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan. Semakin singkat waktu yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan, maka system tersebut dapat dikatakan semakin produktif.

2.2.8 Keterkaitan Produktivitas.

Menurut Hery (2019:47-50) Produktivitas memiliki keterkaitan atau memberikan dampak terhadap kegiatan lainnya. Produktivitas dapat meningkatkan kepuasan kerja, mendorong terjadinya penyederhanaan kerja, meningkatnya keterpaduan kelompok, dan spesialisasi kerja. Produktivitas dapat ditingkatkan dengan mengubah desain tempat kerja.

Meningkatnya produktivitas, disamping memberikan kepuasan kerja kepada pekerja individu atau kelompok, juga mendorong motivasi mereka untuk dapat meningkatkan kinerja menjadi lebih baik lagi. Berikut mengenai penjelasan keterkaitan produktivitas :

1. Kepuasan Kerja.

Kebanyakan orang percaya bahwa pekerja yang puas adalah pekerja yang produktif, pekerja yang puas cenderung ingin semakin terlibat dalam pekerjaannya sehingga akan menjadi semakin lebih produktif. Namun, penelitian empiris tidak mendukung pandangan ini. Kenyataan yang ada adalah bahwa hubungan antara kepuasan kerja dengan produktivitas sangat lemah.

Orang cenderung menilai terlalu tinggi tentang pengaruh kepuasan kerja, dan mereka menilai terlalu rendah faktor lain yang memberi kontribusi pada produktivitas. Di antara faktor lain tersebut adalah norma kerja informal, saling ketergantungan tugas, dan mesin pemacu produktivitas. Kekuatan ini sering membatasi rentang produktivitas individu. Sebagai contoh, biasanya teman sekerja tidak mengizinkan individu bekerja terlalu cepat atau terlalu lambat agar tidak saling menghambat.

Selanjutnya, mesin dan rencana produksi dirancang mengurangi ketidakpastian dan memelihara kendali yang kuat atas proses produksi. Faktor ini membatasi kebebasan pekerja dalam memvariasikan kinerjanya agar sesuai dengan keinginan pribadi. Pendapat lain mengemukakan bahwa pekerja yang senang atau bahagia belum tentu merupakan pekerja yang produktif. Di tingkat individu, kenyataan menunjukkan sebaliknya bahwa produktivitas mengarah pada kepuasan.

2. Penyederhanaan Kerja.

Penyederhanaan kerja dapat memperbaiki produktivitas sampai pada suatu titik tertentu, diluar titik tersebut dapat terjadi ketidakpuasan pekerja. Pekerja kemudian akan bersikap bermusuhan terhadap tugas dan atasan, dan sebagai konsekuensinya akan mengurangi usaha atau meningkatkan biaya pekerja melalui kemangkiran atau kepindahan pekerja ke tempat lain. Tantangannya adalah menemukan tingkat yang ideal untuk penyederhanaan kerja yang memaksimalkan produktivitas tanpa mengurangi kepuasan kerja.

3. Keterpaduan Kelompok.

Keterpaduan adalah suatu kenyataan bahwa anggota tertarik pada kelompok dan berkeinginan untuk tetap berada di dalamnya. Keterpaduan berbicara tentang bagaimana anggota kelompok tetap bersatu. Sebagian peneliti menemukan bahwa kelompok yang terpadu sangat produktif, sedangkan peneliti lainnya menemukan bahwa tidak seproduktif kelompok yang kurang terpadu. Hasil penelitian lain menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan antara produktivitas dengan keterpaduan kelompok.

Ternyata yang menjadi determinan utama dari pengaruh keterpaduan kelompok terhadap produktivitas adalah apakah tujuan kelompok sejalan dengan tujuan organisasi. Kelompok yang terpadu lebih mungkin mencapai tujuannya daripada kelompok yang kurang terpadu. Faktor yang mendukung terjadinya keterpaduan kelompok adalah adanya kesamaan sikap dan tujuan, adanya tantangan eksternal, besaran kelompok, sistem penghargaan, penugasan dalam unit kerja, dan karena kelompok merasa terisolasi.

Keterpaduan mempengaruhi anggota kelompok dan organisasi dalam bentuk meningkatnya kepuasan, komunikasi di antara anggota, meningkatnya permusuhan dengan orang di luar kelompok, meningkatnya produktivitas, dan resisten terhadap perubahan.

