

2. TEORI PENUNJANG

2.1. Nalar Masing-Masing Konsep

Dalam penelitian ini, penulis berusaha menyampaikan beberapa teori tentang pengurangan karyawan, motivasi, produktivitas, dan psikologi kerja karyawan yang akan digunakan sebagai bahan acuan dan dasar dalam melakukan analisa.

2.1.1. Teori Pengurangan Karyawan

Menurut Simamora (1997), “Dalam usaha perencanaan sumber daya manusia, jika kelebihan sumber daya manusia maka dilakukan pengurangan, jika kekurangan maka dilakukan rekrutmen” (p.55).

Menurut Simamora (1997) dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia menyebutkan bahwa “Pengurangan karyawan (*Downsize*) adalah proses mengurangi jumlah pekerja dari suatu perusahaan” (p.75). “*To reduce the number of people employed by (a Company)*” (Collin Dictionary, 1996, p.275).

Dari dua definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengurangan karyawan adalah suatu tindakan mengurangi jumlah karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan.

Selama sepuluh tahun terakhir berbagai faktor telah menyebabkan beberapa perusahaan mengurangi tenaga kerja yang dimiliki. Banyak perusahaan yang kini menyadari bahwa pengurangan jumlah karyawan untuk menghemat uang perusahaan bisa mengandung biaya-biaya tersembunyi, salah satu dari biaya tersebut adalah stres yang dapat menyebabkan kinerja karyawan anjlok. Biaya lain adalah jam-jam kerja yang dihabiskan oleh para karyawan untuk menutup-nutupi jejak- jejak karyawan karena takut dipecat akibat melakukan keputusan yang salah (Simamora, 1997, p.72).

Menurut Snell (2002, p.319) pengurangan karyawan memiliki dua bentuk yaitu:

a. *Layoffs* (Pemberhentian sementara)

Pemberhentian sementara (*Layoffs*) berarti bahwa manajemen menyingkirkan karyawan dari posisi-posisi karyawan itu sendiri, tetapi akan mengangkat kembali karyawan yang telah diberhentikan jika kondisi di dalam organisasi membaik atau berubah. *Layoffs* mengacu kepada situasi di mana berlangsung tiga kondisi yaitu: (Simamora, 1997, p.783)

1. Tidak ada pekerjaan yang tersedia bagi karyawan-karyawan yang sudah diberhentikan.
2. Manajemen berharap bahwa situasi tanpa adanya pekerjaan tersebut hanya bersifat sementara dan kemungkinan dalam jangka pendek.
3. Manajemen berminat menarik kembali karyawan-karyawan yang dirumahkan tersebut begitu pekerjaan tersedia kembali.

“Pada prinsipnya, tujuan pemberhentian sementara adalah mengurangi beban kelebihan biaya-biaya tenaga kerja perusahaan pada saat sumber daya manusia tidak dapat digunakan secara efektif” (Simamora, 2002, p.783). *Layoffs* merupakan bentuk halus dari suatu pemecatan terhadap karyawan yang bekerja di suatu perusahaan. Adapun beberapa prosedur *Layoffs* adalah sebagai berikut: (Dessler, 2000, p.384)

1. Senioritas biasanya penentu utama yang bakal menentukan siapa yang tetap bekerja.
2. Senioritas dapat melapangkan cara untuk *merit* atau kemampuan, tetapi hanya pada saat tidak ada karyawan-karyawan senior yang memenuhi syarat untuk pekerjaan itu.
3. Senioritas biasanya didasarkan pada tanggal karyawan bergabung dengan organisasi, tidak pada tanggal dia menduduki pekerjaan tertentu.
4. Karena senioritas biasanya di seluruh organisasi, karyawan di sebuah pekerjaan biasanya dimungkinkan untuk menggantikan karyawan pada pekerjaan lainnya yang disediakan bagi karyawan-karyawan senior yang mampu melakukan pekerjaan itu tanpa membutuhkan pelatihan lebih lanjut.

