

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PT POS INDONESIA (PERSERO)
DIVISI REGIONAL II SUMBAR RIAU KEPRI**

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi Pada Jurusan Manajemen
Universitas Negeri Padang*



Oleh :

**MUHAMMAD GUFRAH
2007 – 88797**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2013**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

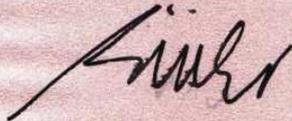
**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PT. POS INDONESIA (PERSERO)
DIVISI REGIONAL II SUMBAR RIAU KEPRI**

Nama : Muhammad Gufran
TM/NIM : 2007 / 88797
Program Studi : Manajemen
Keahlian : Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi

Padang, Januari 2013

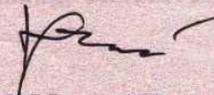
Disetujui Oleh:

Pembimbing I



Rini Sarianti, S.E, M.Si
NIP. 19650306 1990 01 2001

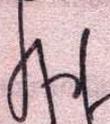
Pembimbing II



Hendri Andi Mesta, S.E.Ak.M.M
NIP. 19741125 200501 1 002

Diketahui Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen



Erni Masdupi, S.E, M. Si, PH.d
NIP. 19740424 199802 2 001

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PT. POS INDONESIA (PERSERO)
DIVISI REGIONAL II SUMBAR RIAU KEPRI**

*Dinyatakan Lulus Setelah dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*

Nama : Muhammad Gufran

BP/NIM : 2007 / 88797

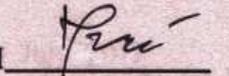
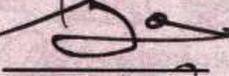
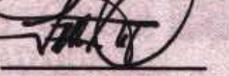
Program Studi : Manajemen

Keahlian : Sumber Daya Manusia

Fakultas : Ekonomi

Padang, Januari 2013

Tim Penguji

No	Jabatan	Nama	Tanda Tangan
1.	Ketua	Rini Sarianti, S.E, M.Si	
2.	Sekretaris	Hendri Andi Mesta. S.E, Ak, MM	
3.	Anggota	Kamaruddin, S.E, M.S	
4.	Anggota	Dr. Hj. Susi Evanita, M. S	

SURAT PERNYATAAN

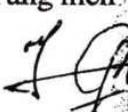
Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Muhammad Gufran
NIM/TM : 88797 / 2007
Tempat/tgl. Lahir : Tanah Datar / 17 April 1989
Program : Manajemen
Keahlian : Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Jondul 1. Perupuk Tabing No.9 Blok O Kec. Koto
Tengah. Padang 25111
No. Hp/Telp : 087892941200
Judul Skripsi : PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN
DISIPLIN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS
KERJA KARYAWAN PT. POS INDONESIA
(PERSERO) DIVISI REGIONAL II SUMBAR RIAU
KEPRI

Dengan ini menyatakan:

1. Karya tulis/skripsi saya ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (Sarjana), baik di UNP maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Karya tulis/skripsi ini murni gagasan, rumusan, dan pemikiran saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Tim Pembimbing.
3. Dalam karya tulis/skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat orang lain yang telah ditulis atau dipublikasikan kecuali secara eksplisit dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan cara menyebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis/skripsi ini **Sah** apabila telah ditanda tangani **Asli** oleh Tim Pembimbing, Tim Penguji dan Ketua Program Studi.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima **Sanksi Akademik** berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena karya tulis/skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi.

Padang, July 2012
Yang men

METERAI
TEMPEL
PAKAI MENBANGUN BANGSA
114ABF053164316
6000 DJP

MUHAMMAD GUFRAN
NIM. 88797

ABSTRAK

Muhammad Gufran. 2007/88797 : Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. POS INDONESIA (Persero) DIVISI REGIONAL II SUMBAR RIAU KEPRI.

