

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Indonesia termasuk sebagai salah satu negara yang sedang berkembang di kawasan Asia Tenggara, namun krisis ekonomi yang berkepanjangan sejak tahun 1997, membuat banyak kegiatan dari perusahaan yang terhambat dan mulai tidak dapat menutupi pengeluaran operasionalnya. Salah satu dari bidang usaha itu adalah bidang tekstil dan produk pertekstilan yang hingga sekarang nasibnya makin memprihatinkan. Banyak pengusaha tekstil sedang ataupun yang besar mengalami kemunduran dalam pemasaran dan pada gilirannya tentu berdampak pada produksi (Sumber : [www. Yahoo.com/cerita kami oleh Edi Cahyono](http://www.Yahoo.com/cerita_kami_oleh_Edi_Cahyono)).

Perusahaan tekstil saat ini sedang mengalami problem yang sangat serius. Disatu sisi, perusahaan ditekan oleh biaya produksi yang terus menerus naik, baik karena kenaikan tarif dasar listrik (TDL), BBM, maupun tuntutan kenaikan upah yang terjadi setiap tahun. Selain itu pungutan liar dengan segala bentuknya masih belum juga dapat dihilangkan, contohnya, tambahan biaya keamanan, pajak rangkap yang dikenakan oleh oknum pemerintahan. (Sumber : **Harian Umum Suara Merdeka, 3 April 2003**). Di sisi lain, saat ini negara kita sedang berkompetisi dengan negara lain untuk mendapatkan pangsa pasar di negara kita sendiri, hal ini dikarenakan adanya kebijakan dari perdagangan bebas Asia (AFTA) (Sumber: [www. Yahoo.com/cerita kami oleh Edi Cahyono](http://www.Yahoo.com/cerita_kami_oleh_Edi_Cahyono)). Untuk itu

perusahaan dituntut menghasilkan jumlah produk yang lebih tinggi dengan kualitas memadai. Hal ini tentu saja terkait dengan hasil kerja dari karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut.

Perusahaan sebagai suatu organisasi, memiliki berbagai macam kegiatan yang dilakukan oleh beberapa kelompok pekerja. Kegiatan-kegiatan tersebut satu dengan yang lainnya saling berkaitan untuk mencapai suatu tujuan. Tercapainya tujuan suatu perusahaan tersebut sangat tergantung pada sumber daya yang dimilikinya. Untuk itu perusahaan harus menjaga kualitas dari sumber daya yang dimilikinya, seperti, bahan baku, mesin untuk kegiatan produksi, dan manusia (SDM).

Sumber Daya Manusia memegang peranan yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Sebaik-baiknya sarana dan secanggih-canggihnya mesin, tetap tidak akan ada artinya bila tidak ada manusia yang menjalankan atau mengoperasikannya . Pada saat ini banyak perusahaan yang sadar betapa pentingnya kepedulian terhadap potensi dan kompetensi sumber daya manusia (**Media Indonesia, 25 Maret 1999**). Hal ini didukung oleh Louis A. Allen yang mengungkapkan bahwa, rencana-rencana dalam organisasi dan pengawasan yang sudah sempurna, apabila tidak dijalankan dengan baik maka perusahaan tidak akan mencapai hasil sebanyak yang sebenarnya dapat dicapainya (**Psikologi Industri, Drs, Moh. Af'ad.S.U.,Psi, Hal 103**)

Dengan sulitnya bertahan dan ketatnya persaingan antar perusahaan dewasa ini, maka untuk meningkatkan daya saing, setiap perusahaan harus