“Pemberhentian karyawan dapat mempunyai dampak emosional yang signifikan bagi karyawan-karyawan yang ditinggal. Biasanya karyawan mulai

mempertanyakan keselamatan kerja karyawan sendiri. karyawan juga mungkin merasa bahwa karyawan melaksanakan pekerjaan dua kali lipat dari yang dilakukan sebelum terjadi pemberhentian” (Simamora, 1997, p.784).

b. *Termination* (Pemecatan)

Pemecatan (*Termination*) adalah istilah luas yang meliputi pemisahan permanen seseorang dari organisasi karena berbagai alasan. Pemecatan karyawan perlu dalam menjawab lima macam permasalahan yaitu: (Simamora, 1997, p.775)

1. Kinerja pekerjaan yang kurang baik karena ketidakmampuan, kelalaian, perubahan persyaratan kerja, atau tidak adanya perhatian terhadap pekerjaan.
2. Pelanggaran peraturan perusahaan, termasuk ketidakhadiran dan ketergantungan pada obat-obat terlarang.
3. Kekerasan atau perkelahian di pekerjaan.
4. Pembangkangan terhadap perintah.
5. Perilaku pribadi yang tidak dapat dibenarkan seperti pelecehan seks dan ketidakjujuran.

Pemecatan adalah hukuman paling keras yang dapat ditimpakan organisasi kepada seorang karyawan. Oleh karena itu, terminasi haruslah merupakan tindakan yang paling dipertimbangkan secara hati-hati.

2.1.2. Definisi Tentang Motivasi

Orang-orang tidak berbeda dalam kemampuan melakukan sesuatu tetapi juga dalam motivasi melakukan hal itu. “Motivasi orang bergantung pada kuat lemahnya motif yang ada. Motif berarti suatu keadaan didalam diri seseorang (*inner state*) yang mendorong, mengaktifkan, menggerakkan, mengarahkan dan menyalurkan perilaku ke arah tujuan. “ (Koontz et al., 1990, p.115)

Peranan manusia dalam mencapai tujuan tersebut sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi bekerja pada suatu organisasi, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk

bekerja atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi.

Adapun beberapa pengertian motivasi adalah sebagai berikut:

“Motivasi berarti suatu hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Jadi motivasi dapat pula diartikan faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.” (Manullang, 1985, p.76)

“Motivasi seringkali diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan jiwa dan jasmani untuk mencapai tujuan, sehingga motivasi merupakan suatu *driving force* yang menggerakkan manusia untuk tujuan tertentu.” (As’ad, 1995, p.45)

“Motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien.” (Sarwoto, 1983, p.135)

“Motivasi dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi orang untuk mencapai sasaran tertentu. Motivasi menjelaskan mengapa ada orang yang bekerja keras dan yang lain tidak” (David, 2002, p.151).

Dari keempat definisi tentang motivasi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi adalah suatu dorongan kebutuhan dan keinginan hidup yang diarahkan pada tujuan untuk memperoleh kepuasan dari apa yang dibutuhkannya. Dalam memotivasi karyawan, manajer harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan karyawan sehingga karyawan mau bekerja ikhlas dan keras demi tercapainya tujuan perusahaan.

2.1.3. Teori-teori Motivasi

a. Teori Maslow

Salah satu teori motivasi yang paling banyak diacu adalah teori “Hirarki Kebutuhan” yang dikemukakan oleh Abraham Maslow memandang kebutuhan manusia berdasarkan suatu hirarki kebutuhan dari kebutuhan yang paling rendah hingga kebutuhan yang paling tinggi. Kebutuhan pokok manusia yang diidentifikasi oleh Maslow dalam urutan kadar pentingnya adalah sebagai berikut: (Koontz et al., 1990, p.121)

1. Kebutuhan Fisiologis (*Basic Needs*)

Antara lain kebutuhan sandang, pangan, papan dan kesejahteraan individu.