Pembimbing

**: 1. Rini Sarianti, SE, M.Si
2. Hendri Andi Mesta, SE, MM.Ak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: (1) Pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja, (2) Pengaruh disiplin kerja terhadap produktivitas kerja dan (3) Pengaruh lingkungan kerja melalui disiplin kerja terhadap produktivitas kerja.

Penelitian ini dilaksanakan di PT. POS INDONESIA (Persero) DIVISI REGIONAL II SUMBAR RIAU KEPRI dan yang menjadi populasi penelitian ini adalah berjumlah 81 orang karyawan. Teknik pengambilan sampel penelitian ini adalah *Clustered Random Sampling* yang artinya diambil dari keseluruhan populasi secara acak yang dijadikan sampel, maka jumlah sampel adalah 45 orang karyawan. Untuk memperoleh instrument yang valid dan reliabel dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan kausatif dengan menggunakan teknik analisis jalur dengan program SPSS Versi 16.00.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas kerja dengan taraf signifikan 0.002 ($0.002 < 0.05$), (2) Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja dengan taraf signifikan 0.020 ($0.020 < 0.05$) dan (3) Lingkungan kerja melalui disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja dengan taraf signifikan 0.000 ($0.00 < 0.05$), sedangkan sisanya 47,1% ditentukan oleh faktor lain.

Dalam penelitian ini penulis memberi saran pihak perusahaan perlu memperhatikan kesejahteraan karyawan dan melakukan kontrol yang baik terhadap kinerja karyawan serta perlu memperhatikan keadaan lingkungan kerja seperti penerangan tempat kerja, karena hal ini dapat menunjang dan memudahkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya yang berkaitan erat dan mendukung terhadap produktivitas kerja karyawan. Dan juga perlu memperhatikan kebersamaan dan hubungan yang harmonis antar sesama karyawan dalam meningkatkan disiplin kerja yang lebih baik untuk mewujudkan kerjasama tim yang solid dalam bekerja sehingga seluruh pekerjaan dapat diselesaikan sesuai prosedur perusahaan dengan baik. Dengan demikian kondisi yang seperti itu secara langsung akan memberikan dampak yang baik bagi produktivitas kerja karyawan di PT. POS INDONESIA (Persero) DIVISI REGIONAL II SUMBAR RIAU KEPRI, sehingga dapat tercapai tujuan dan sasaran seperti yang diharapkan oleh perusahaan.

KATA PENGANTAR



Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas karunia yang dilimpahkan sebagai sumber dari segala solusi dan rahmat yang dicurahkan sebagai peneguh hati, penguat niat sampai akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **”Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. POS INDONESIA DIVISI II SUMBAR RIAU KEPRI”** dan sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Negeri Padang. Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu dan membimbing dalam menyelesaikan skripsi ini.

1. Ibu Rini Sarianti, SE, M.Si selaku pembimbing I, dan Bapak Hendri Andi Mesta, SE, MM.Ak selaku pembimbing II yang telah membimbing dan memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis mulai dari awal hingga penyelesaian skripsi ini.
2. Bapak Kamaruddin, SE, M.S selaku penguji I, dan Ibu Dr. Susi Evanita, M.S selaku penguji II yang telah memberikan kritikan, saran dan masukan yang membangun untuk kesempurnaan skripsi ini.

3. Bapak Prof. Dr. Yunia Wardi, Drs, MSi selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan fasilitas dan petunjuk-petunjuk dalam penyelesaian skripsi ini.
4. Ibu Erni Masdupi,SE,M.Si,Ph.D selaku Ketua Program Studi dan Ibu Rahmiati,SE,M.Sc Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membantu kelancaran penulisan skripsi ini.
5. Bapak Prof. Dr. Yunia Wardi, Drs, MSi selaku dosen pembimbing akademik yang telah membimbing penulis selama duduk dibangku perkuliahan hingga penyelesaian studi ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membimbing dan berbagi ilmu pengetahuan kepada penulis selama penulis duduk dibangku perkuliahan.
7. Bapak dan Ibu Staf Tata Usaha, Administrasi, Prodi, Pegawai Perpustakaan, dan Pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan bantuan dan kemudahan dalam penelitian dan penulisan skripsi ini.
8. Pimpinan serta seluruh karyawan PT. POS INDONESIA DIVISI REGIONAL II SUMBAR RIAU KEPRI yang telah membantu penulis selama pengerjaan hingga penyelesaian skripsi ini.
9. Teristimewa penulis ucapkan kepada Ibunda dan Ayahanda tercinta, kakak-kakak penulis yang selalu memberikan dukungan dan semangat, kepada seluruh keluarga yang mengiringi langkah penulis dengan do'a