menjaga dan meningkatkan kualitas sumber dayanya. Salah satunya dengan menggunakan mesin operasional selama 24 jam penuh. Namun sangat tidak mungkin seorang karyawan dapat bekerja selama 24 jam, karena manusia memiliki kemampuan yang terbatas dan butuh waktu untuk istirahat. Oleh karena itu pemerintah mengeluarkan undang-undang mengenai waktu kerja. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia tentang ketenagakerjaan, pada Bab X mengenai Perlindungan, Pengupahan dan Kesejahteraan, pasal 77 ayat 2 disebutkan bahwa waktu kerja yang diperkenankan adalah 7 jam/hari dan 42 jam/minggu untuk 6 hari kerja dalam 1 minggu. Untuk mengatasi hal tersebut, banyak perusahaan yang menerapkan sistem kerja *shift* bagi karyawannya. Pada perusahaan-perusahaan besar yang bekerja selama 24 jam, sistem kerja *shift* ini biasanya terbagi menjadi 3 bagian, yaitu, pagi (jam 07.00-15.00), siang (jam 15.00-23.00), dan malam (jam 23.00-07.00).

Dengan adanya sistem *shift* ini, diharapkan dapat meningkatkan kinerja dari karyawannya. Menurut Stephen P. Robbins kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu, *ability, motivation, and opportunity*. Pada sistem kerja *shift* faktor *ability* dan *motivation* akan lebih mudah berubah-ubah karena kedua faktor ini berada dalam diri karyawan (*internal*), sehingga dapat terpengaruh oleh kondisi kerja termasuk jam kerjanya. Berbeda dengan *ability* dan *motivation*, faktor *opportunity* diberikan oleh perusahaan kepada seluruh karyawannya, seperti mesin, peralatan, kebijakan perusahaan, dan kondisi kerja (*eksternal*).

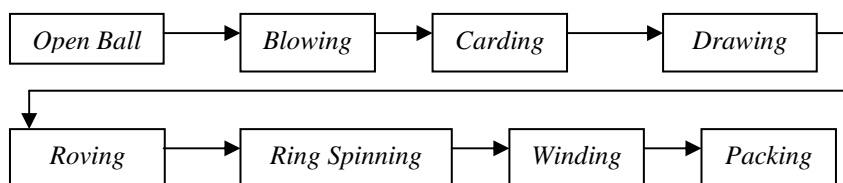
Pada sistem *shift*, *ability* dan *motivation* karyawan akan dapat dimaksimalkan khususnya pada *shift* pagi, dan *shift* siang, hal ini dikarenakan fungsi tubuh manusia akan lebih aktif pada pagi atau siang hari, dan kurang aktif pada malam hari. Sebaliknya *ability* dan *motivation* karyawan tidak dapat maksimal pada malam hari, karena bertentangan dengan ritme harian manusia (Wagimun S. Teks, Efisiensi dan Produktivitas, Pendidikan dan Latihan, pengembangan industri tekstil,1990)

Perusahaan 'X' yang terletak di Bandung ini bergerak dalam bidang tekstil dan memiliki ribuan pekerja. Perusahaan 'X' ini merupakan perusahaan multinasional, 60 % produk diekspor ke berbagai macam mancanegara, seperti Bangladesh, Filipina, Nicaragua, Afrika Selatan dan Pakistan. Sedangkan 40 % sisanya dijual di dalam negeri, terutama ke perusahaan konveksi di Surabaya. Perusahaan 'X' ini bekerja menggunakan sistem kerja *shift*, dimana *shift* pagi (kelompok *Shift* A) mulai jam 06.00-14.00, *shift* siang (kelompok *Shift* B) mulai jam 14.00-22.00, dan *shift* malam (kelompok *Shift* C) sejak jam 22.00-06.00. Sistem kerja *shift* ini akan dirotasi sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, jadi setiap karyawan yang bekerja secara *shift* akan dirotasi setiap 1 minggu, dengan ketentuan, *shift* pagi akan berputar menjadi *shift* malam, *shift* malam akan berputar menjadi *shift* siang, sedangkan *shift* siang akan berputar menjadi *shift* pagi. Proses tersebut akan berotasi terus setiap satu minggu.

Setiap Departemen dari perusahaan "X" memiliki jumlah karyawan yang berbeda-beda, pada Departemen *Spinning*/Pemintalan berjumlah 354 karyawan.