2. Kebutuhan akan Rasa Aman (*Security Needs*)

Dikaitkan dengan kerja maka kebutuhan akan keamanan sewaktu bekerja, perasaan aman yang menyangkut masa depan karyawan.

3. Kebutuhan Afiliasi atau Akseptansi (*Social Needs*)

- a) Kebutuhan akan perasaan diterima dimana bekerja
- b) Kebutuhan akan perasaan dihormati
- c) Kebutuhan untuk bisa berprestasi
- d) Kebutuhan untuk bisa ikut serta

4. Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*)

Jenis kebutuhan ini menghasilkan kepuasan seperti kekuasaan, prestise, status dan keyakinan akan diri sendiri.

5. Kebutuhan Perwujudan Diri (*Self-Actualization*)

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling tinggi, yakni kebutuhan untuk menjadi orang yang dicita-citakan dan dirasakan mampu mewujudkannya.

b. Teori Dua Faktor Herzberg

Herzberg mengklaim telah menemukan penjelasan dua faktor motivasi yaitu: (Koontz et al., 1990, p.123)

1. *Hygiene Factors*, yang meliputi gaji, kehidupan pribadi, kualitas supervisi, kondisi kerja, jaminan kerja, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan.
2. *Motivation Factors*, yang dikaitkan dengan isi pekerjaan mencakup keberhasilan, pengakuan, pekerjaan yang menantang, peningkatan dan pertumbuhan dalam pekerjaan.

c. Teori Kebutuhan ERG Alderfer

Teori ini ERG Alderfer (*Existence, Relatedness, Growth*) adalah teori motivasi yang ditemukan oleh Clayton P. Alderfer. Teori Alderfer menemukan adanya 3 kebutuhan pokok manusia: (Koontz et al., 1990, p.121)

1. *Existence Needs* (Kebutuhan Keadaan) adalah saat kebutuhan akan tetap bisa hidup sesuai dengan tingkat kebutuhan tingkat rendah dari Maslow yaitu meliputi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman serta *hygiene factors* dari Herzberg.
2. *Relatedness Needs* (Kebutuhan Berhubungan), mencakup kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan afiliasi dari Maslow dan *hygiene factors* dari Herzberg.
3. *Growth Needs* (Kebutuhan Pertumbuhan) adalah kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif dan produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan. Realisasi dari kebutuhan penghargaan dan perwujudan diri dari Maslow dan *motivation factors* dari Herzberg.

d. Teori X dan Y

Teori ini dikemukakan oleh McGregor. Ia membedakan 2 tipe pekerja yaitu X dan Y: (Griffin, 1998, p.260)

1. Teori X. mengatakan bahwa orang-orang sesungguhnya malas dan tidak mau bekerjasama.
2. Teori Y. mengatakan bahwa sesungguhnya orang-orang yang energik, berorientasi kepada perkembangan, memotivasi diri sendiri, dan tertarik untuk menjadi produktif.

e. Teori Mc Clelland

Teori pencapaian motivasi oleh Mc Clelland dibagi dalam empat kebutuhan: (Mullins, 2001, p.235)

1. Kebutuhan afiliasi (*The need for affiliation*)
 - Kebutuhan akan rasa persatuan dan berhubungan dalam satu organisasi.

2. Kebutuhan akan kekuatan (*The need for power*)
 - Kebutuhan akan kekuatan untuk melakukan atau mengambil keputusan dan mempunyai wewenang.
3. Kebutuhan akan prestasi (*the need for achivement*)
 - Kebutuhan akan prestasi dalam kerja dan kedudukan yang didapat.
4. Kebutuhan untuk menghindari (*The need for avoidance*)
 - Kebutuhan untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan dalam pencapaian prestasi.

f. Teori pengharapan oleh Porter dan Lauler

Porter dan Lauler mengemukakan bahwa kekuatan motivasi dipengaruhi oleh tiga variabel, yaitu: (Mullins, 2001, p.241)