serta memberikan dukungan moril dan materil sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan skripsi ini.

10. Dan ucapan terima kasih kepada sahabat, rekan-rekan Manajemen, rekan-rekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang seperjuangan serta semua pihak yang telah banyak memberikan semangat dan dorongan.

Penulis menyadari bahwa pengetahuan yang penulis miliki sangat terbatas, maka untuk itu saran dan kritik yang sifatnya membangun demi sempurnanya penulisan skripsi ini sangat penulis harapkan. Harapan penulis semoga skripsi ini memberi arti dan manfaat bagi pembaca terutama bagi penulis sendiri. Semoga Allah SWT Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang meridhoi dan mencatat usaha ini sebagai amal kebaikan kepada kita semua. Amiin

Padang, Maret 2013

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	8
C. Batasan Masalah	9
D. Perumusan Masalah.....	10
E. Tujuan Penelitian	10
F. Manfaat Penelitian	11
BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN	
 HIPOTESIS	
A. Kajian Teori	12
1. Produktivitas Kerja.....	12
a. Pengertian Produktivitas Kerja	12

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja..	14
c. Program Peningkatan Produktivitas Kerja.....	17
d. Pengukuran Produktivitas Kerja	19
e. Indikator Produktivitas Kerja.....	22
2. Lingkungan Kerja.....	22
a. Pengertian Lingkungan Kerja.....	22
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja ...	25
c. Indikator Lingkungan Kerja	27
4. Disiplin Kerja	27
a. Pengertian Disiplin Kerja.....	27
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja.....	28
c. Indikator Disiplin Kerja	30
B. Penelitian Relevan	32
C. Kerangka Konseptual	34
D. Hipotesis	37
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	38
B. Tempat dan Waktu Penelitian	38
C. Populasi dan Sampel	39
D. Jenis dan Sumber Data	40
E. Teknik Pengumpulan Data.....	41
F. Defenisi Operasional.....	41
G. Instrumen Penelitian.....	43

H. Uji Coba Instrumen	45
I. Hasil Uji Coba Instrumen.....	46
J. Teknik Analisis Data.....	47
1. Analisis Deskriptif.....	47
2. Analisis Induktif	47
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Penelitian	51
1. Gambaran Umum Perusahaan	51
2. Karakteristik Responden	56
3. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	59
4. Uji Asumsi	65
5. Hasil Analisis Data	67
B. Pembahasan Hasil Penelitian	73
1. Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja	73
2. Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja.....	75
3. Lingkungan Kerja melalui Disiplin Kerja.....	77
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	79
B. Saran	80

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1. Data Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan Tahun 2011.....	4
1.2. Rekapitulasi Ketidakhadiran Karyawan Tahun 20.....	5
3.1. Kisi-kisi Kuesioner.....	42
3.2. Hasil Uji Coba Validitas.....	44
3.3. Hasil Uji Coba Reabilitas.....	44
4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	57
4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja	58
4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	58
4.4. Distribusi Frekuensi Variabel Lingkungan Kerja.....	59
4.5. Distribusi Frekuensi Variabel Disiplin Kerja.....	61
4.6. Distribusi Frekuensi Variabel Produktivitas Kerja.....	63
4.7. Analisis Anova.....	69
4.8. Analisis Koefisien Jalur.....	70
4.9. Rekapitulasi Hasil Pengolahan Data.....	73