Dengan penempatan pada bagiannya masing-masing sesuai dengan keahliannya. Posisi yang terdapat pada Departemen ini adalah bagian *Operation*, yaitu karyawan yang mengoperasikan mesin, dan bagian *Maintenance*, yaitu karyawan yang bertugas untuk mengatasi hal-hal yang umum, seperti administrasi, kebersihan, listrik, perbaikan mesin, dll.

Dalam penelitian ini, peneliti meneliti pada bagian *operation*, khususnya proses *Winding* dengan pertimbangan, pada bagian ini, hasil kerja yang diperoleh setiap karyawan dapat dinilai setiap hari dan dapat dilihat jumlahnya. Pada bagian *operation* terdiri dari beberapa tahap, yang mekanisme kerjanya sebagai berikut:



### **Bagan 1.1 Mekanisme Kerja Bagian Operation**

Pada tahap pertama, yaitu *Open Ball*, semua bahan baku berupa kapas dikategorikan berdasarkan jenis dan asalnya. Tahap selanjutnya, *Blowing*, pada tahap ini bahan baku tersebut dicampur sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, lalu diolah, hasil dari olahannya akan diukur berat dan kualitasnya di laboratorium. Apabila sesuai dengan standart yang sudah ditetapkan, maka akan dikirim ke bagian *Carding*. Pada bagian *Carding*, bahan baku yang berupa kapas tersebut, diolah menjadi bentuk gulungan kapas yang besar dan ditempatkan dalam drum. Drum tersebut akan dikirim ke bagian *Drawing*, di bagian ini drum

tersebut dibuat dalam 2 barisan berdasarkan jenisnya, hal ini dilakukan untuk mempermudah untuk proses selanjutnya, yaitu bagian *Roving*.

Pada bagian *Roving*, drum yang berasal dari bagian *Drawing*, dikategorikan berdasarkan jenisnya, dan selanjutnya diolah menjadi gulungan benang yang besar. Gulungan benang yang besar ini ditempatkan dalam satu tempat gulungan benang yang disebut *bobin*. Tahap selanjutnya, yaitu *Ring Spinning*, di tahap ini semua *bobin* hasil dari bagian *Roving* dikategorikan lagi, dalam bentuk benang kasar atau benang halus. Lalu diolah dari bentuk benang yang besar menjadi benang yang kecil, dan ditempatkan kembali dalam *bobin*.

Tahap selanjutnya adalah bagian *Winding*, pada tahap ini *bobin* yang berasal dari bagian *Ring Spinning* dipisahkan lagi berdasarkan warnanya, lalu gulungan benang yang terdapat di *bobin*, akan disambung menjadi satu gulungan yang lebih besar, gulungan yang besar ini disebut *Cones*. *Cones* tersebut akan diperiksa berat dan mutunya, apabila sudah sesuai dengan standart dari perusahaan, maka akan dikirim ke bagian *Packing*. Gulungan benang yang besar ini akan dipasarkan ke konsumen, oleh karena itu pada bagian ini, tingkat ketelitian harus lebih ketat lagi, agar gulungan benang yang dihasilkan dapat sesuai dengan standard dari perusahaan, baik dari segi kualitas dan kuantitasnya. Tahap terakhir, yaitu *Packing*, di bagian ini *cones* yang berasal dari bagian *Winding* akan dibungkus dalam satu tempat yang disebut *bale*. satu *bale* terdiri dari 15 *cones*.

Di bagian *Winding*, para operator dituntut untuk lebih teliti dan terampil dalam bekerja. Pada bagian ini terdapat 74 karyawan. Tugas dari karyawan bagian *Winding* ini terdiri dari beberapa tahap. Tahap yang pertama, mereka harus memisahkan gulungan-gulungan benang yang kecil berdasarkan warna *bobin*, ada 9 macam warna *bobin*, hal ini diharuskan agar hasil akhir benang pada gulungan besar tidak terjadi kerusakan. Setelah itu, mereka harus memasukan gulungan-gulungan benang yang kecil tersebut dalam suatu mesin, dan mesin tersebut akan menggulung benang tersebut menjadi gulungan yang lebih besar. Namun bila ada benang yang putus, maka mereka harus menyambung kembali.