1. Kemampuan dan karakter individu
 - Meliputi kepandaian, ketrampilan kerja, pengetahuan dan kepribadian diri. Faktor ini mempengaruhi kemampuan seseorang dalam beraktivitas.
2. Persepsi individu
 - Cara pandang seseorang terhadap pekerjaan dan aturan yang harus diikuti.
3. Penghargaan intrinsik dan ekstrinsik
 - Setiap orang menginginkan penghargaan yang setimpal dalam bekerja.

g. Teori motivasi klasik.

Teori ini diungkapkan oleh Taylor yang menyatakan bahwa pekerja hanya termotivasi semata-mata karena adanya insentif-insentif ekonomi, seperti gaji yang tinggi dan tunjangan kerja. Konsep ini menyatakan bahwa seseorang akan menurun semangat kerjanya bila upah yang diterima dirasa terlalu sedikit atau tidak sebanding dengan pekerjaan yang harus dilakukannya (Griffin, 1998, p.259).

2.1.4. Teori Produktivitas

Beberapa pendapat ahli mengenai pengertian produktivitas adalah sebagai berikut:

Menurut Moekijat (1992): “Produktivitas adalah perbandingan daripada jumlah keluaran tertentu dengan jumlah masukan tertentu untuk suatu jangka waktu tertentu” (p.145). Sedangkan menurut Rusli Syarif (1990) “Produktivitas menggambarkan ukuran tingkat produktif yang dicapai dan yang dimaksud produktif yaitu: suatu cara atau sikap yang selalu ingin berusaha lebih baik dan ekonomis dari sebelumnya” (p.11). Pendapat lain mengenai produktivitas dikemukakan oleh Bambang Kussriyanto (1993), “Produktivitas merupakan nisbah atau rasio antara hasil kegiatan (*output*, keluaran) dan segala pengorbanan (biaya) untuk mewujudkan hasil tersebut (*input*, masukan)” (p.1).

Dalam buku Perencanaan Sistem Produksi karangan Drs. Agus Ahyari 1986 mengatakan bahwa:

Produktivitas merupakan suatu perbandingan dari hasil kegiatan sesungguhnya dengan hasil kegiatan yang seharusnya. Apabila produktivitas ini dinyatakan dengan angka, maka nilai dari produktivitas ini akan berkisar antara 0,00 sampai dengan 1,00, atau bila dinyatakan dalam suatu prosentase, maka akan mempunyai nilai antara 0% sampai 100%. Di dalam kenyataan sehari-hari nilai 0% dan 100% ini sangat jarang terjadi atau dapat dikatakan kedua nilai tersebut adalah merupakan nilai batas (bawah dan atas), sehingga di dalam kenyataannya nilai produksi suatu perusahaan tidaklah akan mendekati kedua kutub tersebut namun akan berada di antara kedua nilai batas tersebut. Tanpa adanya usaha-usaha untuk mempertahankan produktivitas perusahaan dalam tingkat yang tinggi tidak mustahil bahwa tingkat produktivitas dari perusahaan yang bersangkutan berangsur-angsur akan berkurang. Sehingga lambat laun akan mempunyai tingkat produktivitas yang sangat rendah (p.9).

Menurut Winardi (1980) “Produktivitas adalah jumlah yang dicapai seorang pekerja atau unit faktor produksi lain dalam jangka waktu tertentu” (p.210). Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja seorang karyawan dalam sebuah perusahaan menurut Winardi adalah:

1. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan sehingga dapat diselesaikan dengan baik. Lingkungan kerja yang baik akan dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja sehingga produktivitas kerja juga akan meningkat.

2. Mesin

Mesin-mesin yang baik diperlukan untuk menunjang pekerjaan karyawan sehingga dapat menghasilkan *output* yang diinginkan.