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual.....	34
3.1 Struktur Hubungan dan Pengaruh Variabel Eksogen Terhadap Endogen...48	
4.1 Logo PT. POS Indonesia	54
4.2 Struktur Organisasi PT. POS Indonesia.....	56
4.3 P-P Plot.....	66
4.4 Scatterplot.....	67
4.5 Diagram Jalur.....	68

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Kuisisioner Penelitian	85
2. Tabulasi Data Penelitian	89
3. Path Analysis.....	91
4. Frequencies	99

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan zaman yang pesat menuntut setiap perusahaan, instansi atau organisasi untuk terus maju dan mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi, terutama dalam mengelola dan meningkatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan atau organisasi tersebut. Organisasi adalah unit sosial yang dengan sengaja dikelola, terdiri atas dua orang atau lebih, yang berfungsi secara relatif terus menerus untuk mencapai satu sasaran atau serangkaian sasaran bersama (Robbins 2006:4). Organisasi merupakan salah satu penggerak sumber daya manusia khususnya didalam lembaga atau perusahaan dalam mencapai keberhasilan.

Faktor SDM di dalam setiap perusahaan/badan usaha, memegang peranan yang sangat penting, karena karyawan berperan sebagai faktor perencana, pelaksana dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Karyawan menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pemikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Maka dari itu sumber daya manusia sangat berperan penting dalam menentukan tercapainya tujuan organisasi.

Sumber daya manusia yang produktif akan dapat merancang dan mengaplikasikan semua rancangan yang menjadi sasaran atau target dari suatu organisasi. Sumber daya manusia dikatakan produktif, apabila mempunyai

disiplin dan produktivitas kerja tinggi serta dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara tepat waktu.

Peningkatan produktivitas merupakan masalah sistem, karena banyak faktor yang mempunyai dampak terhadap produktivitas, ada beberapa hal yang dapat meningkatkan produktivitas dan organisasi harus mengenal mana yang relevan dan mempunyai potensi besar dalam peningkatan produktivitas.

Anoraga (1997:178) mengemukakan bahwa:

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja yaitu: motivasi, pendidikan, disiplin kerja, keterampilan, sikap etika kerja, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan/upah, lingkungan dan iklim kerja, teknologi, sarana produksi, jaminan sosial, manajemen dan kesempatan berprestasi.

Jika faktor-faktor produktivitas kerja yang dikemukakan para ahli di atas tidak diperhatikan oleh suatu organisasi, maka akan menimbulkan berbagai masalah bagi organisasi tersebut. Sebaliknya jika suatu organisasi memperhatikan hal tersebut, maka dianggap merupakan faktor yang dapat memotivasi karyawan untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja mereka.

Walaupun sudah diiringi dengan berbagai bentuk program peningkatan produktivitas kerja seperti pengukuran produktivitas dan umpan balik atas hasil-hasil yang dicapai, kenyataannya produktivitas kerja belum tentu dapat dioptimalkan. Seperti halnya pada PT POS INDONESIA (Persero) Divisi Regional II SUMBAR RIAU KEPRI, yang merupakan suatu Perseroan memperkerjakan sekitar 81 karyawan termasuk staf senior, dan terus berupaya mengembangkan sumber daya manusia melalui berbagai bentuk pelatihan agar dapat meningkatkan produktivitas kerja sesuai tuntutan bisnis masa depan.

Dari observasi yang penulis lakukan pada kantor PT POS INDONESIA (Persero) Divisi Regional II SUMBAR RIAU KEPRI, permasalahan sumber daya manusia masih terlihat, diantaranya adalah tingkat kemangkiran kerja karyawan yang relatif belum stabil. Rendahnya kedisiplinan dan produktivitas kerja karyawan PT POS INDONESIA (Persero) Divisi Regional II SUMBAR RIAU KEPRI dapat dilihat dari data produktivitas karyawan selama tahun 2011 dan absensi karyawan selama bulan Januari-Desember 2011.