Dalam satu mesin, terdapat 50 alat penyambung dan setiap alatnya membutuhkan lima gulungan benang kecil. Apabila gulungan benang yang kecil tersebut habis, maka karyawan mengisinya kembali. Agar proses penyambungan dapat berjalan terus, hal ini membutuhkan ketrampilan yang tinggi, apabila karyawan lalai, maka akan mengakibatkan jumlah produksinya akan berkurang. Pada tahap akhir, operator harus memeriksa hasil pada gulungan benang yang besar. Apakah benang cacat atau tidak, apabila mengalami cacat, benang harus ditandai dan digulung ulang.

Di perusahaan 'X', kinerja operator secara *shift* masih termasuk dalam standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Meskipun demikian ada juga hasil produksi yang kurang memenuhi standar. Menurut seorang *supervisor*, hal seperti ini, dapat disebabkan oleh 2 hal, yaitu bahan baku dan faktor operatornya. Namun, jarang terjadi kekeliruan dalam pengolahan bahan baku, karena perusahaan sudah

memiliki catatan untuk mencampur bahan baku, agar menghasilkan produk yang diinginkan. Selain itu, hasil dari satu bagian akan diambil sampelnya terlebih dahulu untuk diperiksa di laboratorium. Sedangkan dari faktor operatornya sering ditemukan operator yang kurang konsentrasi dan kurang disiplin ketika bekerja, seperti mengobrol saat menyambung benang atau menambah gulungan benang sehingga membutuhkan waktu yang lebih lama untuk melakukan proses tersebut.

Dari hasil wawancara terhadap 12 operator bagian Winding, 75% mengatakan tidak memiliki kendala yang berarti saat bekerja, mereka hanya mengeluhkan tentang kebijakan perusahaan yang menghilangkan sistem kompetisi antar operator. Menurut mereka dengan adanya sistem kompetisi, mereka lebih termotivasi lagi untuk bekerja. 83% operator menyatakan bahwa bekerja pada *shift* malam lebih nyaman dibandingkan dengan *shift* pagi atau *shift* siang. Hal ini cukup mengherankan, karena kita tahu bahwa ritme harian manusia adalah bekerja pada pagi atau siang hari dan istirahat pada malam hari. 75% mengatakan bahwa kemampuan mereka dalam melaksanakan pekerjaannya lebih baik jika bekerja pada *shift* pagi atau siang hari, karena pada malam hari mereka sering mengantuk dan kemampuan mereka dalam menyambung benang kurang dapat dimaksimalkan. 25% dari mereka mengatakan kemampuan mereka akan sama saja baik bekerja pada *shift* pagi, *shift* siang, atau *shift* malam.

Dari 12 operator yang diwawancarai, 91,6% mengatakan bahwa mereka lebih termotivasi dan bersemangat jika bekerja pada *shift* siang atau *shift* malam, sedangkan 8,4% mengatakan lebih semangat bila bekerja pada *shift* pagi. 100%



dari jumlah operator yang diwawancarai mengatakan bahwa kondisi kerja dan kebijakan yang diberikan oleh perusahaan banyak membantu mereka dalam bekerja, terutama dalam hal lingkungan kerja mereka yang cukup nyaman.

Dengan hasil yang diperoleh dari wawancara, maka dapat dilihat ciri khas dari setiap *shift* yang ada di bagian *Winding*. Pada *shift* pagi kemampuan dari operator dapat dimaksimalkan karena kondisi tubuh masih segar dan mereka bekerja sesuai dengan ritme harian manusia, namun mereka kurang termotivasi dalam bekerja karena mereka merasa pengawasan yang terlalu ketat dari supervisor saat bekerja, dan juga seringnya kepala produksi dari departemen mengontrol mereka, hal tersebut membuat operator menjadi tegang saat bekerja, dan kurang konsentrasi saat bekerja.