3. Bahan baku

Ketersediaan bahan baku menjamin kelangsungan kerja dalam perusahaan.

4. Hubungan antara pimpinan dan bawahan

Yang dimaksud pimpinan disini adalah mandor atau atasan atau orang yang mengawasi secara langsung proses dari kerja para karyawan. Bila timbul suatu masalah maka pimpinan akan dilibatkan bersama bawahannya didalam mengatasi masalah tersebut. Pimpinan juga perlu menciptakan komunikasi dengan bawahan, sehingga para bawahannya dapat bermanfaat bagi perusahaan dan kemajuan karyawan itu sendiri.

5. Motivasi

Motivasi adalah hal-hal yang mendorong meningkatkan gairah dan semangat karyawan untuk bekerja lebih efektif serta meninggalkan praktek yang tidak produktif. Motivasi merupakan peranan yang penting bagi para karyawan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

6. Sistem gaji

Karyawan yang telah menyumbangkan tenaga untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya sudah selayaknya menerima imbalan atas jasa-jasa mereka. Besar atau kecilnya imbalan tersebut telah ditetapkan oleh pemerintah dengan upah minimum per hari. Jika perusahaan telah mengikuti peraturan pemerintah tersebut dan telah memberikan imbalan yang lebih kepada karyawan yang berprestasi maka semangat dan gairah kerja mereka akan meningkat sehingga produktivitas kerja mereka juga baik.

Menurut Kussriyanto (1993, p.3) peningkatan produktivitas pada dasarnya dapat dikelompokkan dalam empat bentuk, yaitu:

1. Pengurangan sedikit sumber daya untuk memperoleh produksi yang sama.
2. Pengurangan sumber daya sekedarnya untuk memperoleh jumlah produksi yang lebih besar.
3. Pengurangan jumlah sumber daya yang sama untuk memperoleh jumlah produksi yang lebih besar.
4. Penggunaan jumlah produksi yang lebih besar untuk memperoleh jumlah produksi yang lebih besar lagi.

Berdasarkan teori Kussriyanto, ada empat bidang pekerjaan yang merupakan metode dalam peningkatan produktivitas:

1. Bidang yang pertama adalah investasi mesin untuk mengganti tenaga manusia.
2. Bidang yang kedua upaya yang diarahkan pada penentuan dan penerapan metode kerja yang paling cocok.
3. Yang ketiga, yang seringkali merupakan peluang yang paling diremehkan untuk meningkatkan produktivitas, ialah usaha menghilangkan praktek-praktek yang tidak produktif, yang biasanya menghambat peningkatan produktivitas.
4. Bidang yang keempat ialah metode personalia yang dapat digunakan oleh manajemen untuk memanfaatkan secara lebih efektif sumber daya manusia dari suatu perusahaan. (1993, p.8).

Dari buku *Productivity Improvement* karangan Ira B. Gregerman (1984) disimpulkan bahwa “Produktivitas tenaga kerja yang spesifik adalah perbandingan antar hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja yaitu penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien” (p.129) Perbandingan tersebut telah berubah dari waktu ke waktu karena adanya pengaruh tingkat pendidikan, ketrampilan, motivasi, gizi, teknologi, lingkungan kerja, sarana produksi, manajer, penghasilan dan lain-lain.

Ada empat bidang peluang dalam fungsi tradisional administrasi personalia yang relevansinya langsung berhubungan dengan peningkatan produktivitas karyawan, yaitu:

1. Seleksi

Hal ini mencakup pemilihan tenaga kerja baru dan pengaturan tenaga kerja yang sudah ada pada tempat yang sesuai.

2. Pengendalian tenaga kerja

Pengendalian tenaga kerja melalui pengadaan sejumlah tenaga kerja yang memadai, dengan ketrampilan yang memadai jika dilakukan secara kontinyu maka merupakan penghematan yang produktif.