Tabel 1.1 : Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan PT.POS INDONESIA (Persero) Divisi Regional II SUMBAR RIAU KEPRI Tahun 2011

No	Bulan	Hasil Sebenarnya (per layanan)				Hari Kerja	Jumlah karyawan	Produktivitas tenaga kerja
		surat	paket	Wesel pos	Σ			
1	Januari	860198	39784	94715	994697	26	81	39,36
2	Februari	709385	99198	210983	1019566	24	81	43,71
3	Maret	690187	31996	98791	820974	27	81	31,28
4	April	785109	38495	73499	897103	26	81	35,50
5	Mei	607013	35793	130032	772838	26	81	30,58
6	Juni	859639	57370	239907	1156916	26	81	45,78
7	Juli	799236	39703	158854	997793	26	81	39,48
8	Agustus	506108	28209	99290	633607	27	81	24,14
9	September	689452	35351	175271	900074	26	81	35,62
10	Oktober	459091	30927	158896	648914	25	81	26,70
11	November	745942	39765	109281	894988	26	81	35,41
12	Desember	637969	47066	110035	795070	27	81	30,30
TOTAL		8349329	523657	1659554	10532540	312	972	34,82

Sumber: Data produksi (Terima) dan Produksi (Kirim) Tahun 2011 .

Menurut *Dewan Produktivitas Nasional 1983* yang dimuat dalam produktivitas dan manajemen suntingan J. Rivanto dalam Hasibuan (2003:128) mengemukakan cara pengukuran produktivitas sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas Tenaga Kerja} = \frac{\text{Hasil sebenarnya}}{\text{Total hari kerja sebenarnya}}$$

Keterangan:

- *Hasil sebenarnya adalah hasil actual perperiode tertentu*
- *Total hari kerja sebenarnya adalah hasil perkalian antara jumlah karyawan pada suatu periode tertentu dengan hari kerja aktif dalam periode yang bersangkutan.*

Berdasarkan tabel 1.1, dapat dilihat bahwasannya produktivitas kerja karyawan PT.POS INDONESIA (Persero) Divisi Regional II SUMBAR RIAU KEPRI masih jauh dari standar yang diharapkan oleh perusahaan masih dibawah 50% yaitu 34,82%. Dimana rasio $\geq 60\%$ adalah produktivitas tinggi, rasio $\geq 40-59\%$ adalah produktivitas sedang, dan rasio $\geq 30\%$ adalah produktivitas rendah, dan juga dapat dilihat bahwasannya produktivitas kerja karyawan PT.POS INDONESIA (Persero) Divisi Regional II SUMBAR RIAU KEPRI mengalami flukstasi yang berkisar dirasio 24.14% sampai 45.78%. Produktivitas kerja terendah atau hasil kerja paling tidak produktif terjadi pada bulan Agustus 24.14%. Sedangkan produktivitas kerja tertinggi atau hasil kerja paling produktif terjadi pada bulan Juni sebesar 45.78%. Artinya semakin besar nilai angka rasio produktivitas semakin besar efesiensi dan sebaliknya semakin kecil nilai angka rasio semakin kecil efesiensi.

Data ini sesuai dengan hasil wawancara dengan salah satu karyawan pihak perusahaan. Dimana hari kerja yang digunakan per minggu adalah 6 hari kerja. Belum optimalnya produktivitas kerja karyawan , tentunya merupakan

salah satu efek dari rendahnya disiplin kerja karyawan terhadap pekerjaan yang mereka jalani, yang juga terlihat dalam data ketidakhadiran karyawan dibawah ini.