Untuk *shift* siang, kemampuan operator juga dapat dimaksimalkan, dan mereka lebih termotivasi untuk bekerja karena pada saat memasuki *shift* siang biasanya pengawasan dari supervisor tidak terlalu ketat. Pada *shift* malam, operator kurang dapat memaksimalkan kemampuannya, namun mereka memiliki motivasi yang cukup tinggi dalam bekerja, disamping pengawasan yang tidak terlalu ketat, pada *shift* malam sering mendapat insentif yang lebih besar.

Berdasarkan hasil wawancara dengan seorang supervisor, pengawasan yang ketat di pagi hari perlu dilakukan untuk menjaga kelancaran produksi pada hari tersebut. Pengawasan yang dilakukan selain terhadap operator mesin, juga terhadap ketersediaan bahan baku, kelayakan mesin, perbaikan hal-hal yang dapat mengganggu kinerja operator, seperti perbaikan penerangan, ventilasi, alat

pembersih. Untuk keperluan itulah pada pagi hari jumlah supervisor yang mengawasi lebih banyak dan lebih sering dilakukan. Apabila telah dilakukan pengawasan dan kontrol pada pagi hari maka diharapkan seluruh kegiatan selama satu hari itu dapat berjalan lancar dan membantu meningkatkan kinerja dari operator. Untuk *shift* siang dan *shift* malam, pengawasan tidak terlalu ketat, meskipun demikian masih ada karyawan yang selalu siap untuk mengatasi masalah-masalah teknis.

Perbedaan pengerahan kemampuan, perbedaan tingkat motivasi, serta adanya pengaruh ritme harian manusia tentunya mempengaruhi kinerja dari operator sendiri. Hal ini ditunjukkan dari data perkembangan grafik produksi selama bulan Mei-Juni 2005, maka didapatkan hasil bahwa jumlah produksi *shift* pagi dan siang tidak selalu menunjukkan hasil yang lebih banyak dari *shift* malam. Selama bulan Mei-Juni 2005 jumlah produksi pada *shift* pagi sebanyak 52244 cones, *shift* siang 54547 cones, dan *shift* malam 55092 cones.

Dari data tersebut dapat diketahui bahwa hasil kerja secara keseluruhan bulan Mei dan Juni 2005, *shift* malam lebih tinggi dibandingkan dengan *shift* siang dan *shift* pagi. Hasil kerja antara *shift* pagi dan *shift* malam memiliki selisih yang tinggi sekali, yaitu sebanyak 3018 cones. Sedangkan antara *shift* siang dan *shift* malam selisih sebanyak 597 cones.

Situasi yang terjadi di bagian *Winding* ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh P.E. Mott (dalam **Ernest J. McCormick, 1979**), yang mengatakan bahwa ada kesalahan yang lebih tinggi dan produktivitas yang lebih rendah terjadi

pada jadwal kerja *shift*, terutama jadwal kerja *shift* malam. Hal ini didukung juga oleh penelitian yang dilakukan di Amerika dan Eropa, penelitian tersebut menyatakan bahwa produktivitas karyawan yang berkerja pada *shift* malam lebih rendah dibandingkan karyawan pada *shift* siang, selain itu karyawan yang bekerja pada *shift* malam akan lebih mudah untuk melakukan kesalahan dan mengalami kecelakaan (Vidaček, Kaliterna, dan Rado Šević-Vidaček, 1986, dalam Duane P. Schultz, 1994)

Situasi di PT 'X' tidak selalu sesuai dengan penelitian yang pernah dilakukan di atas atau dengan teori-teori yang ada. P.E. Mott mengatakan bahwa tingkat produktivitas pada jadwal kerja *shift* malam akan lebih rendah dibandingkan *shift* pagi dan siang. Hal ini berbeda dengan kondisi di PT 'X', dimana produktivitas pada *shift* malam secara umum lebih tinggi dibandingkan dengan *shift* pagi dan siang, hal ini diakibatkan adanya faktor-faktor lain yang berkaitan dengan kinerja dari operator di PT 'X' ini. Dengan adanya kondisi ini, peneliti tertarik untuk melihat dan menjabarkan lebih lanjut mengenai peringkat faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja operator di Bagian *Winding* PT "X" Bandung.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Bagaimana peringkat faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja pada operator Bagian *Winding* PT "X" Bandung ?