3. Pengembangan sumber daya manusia

Pendidikan dan pelatihan untuk menambah pengetahuan dan meningkatkan ketrampilan pekerja dapat memberikan dampak langsung terhadap produktivitas.

4. Motivasi

Suatu kegiatan yang mendorong meningkatkan keinginan dan mengajak karyawan sehingga dapat bekerja lebih efektif dan efisien. (1984, p.132).

2.1.5. Teori Psikologi Kerja Karyawan *Hospitality Industry*

Powers (1988) menuliskan psikologi karyawan dalam *hospitality industry* dalam bekerja sebagai berikut:

“Karyawan masuk dalam suatu perusahaan dan melakukan pekerjaan yang ditentukan oleh seorang manajer dengan rencana tertentu untuk suatu tujuan dari perusahaan. Dengan mengetahui secara umum apa yang diharapkan oleh karyawan dari pekerjaan karyawan manajer dapat lebih mudah mengarahkan aktivitas sesuai keinginan dan kemauan karyawan. Pengertian ini adalah pokok dari kepemimpinan. Dengan mengembangkan kepemimpinan akan berguna bagi manajer untuk dapat membentuk aktivitas manajemen yang menggambarkan motivasi karyawan yang bekerja untuknya.” (p.465)

a. Keperluan hidup sebagai motivasi kerja

Alasan utama karyawan bekerja adalah untuk mencukupi kebutuhan sandang, pangan dan papan karyawan. Ketika dihadapkan pada dua pilihan, bekerja atau kelaparan, maka rasa takut kehilangan pekerjaan menjadi suatu ancaman. Ketakutan ini dialami oleh karyawan yang mengandalkan hidup dari gaji pekerjaannya saja. Jadi keinginan untuk memenuhi kebutuhan hidup memotivasi karyawan dalam bekerja.

b. Keuntungan sebagai motivasi kerja

Dengan cara berpikir yang positif, karyawan tidak hanya mencari uang untuk hidup, tetapi juga pendapatan untuk memuaskan banyak keinginannya untuk dapat hidup makmur. Karyawan tidak hanya bekerja untuk uang tetapi untuk uang yang lebih banyak lagi. Banyak karyawan termotivasi untuk bekerja lebih keras untuk mempertahankan pekerjaan yang baik, memperoleh promosi atau mendapatkan bonus. Karyawan akan terus bekerja dengan baik untuk mempertahankan posisi. Karyawan melakukan ini tidak hanya untuk meningkatkan pendapatan tetapi juga status sosial karyawan itu sendiri. Tidak semua karyawan memilih untuk meraih suatu gol dalam pekerjaan, ada banyak juga yang lebih mencari pengakuan dalam lingkungan, seperti keluarga, gereja, antar tetangga yang lebih penting bagi karyawan. Ambisi individu yang seperti ini dapat membuat peningkatan usaha dalam bekerja.

c. Kepuasan pribadi sebagai motivasi kerja

Karyawan yang mencintai pekerjaannya akan bekerja dengan sungguh-sungguh karena karyawan menikmati apa yang dilakukan. Sebagai contoh seorang koki yang mengabdikan hidupnya untuk menyiapkan hidangan yang lezat, *waitress* yang ceria saat melayani tamunya, dan seorang cacat mental yang bekerja dengan giat sebagai pencuci piring. Dalam beberapa contoh kasus pekerjaan itu sendiri tidaklah menarik, tetapi pekerjaan dapat memberikan penghargaan dalam kehidupan sosialnya. Sebagai contoh banyak karyawan menikmati bekerja karena dapat berkumpul bersama teman-temannya.

d. Kebebasan sebagai motivasi kerja

Banyak karyawan termotivasi dengan pengaturan sendiri dan kebebasan dalam bekerja. Pemikiran “menjadi pemimpin bagi diri sendiri” menarik manajer dan karyawan bekerja lebih baik. Pelayan dan koki sering menemukan bahwa bagian penting dalam kepuasan kerja mereka adalah mengetahui mereka cukup ahli dalam bidangnya dimana karyawan hampir tidak memerlukan pengawasan langsung. Atau dengan kata lain karyawan termotivasi karena merasa bebas dalam melakukan pekerjaannya.