4. Spesialisasi.

Spesialisasi kerja dapat meningkatkan produktivitas. Mc Donald menggunakan spesialisasi kerja untuk membuat dan menjual hamburger dan kentang goreng. Sebaliknya, Saturn Corp sukses dengan memperluas lingkup pekerjaan dan mengurangi spesialisasi.

Uraian diatas bisa dikatakan bahwa pada awalnya akan meningkatkan produktivitas sampai mencapai titik optimumnya. Setelah mencapai titik optimum, melakukan peningkatan spesialisasi justru cenderung akan menurunkan produktivitas.

5. Desain Tempat Kerja.

Desain tempat kerja yang meningkatkan akses, kenyamanan, dan fleksibilitas pekerja memungkinkan secara positif mempengaruhi motivasi dan produktivitas.

6. Motivasi.

Adanya hubungan antara motivasi dalam kelompok dengan produktivitas. Apabila kelompok berkembang dengan baik, usahanya semakin besar untuk menyelesaikan tujuan kelompok. Kelompok bekerja dalam kerja sama daripada bersifat kompetitif. Karena pengalaman bekerja sama meningkat, demikian pula efektivitas keputusan dan tindakan kelompok juga akan semakin meningkat. Secara positif memperkuat sikap yang diinginkan dalam formasi kelompok.

2.2.9 Proses Perbaikan Produktivitas.

Menurut Hery (2019:50-53) Setiap organisasi pada umumnya ingin memperbaiki kinerjanya dengan cara melakukan perbaikan produktivitas, namun usaha tersebut tidak selalu berhasil. Sulitnya pelaksanaan perbaikan produktivitas disebabkan oleh hal-hal berikut ini:

1. Perintah dari Manajemen Puncak.

Eksekutif senior perusahaan sering memanggil bawahannya dan mengumumkan bahwa diperlukannya perbaikan produktivitas. Tetapi hasil akhirnya adalah terjadinya usaha yang tidak terkoordinasi, tidak sistematis, dan diinformasikan dengan kurang tepat.

2. Definisi dan Rasional Tidak Jelas.

Kebanyakan pekerja berada dalam tipe organisasi yang kurang memahami produktivitas dan implikasinya. Perbaikan produktivitas bagi mereka hanya sekedar berarti bekerja lebih keras. Pekerja kurang memahami bahwa terdapat perbedaan definisi antara produktivitas dengan bekerja keras. Di samping itu, perusahaan dan manajer sering dianggap sebagai pihak yang

akan memperoleh manfaat dari perbaikan produktivitas, dan tidak ada hubungannya dengan pekerja. Rasionalitas yang keliru ini akan membuat tidak adanya kerja sama dan dukungan dari pekerja dalam usaha perbaikan produktivitas.

3. Komitmen yang Rendah dari Manajemen Puncak.

Manajemen puncak sering cepat memuji manfaat perbaikan produktivitas dan menyatakan dukungannya atas usaha perbaikan produktivitas, tetapi tindakannya sering mengingkari katakatanya. Mereka tidak terlibat dalam usaha perbaikan produktivitas secara pribadi. Mereka tidak menyediakan sumber daya untuk mendukungnya, dan mereka gagal memodifikasi sistem manajemen yang telah ada untuk mendukung dan memperkuat perbaikan produktivitas.

4. Pengangkatan Koordinator yang Salah.

Koordinasi merupakan elemen penting dalam proses manajemen produktivitas. Eksekutif sering tidak memposisikan seseorang dengan tepat sehingga gagal dalam memberikan sumber daya yang cukup untuk mendukung usaha perbaikan produktivitas. Individu yang dipilih sering mempunyai sedikit pengaruh dan tidak dapat membawa perubahan. Pemilihan dan penempatan koordinator yang tidak tepat memberikan dampak negatif bagi organisasi dengan menganggap produktivitas tidak penting.

5. Kegagalan Mengukur Kesiapan Organisasi.

Perusahaan sering melakukan usaha perbaikan produktivitas secara penuh namun tanpa diikuti oleh adanya pertimbangan kesiapan untuk

melakukannya. Sebagai contoh, rendahnya kepedulian organisasi atas produktivitas sehingga para pekerja pun salah memahaminya tentang maksud dan rasionalitas dari usaha perbaikan produktivitas tersebut, gaya manajemen organisasi yang terlalu otokratis sehingga manajer dan supervisor tidak dapat secara efektif melibatkan pekerja, dan adanya sejumlah hambatan organisasi.