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### 1.3.1. Maksud Penelitian :

Maksud dari penelitian ini adalah mendapatkan gambaran mengenai peringkat faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja pada operator Bagian *Winding*.

#### 1.3.2. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah menguraikan dan mendeskripsikan peringkat faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja pada operator bagian *Winding*.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

#### 1.4.1. Kegunaan Ilmiah

Kegunaan ilmiah yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini dapat memberi masukan informasi tambahan dan memperkaya ilmu Psikologi khususnya Psikologi Industri dan Organisasi, serta menjadi bahan masukan yang berguna bagi ilmu psikologi yang membahas mengenai faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja.
2. Memberikan masukan bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja.

#### 1.4.2. Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis dari penelitian ini yaitu:

1. Sebagai bahan informasi mengenai peringkat faktor-faktor apa saja yang berkaitan dengan kinerja operator khususnya bagian *Winding*.
2. Bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam usaha meningkatkan kinerja dari operator.

#### 1.5 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan tentu memiliki suatu tujuan tertentu, antara lain jumlah hasil kerja. Perusahaan akan berusaha menggunakan seluruh sumber daya dengan maksimal untuk mencapai tujuan tersebut. Salah satu sumber daya yang terpenting adalah manusia atau karyawannya, dikarenakan seluruh kecanggihan teknologi mesin tidak ada artinya bila tidak ada yang mengoperasikannya. Apabila karyawan telah berhasil mencapai target kerja yang telah ditetapkan, maka diharapkan kinerja dari karyawan-karyawan tersebut mampu meningkatkan produktivitas dari suatu perusahaan. (**Sumber :Media Indonesia,25 Maret 1999**)

Menurut **Stephen P. Robbins** (2001), produktivitas adalah pengukuran dari hasil kerja, termasuk efektivitas dan efisiensi kerja. Kinerja karyawan merupakan fungsi dari beberapa faktor, yaitu : *Ability* (kemampuan), *Motivation* (motivasi), dan *Opportunity to Perform* (peluang). Apabila salah satu dari faktor tersebut kurang berfungsi, maka akan berdampak negatif terhadap hasil kerja karyawan, sehingga hasil kerja yang ditampilkan oleh karyawan akan rendah.

Sebaliknya, jika ketiga faktor tersebut berfungsi dan saling mendukung, maka hasil kerja yang ditampilkan akan tinggi.

Faktor *ability* dan *motivation* akan lebih mudah berubah-ubah karena kedua faktor ini berada dalam diri karyawan (*internal*), sehingga dapat terpengaruh oleh kondisi kerja termasuk jam kerjanya . Berbeda dengan *ability* dan *motivation*, faktor *opportunity* diberikan oleh perusahaan kepada seluruh karyawannya, seperti mesin, peralatan, kebijakan perusahaan, dan kondisi kerja (*eksternal*).

*Ability* merupakan kemampuan seorang karyawan untuk melaksanakan tugas yang bervariasi dalam suatu pekerjaan. *Ability* dalam seorang individu memiliki dua faktor yang saling berkaitan, yaitu: *Intellectual Abilities and Physical Abilities*. Yang dimaksud dengan *intellectual abilities* adalah kapasitas intelegensi yang dibutuhkan untuk mendukung kegiatan mental seseorang. *Intellectual abilities* dapat dilihat melalui berbagai macam tes intelegensi. Jenis pekerjaan yang berbeda, menuntut karyawan menggunakan kemampuan intelegensi yang berbeda pula. Karyawan yang bekerja dalam kegiatan yang sama dalam kesehariannya, tidak dituntut memiliki kemampuan intelegensi yang tinggi, contohnya adalah seorang operator mesin.