- e. Dorongan, pujian, dan pengakuan sebagai motivasi kerja
 banyak industri yang pekerjaannya tidak memerlukan keahlian diisi oleh karyawan yang merasa pekerjaan itu menjemukan dan tidak memberikan penghargaan. Hal ini dapat diperbaiki dengan menciptakan lingkungan kerja yang bersahabat, memberikan penghargaan atas prestasi-prestasi yang baik, dan menganggap karyawan sebagai orang yang memberikan kontribusi kepada perusahaan. Lebih menyenangkan bagi semua orang jika karyawan merasa senang dengan pekerjaannya, tetapi kepentingan utamanya adalah untuk mendapatkan semua pekerjaan dilakukan sesuai standar yang ada.
- f. Uang sebagai motivasi kerja
 Penelitian ilmu sosial telah memfokuskan pada penghargaan non-moneter. Tetapi penelitian tersebut menunjukkan bukti bahwa gaji adalah faktor penting. Uang adalah suatu bentuk penghargaan ekonomi, tetapi manajer dan karyawan sering melihatnya sebagai bentuk pengakuan sosial. Beberapa karyawan berpendapat bahwa nama jabatan yang menarik adalah penting, seperti manajer muda diganti dengan *assistant vice president* atau pencuci piring diganti *sanitation specialist*. Tetapi bagaimanapun juga lebih banyak orang mengharapkan dan menginginkan penghargaan dalam bentuk uang.
- g. Kebijakan perusahaan sebagai motivasi kerja.
 Kebijakan perusahaan seperti fasilitas, tunjangan kesehatan dan kondisi kerja merupakan faktor motivasi yang sangat penting. Beberapa ilmu sosial berpendapat bahwa kondisi ilmiah yang dicari oleh banyak karyawan dalam *hospitality industry* terlihat jelas bahwa faktor-faktor ini merupakan kekuatan positif yang penting untuk karyawan dalam jangka panjang. Karena karyawan yang loyal tersebut sangat berharga, kita harus melihat kebijakan perusahaan sebagai faktor motivasi yang penting bagi industri. (1988, pp.466-467)

2.2. Hubungan Antar Konsep

Disini penulis mencoba memberikan gambaran hubungan antar masing-masing konsep yang dipakai dalam penelitian ini.

2.2.1. Hubungan Antara Pengurangan Karyawan dengan Motivasi dan Produktivitas

“Kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman saat bekerja, kebutuhan afiliasi atau akseptansi, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan perwujudan diri merupakan kebutuhan pokok manusia dalam bekerja” (Koontz et al., 1990, p. 121). Pengurangan karyawan yang dilakukan terhadap lebih dari tiga hingga empat karyawan dalam kurun waktu satu bulan, akan sangat memungkinkan seorang karyawan terpengaruh motivasinya dalam bekerja.

Dalam teori *Scientific Management* yang dikemukakan oleh Frederick Taylor dijelaskan bahwa manajemen ilmiah yang menggunakan analisa ilmiah dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Yang dimaksud analisa ilmiah adalah manajer menentukan pekerjaan yang harus dilakukan dan bagaimana melaksanakannya secara efisien dan menggunakan sistem pengupahan secara insentif untuk memotivasi karyawan sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan (Schermerhorn, 1998, p. 28). Dalam bukunya dikatakan bahwa karyawan-karyawan yang bekerja menunjukkan performa kerja dibawah kapasitas pekerja yang seharusnya. Pengurangan karyawan yang dilakukan tentunya akan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.