6. Pengukuran yang Tidak Efektif.

Pengukuran produktivitas merupakan elemen yang penting dari proses manajemen produktivitas, yang sering menjadi persyaratan. Sejumlah dorongan organisasi menyebabkan perilaku kontra produktif. Tidak ada gunanya mengusahakan perbaikan produktivitas apabila tidak dapat mengukurnya.

7. Ketidakjelasan Tanggung Jawab dan Akuntabilitas yang Rendah.

Ketika manajer ditanya tentang siapa yang harus bertanggung jawab atas perbaikan produktivitas, mereka menjawab bahwa semua bertanggung jawab. Namun kenyataannya manajer menggunakan sedikit waktu untuk produktivitas, sedangkan bawahannya justru memberikan kontribusi secara signifikan bagi perbaikan produktivitas. Jika tanggung jawab tidak dinyatakan secara eksplisit dan bersifat ambigu, maka perbaikan produktivitas tidak dapat menjadi pendorong bagi organisasi.

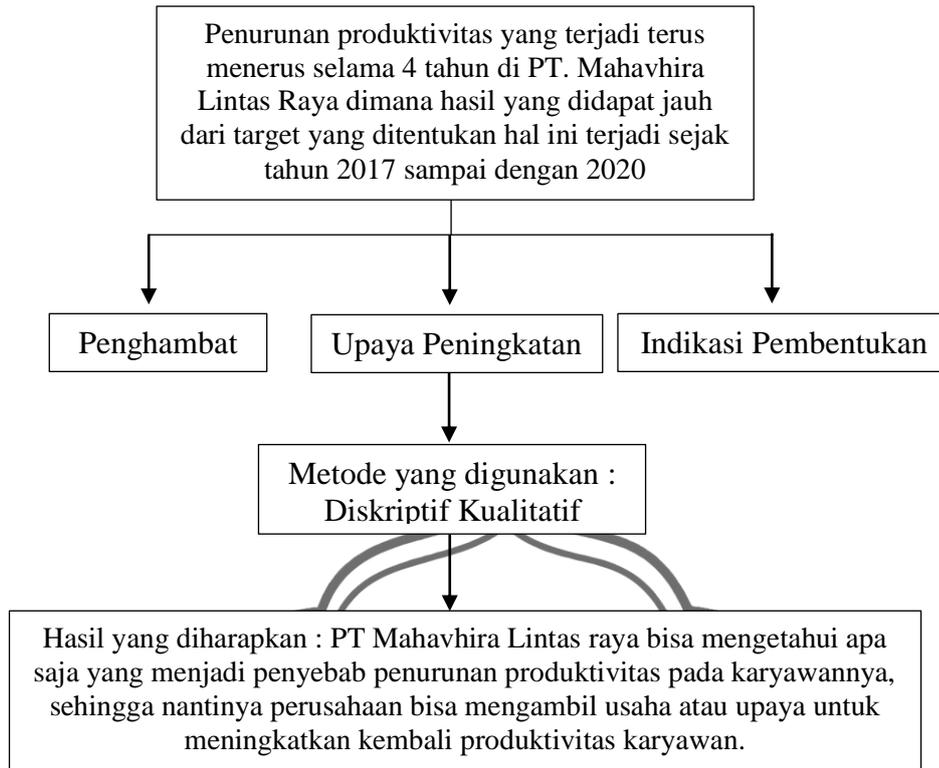
8. Terpikat dengan Teknik Tertentu.

Ada banyak teknik yang dirancang untuk memperbaiki produktivitas, di antaranya adalah *quality circles*, *value analysis*, pengukuran kinerja, dan otomasi kantor. Organisasi cenderung menjadi terpikat oleh teknik tertentu.

Pendekatan tertentu dimulai dengan menyukai tekanan, cerita tentang keberhasilan, lalu manajer segera mengimplementasikan teknik tersebut dalam organisasi.



2.3 Kerangka Berfikir



Gambar 2.1
Kerangka berfikir