*Physical abilities* adalah kapasitas yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang bergantung pada stamina, ketrampilan, kekuatan dan keahlian yang serupa dari setiap karyawannya. *Physical abilities* diperlukan dalam setiap pekerjaan, dengan demikian karyawan dituntut memiliki *physical abilities* yang

baik. Untuk jenis-jenis pekerjaan tertentu *physical abilities* ini lebih dominan dibandingkan dengan kemampuan intelegensi. Contoh : karyawan bagian gudang.

Selain *Ability*, faktor lain yang mempengaruhi hasil kerja adalah *Motivation*. *Motivation* adalah keinginan untuk mengerahkan seluruh usahanya untuk mencapai tujuan organisasi dan untuk memenuhi kebutuhan individual. Hasil kerja yang tinggi dapat dicapai jika seseorang memiliki motivasi yang tinggi. *Motivation* yang dianggap tinggi, apabila karyawan bekerja secara alami dan kreatif; karyawan mampu mengarahkan dan mengontrol kemampuannya sesuai dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan; selain itu karyawan juga mempunyai rasa tanggungjawab terhadap pekerjaannya.

Sedangkan *motivation* yang dianggap rendah, apabila karyawan tidak menyukai pekerjaannya bahkan menghindari pekerjaan tersebut, dan tampak malas ketika bekerja; selain itu, mereka harus selalu dikontrol atau diberikan hukuman untuk mencapai target hasil kerja; karyawan akan menolak tanggungjawab pekerjaan yang diberikan, dan tidak memiliki ambisi untuk berkembang.

Menurut Stephen P. Robbins (2001) seseorang akan lebih termotivasi dan menunjukkan kinerja yang tinggi, apabila memiliki tugas yang spesifik dan memiliki tingkat kesulitan, selain itu juga ditunjang oleh konsistennya *ability* dan kemampuan karyawan dalam menerima target kerja. Motivasi yang tinggi juga ditunjukkan apabila perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk ikut serta dalam menetapkan target kerja yang akan dicapai. Dengan ikut serta

dalam menetapkan target kerja, maka para karyawan akan menerima lebih baik target kerja tersebut, dan akan lebih termotivasi untuk bekerja walaupun target tersebut memiliki tingkat kesulitan yang tinggi.

Apabila seorang karyawan memiliki *ability* yang baik dan *Motivation* yang tinggi dalam bekerja, tetapi tidak memiliki *opportunity* untuk mengembangkan *ability* yang dimilikinya, maka hal tersebut menjadi rintangan dalam mencapai hasil kerja yang maksimal. Kinerja yang tinggi, akan dapat tercipta, jika seorang karyawan memiliki *ability* sesuai dengan tuntutan pekerjaannya. Dalam penelitian ini, karyawan dituntut untuk terampil dalam menyambung benang dengan cepat, membedakan jenis benang, dan mampu memperbaiki gulungan benang yang tidak sempurna. Selain *ability*, karyawan juga dituntut memiliki *Motivation* yang tinggi dalam bekerja. Dalam bekerja karyawan diharapkan memiliki *Motivation* untuk dapat memenuhi target hasil kerja perorangan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Untuk mendukung *ability* dan *motivation* yang telah dimiliki oleh karyawan, maka perusahaan harus memberikan *opportunity* untuk dapat memaksimalkan seluruh kemampuan dan motivasinya. Untuk mendukung hal tersebut, seluruh karyawan mendapat *opportunity* yang sama berupa diberi peralatan yang lengkap, mesin yang digunakan dapat berfungsi dengan baik, supervisor dari karyawan bekerja dengan baik, peraturan dan kebijakan dari perusahaan disesuaikan.