Tabel 1.2 : Rekapitulasi Ketidakhadiran Dan Data Jumlah Karyawan PT.POS INDONESIA (Persero) Divisi Regional II SUMBAR RIAU KEPRI Tahun 2011

N o	Bulan	Jumlah karyawan	Hari kerja	Jumlah Mangkir	Tingkat Kemangkiran (%)
1	Januari	81	26	7	0,33%
2	Februari	81	24	3	0,15 %
3	Maret	81	27	9	0,41 %
4	April	81	26	5	0,24 %
5	Mei	81	26	11	0,52 %
6	Juni	81	26	8	0,38 %
7	Juli	81	26	8	0,38 %
8	Agustus	81	27	24	1,11 %
9	September	81	26	13	0,62 %
10	Oktober	81	25	8	0,41 %
11	November	81	26	5	0,24 %
12	Desember	81	27	7	0,32 %

Sumber : Data Sekunder (diolah) 2011

Menurut Hasibuan (2002:51) untuk menghitung tingkat rata-rata absen dapat digunakan rumus:

$$\text{Tingkat kemangkiran} = \frac{\text{Jumlah pegawai yang absen perbulan}}{\text{Jumlah pegawai} \times \text{Hari kerja perbulan}} \times 100\%$$

Pada Tabel 1.2 di atas, dapat dilihat bahwasannya tingkat kemangkiran karyawan PT POS INDONESIA (Persero) Divisi Regional II SUMBAR RIAU KEPRI cukup tinggi. Tingkat kemangkiran terendah atau ideal terjadi pada bulan Februari sebesar 0,15%. Sedangkan tingkat kemangkiran tertinggi atau tidak ideal terjadi pada bulan Agustus sebesar 1,11%,. Artinya semakin rendah tingkat kemangkiran karyawan semakin tinggi produktivitas kerja dan sebaliknya semakin tinggi tingkat kemangkiran semakin rendah produktivitas kerja.

Dalam observasi yang penulis lakukan, rendahnya disiplin kerja karyawan dapat dilihat dari keluhan karyawan dengan pekerjaan tambahan dari pimpinan, belum lagi pada hari-hari tertentu karyawan harus lembur untuk mengejar pekerjaan yang tertinggal disebabkan banyak karyawan yang mangkir kerja seperti izin, sakit, absen pada hari-hari sebelumnya.

Agar karyawan mau bekerja dengan giat sehingga dapat mendukung kelancaran jalannya produksi dan pemasaran, tentunya perlu diperhatikan beberapa hal, diantaranya masalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman pada dasarnya adalah yang dapat menimbulkan suasana kerja sehingga memicu karyawan lebih bersemangat dan secara otomatis meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Jika karyawan telah memandang lingkungan kerjanya kondusif, maka mereka akan dapat mengatasi tekanan-tekanan yang dihadapi dan karyawan akan cenderung menyukai pekerjaannya. Akan tetapi jika mereka berada dalam lingkungan kerja yang tidak kondusif,

maka dengan sendirinya mereka akan menganggap setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya adalah sebagai beban.

Pada PT POS INDONESIA (Persero) Divisi Regional II SUMBAR RIAU KEPRI, terhadap beberapa orang karyawan yang penulis wawancarai, kebanyakan diantara mereka mengeluh mengenai masalah lingkungan kerja, baik berupa fisik maupun nonfisik. Masalah lingkungan kerja fisik seperti *layout*, dimana masih terdapat barang-barang yang belum terletak pada tempatnya dan belum tertata dengan rapi. Kemudian masalah *penerangan*, penerangan untuk ruangan pengelolaan masih tergolong rendah ditandai dengan warna dinding ruangan atau interior yang bewarna gelap dan redup cahaya sehingga memberikan kesan sempit serta *aliran udara* yang masih belum lancar pada bagian ini. Selanjutnya *fasilitas dan alat bantu* misalnya mesin percetakan, mesin ini sering macet sedangkan pekerjaan yang berkaitan dengan percetakan masih banyak yang pada akhirnya para karyawan harus menggunakan percetakan diluar agar pekerjaan yang tertinggal dapat diselesaikan. Kemudian masalah *ketenangan*, bunyi rebut dari bisingsnya suara kendaraan dimana posisi persusahaan yang terletak dipinggir jalan raya yang sangat mengganggu konsentrasi karyawan dalam bekerja. Terakhir masalah lingkungan kerja non fisik, hubungan antara bawahan dan atasan, dimana masih terjadinya *misscommunication* antar sesama karyawan pada saat bekerja dan juga kurang lancarnya komunikasi antara bawahan dengan atasan. Komunikasi antara atasan dengan bawahan kurang berjalan dengan lancar

dikarenakan pimpinan sering bepergian. Tentunya semua masalah-masalah diatas dapat menurunkan semangat kerja karyawan yang secara otomatis .