2.2.2. Hubungan Motivasi dan Produktivitas

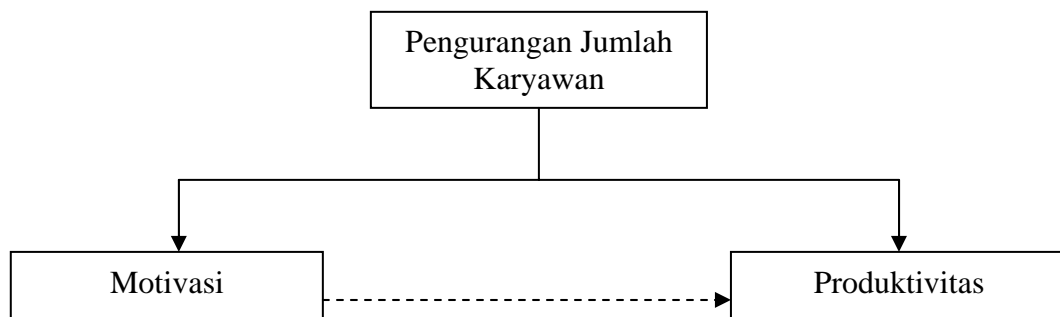
Menurut Manullang (1985), “Didalam upaya untuk mencapai tujuan perusahaan, motivasi mempunyai peran yang penting karena merupakan suatu upaya dari para manajer untuk menggugah, mendorong dan menimbulkan semangat kerja yang lebih baik bagi karyawannya” (p.147). Pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini ialah karyawannya untuk mengambil tindakan, pemberian dorongan itu bertujuan untuk menggiatkan orang, atau karyawannya agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki orang-orang tersebut. Dengan adanya semangat kerja yang tinggi dalam mencapai prestasi berarti dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Meningkatnya produktivitas tenaga kerja antara atasan dan bawahan merupakan hal yang perlu diperhatikan dan dilaksanakan di setiap perusahaan.

Dengan motivasi atau partisipasi yang tinggi maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, tingkat absensi dapat diperkecil, kerusakan akan dapat diperkecil seminimal mungkin. “Sistem pengupahan insentif merupakan salah satu upaya perusahaan untuk meningkatkan motivasi karyawannya dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut” (Moekijat, 1992, p.145). Hal ini wajar, karena setiap orang bekerja tujuan utamanya adalah mencari nafkah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Selain tercukupinya kebutuhan materi, karyawan juga memerlukan kebutuhan akan penghargaan, prestasi kerja, promosi jabatan dan masih banyak lagi yang lain.

Oleh karena itu, dalam memotivasi karyawan, manajer harus tahu apa kebutuhan dan keinginan karyawan, dengan demikian maka manajer dapat dengan mudah memotivasi para karyawannya. Bila setiap karyawan dalam suatu perusahaan dapat termotivasi untuk bekerja sama dan saling membantu, maka tujuan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas akan lebih mudah tercapai.

2.3. Kerangka Pemikiran



Penjelasan:

- a. Banyaknya karyawan yang menganggur pada saat bekerja menunjukkan tidak maksimalnya produktivitas. Disamping itu adanya kelebihan pada biaya-biaya yang dikeluarkan, maka manajemen restoran Bull's Eye di Surabaya mengambil tindakan berupa pengurangan jumlah karyawan yang diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya-biaya yang terlalu besar.

- b. Pengurangan karyawan dapat mempengaruhi motivasi dan produktivitas karyawan yang masih tinggal atau bekerja pada restoran Bull's Eye.
- c. Motivasi kerja karyawan mempengaruhi produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan tersebut. Sehingga dapat diketahui bahwa motivasi berpengaruh pada produktivitas kerja karyawan restoran Bull's Eye di Surabaya. (Wawancara dengan Asisten Manajer, Januari 2005)

2.4. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian ini dapat diajukan hipotesis sebagai berikut bahwa terdapat pengaruh pengurangan karyawan terhadap motivasi dan produktivitas karyawan restoran Bull's Eye di Surabaya.