Apabila seorang karyawan menunjukkan hasil kerja yang rendah atau kurang baik, sedangkan sebenarnya ia dapat mencapai hasil kerja yang lebih baik, maka



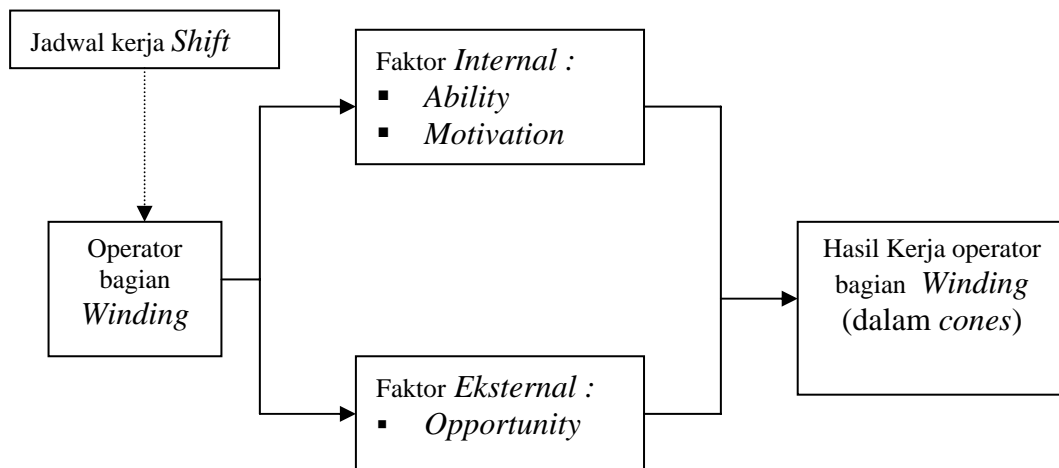
sebaiknya dilihat *ability* dari karyawan, *motivation* dari karyawan untuk bekerja, dan tersedianya *opportunity* bagi karyawan untuk menghasilkan hasil kerja yang lebih baik lagi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ini akan berkaitan dengan jadwal kerja dari operator dan ritme harian dari manusia, dan pada akhirnya mempengaruhi hasil kerja dari karyawan bagian *Winding*. Ada kemungkinan pada saat bekerja pada pagi akan lebih banyak memperoleh hasil kerja yang lebih banyak dibandingkan saat bekerja pada siang dan malam, hal tersebut dikarenakan jam biologis manusia aktif pada pagi hari, dan pada malam hari adalah waktunya untuk beristirahat (**Wagimun S.Teks, Efisiensi dan Produktivitas, Pendidikan dan Latihan, pengembangan industri tekstil,1990**), sehingga pada saat pagi hari *ability* operator dapat dimaksimalkan, dan mereka lebih konsentrasi dalam bekerja. Sedangkan operator yang bekerja pada *shift* siang masih dapat memaksimalkan *ability* yang dimilikinya, namun menjelang akhir jam kerja, *ability* yang dimilikinya mulai menurun. Berbeda dengan kedua *shift* sebelumnya, operator yang bekerja *shift* malam, ritme hariannya akan terganggu, hal ini dapat mengganggu keadaan psikologis operator seperti kurang dapat memaksimalkan *ability* yang dimilikinya, menurunnya *motivation* operator saat bekerja, kurang cepat dan kurang teliti dalam bekerja, hal ini tentunya berpengaruh terhadap hasil kerja, terutama pada malam hari.

Dengan adanya faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja tersebut, maka setiap operator akan memiliki kombinasi peringkat yang berbeda antara *ability*,

*motivation, and opportunity*, sehingga akan berdampak pada kinerja dari operator.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada bagan di halaman selanjutnya.



**Bagan 1.2 Kerangka Berpikir**

### 1.6. Asumsi

Dari pemaparan diatas, dapat ditarik asumsi sebagai berikut, setiap operator akan memiliki kombinasi peringkat yang berbeda antara *ability, motivation, and opportunity*. Hasil kerja masing-masing operator. bagian *Winding* dapat dilihat dari keadaan *ability, motivation*, yang ada di dalam diri setiap operator dan *opportunnity* yang diberikan perusahaan.