Selanjutnya agar karyawan mau bekerja dengan giat, sehingga dapat mendukung kelancaran jalannya produksi dan pemasaran, tentunya juga perlu diperhatikan masalah disiplin kerja. Apabila disiplin karyawan ini diabaikan oleh perusahaan maka akan menimbulkan berbagai masalah, membuat para karyawan malas bekerja atau mungkin melakukan usaha-usaha untuk pindah ke perusahaan lain yang lebih menjamin kesejahteraan mereka, karena semakin baik disiplin karyawan semakin tinggi prestasi yang dapat dicapainya. tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai **“Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT POS INDONESIA (Persero) Divisi Regional II SUMBAR RIAU KEPRI”**.

B. Identifikasi Masalah

Dalam hal ini penulis membahas variabel-variabel yang mempengaruhi produktivitas kerja, secara spesifik dengan melihat fenomena, fakta dan data. pembahasan khususnya di PT POS INDONESIA (Persero) Divisi Regional II SUMBAR RIAU KEPRI, bertitik tolak dari latar belakang masalah diatas, maka penulis mengidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Belum optimalnya produktivitas kerja karyawan PT POS INDONESIA (Persero) Divisi Regional II SUMBAR RIAU KEPRI sehingga output hasil belum sesuai target yang direncanakan.
2. Terjadinya penurunan target Produksi PT POS INDONESIA (Persero) Divisi Regional II SUMBAR RIAU KEPRI akibat penurunan produktivitas yang signifikan.
3. Penciptaan lingkungan kerja yang belum kondusif dan nyaman, terlihat dari berbagai masalah terkait dengan lingkungan fisik dan lingkungan nonfisik di PT POS INDONESIA (Persero) Divisi Regional II SUMBAR RIAU KEPRI.
4. Kurangnya disiplin kerja yang berkenaan dengan produktivitas kerja karyawan, yang masih terlihat pada karyawan yang mangkir kerja pada PT POS INDONESIA (Persero) Divisi Regional II SUMBAR RIAU KEPRI.
5. Disiplin Kerja yang belum sesuai dengan target PT POS INDONESIA (Persero) Divisi Regional II SUMBAR RIAU KEPRI.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan permasalahan dan hasil pengamatan yang penulis lakukan di PT POS INDONESIA (Persero) Divisi Regional II SUMBAR RIAU KEPRI, maka penulis membatasi masalah yang akan diteliti yang menurut penulis berpengaruh besar terhadap produktivitas kerja karyawan yaitu lingkungan kerja dan disiplin. Walaupun masih ada beberapa faktor lain seperti pendidikan, keterampilan, komitmen, sikap, gizi dan kesehatan, kesempatan kerja dan prestasi.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah dan batasan masalah diatas, maka penulis mencoba untuk merumuskan permasalahan yang akan dibahas pada penelitian ini yaitu:

1. Sejauh mana pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT POS INDONESIA (Persero) Divisi Regional II SUMBAR RIAU KEPRI?
2. Sejauh mana pengaruh disiplin terhadap produktivitas kerja karyawan PT POS INDONESIA (Persero) Divisi Regional II SUMBAR RIAU KEPRI?
3. Sejauh mana pengaruh lingkungan kerja melalui disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT POS INDONESIA (Persero) Divisi Regional II SUMBAR RIAU KEPRI?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian pada PT POS INDONESIA (Persero) Divisi Regional II SUMBAR RIAU KEPRI ini yaitu:

1. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT POS INDONESIA (Persero) Divisi Regional II SUMBAR RIAU KEPRI.
2. Untuk menganalisis pengaruh disiplin terhadap produktivitas kerja karyawan PT POS INDONESIA (Persero) Divisi Regional II SUMBAR RIAU KEPRI.

3. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja melalui disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT POS INDONESIA (Persero) Divisi Regional II SUMBAR RIAU KEPRI.

F. Manfaat penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk:

1. Bagi penulis, selain sebagai salah satu usulan guna menyelesaikan program S1 konsentrasi manajemen Sumber Daya Manusia pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, juga sebagai bahan untuk menambah pengetahuan di bidang manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia.
2. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan
Sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia khususnya tentang pentingnya lingkungan kerja dan disiplin kerja dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Bagi Perusahaan, penelitian ini dapat dijadikan untuk melihat dan mengevaluasi seberapa besar pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan.
4. Bagi Peneliti Lebih Lanjut
Sebagai bahan informasi dan bahan pertimbangan bagi peneliti yang melakukan penelitian berikutnya yang sejenis.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Produktivitas Kerja

a. Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas merupakan hal yang sangat penting dalam menciptakan perusahaan yang sehat dan kuat. Produktivitas tenaga kerja adalah salah satu ukuran perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan elemen yang paling strategik dalam organisasi, harus diakui dan diterima oleh manajemen. Peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia. Oleh karena itu tenaga kerja merupakan faktor penting dalam mengukur produktivitas.

Menurut Anoraga (1997:119) produktivitas mengandung pengertian yang berkenaan dengan konsep filosofis dan sistem.

1. Sebagai konsep filosofis, produktivitas mengandung pandangan hidup dan sikap mental manusia yang selalu berusaha meningkatkan mutu kehidupan dimana keadaan hari ini harus lebih baik dari pada hari kemarin dan mutu kehidupan hari esok harus lebih baik dari hari sekarang. Hal inilah yang memberi dorongan untuk berusaha dan mengembangkan diri.
2. Sedangkan konsep sistem, memberikan pedoman pemikiran bahwa pencapaian suatu tujuan harus ada kerja sama atau keterpaduan dari unsur-unsur yang relevan sebagai sistem.

Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian (1995) bahwa produktivitas adalah kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan tujuan yang optimal bahkan kalau mungkin yang maksimal.

Menurut Sofa (2008) konsep produktivitas kerja dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasian. Dimensi individu melihat produktivitas dalam kaitannya dengan karakteristik-karakteristik kepribadian individu yang muncul dalam bentuk sikap mental dan mengandung makna keinginan dan upaya individu yang selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kehidupannya. Sedangkan dimensi keorganisasian melihat produktivitas dalam kerangka hubungan teknis antara masukan (input) dan keluaran (out put). Oleh karena itu dalam

pandangan ini, terjadinya peningkatan produktivitas tidak hanya dilihat dari aspek kuantitas, tetapi juga dapat dilihat dari aspek kualitas.

Menurut Sinungan (2008:18) Produktivitas mempunyai pengertian yaitu sebagai suatu filosofi dan sikap mental yang timbul dari motivasi yang kuat dari masyarakat, yang secara terus menerus berusaha meningkatkan kualitas kehidupan.

Sedangkan menurut Winardi (2004:81) bahwa “Produktivitas adalah kemampuan untuk memproduksi lebih banyak barang dan jasa dengan lebih sedikit sumber daya manusia serta input lainnya”.

Kemudian menurut J. Rafianto dalam Panji Anoraga (1997:175) “Produktivitas adalah konsep universal, yaitu menyediakan banyak barang dan jasa untuk kebutuhan, semakin banyak orang dengan menggunakan semakin sedikit sumber-sumber daya”.

Menurut Dewan Produktivitas Nasional 1983, pengertian produktivitas oleh Bambang K, 1984 dalam Anoraga (1997:176) adalah:

1. Produktifitas mengandung pengertian sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini.
2. Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan.

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja adalah sikap mental yang timbul dari motivasi yang kuat untuk mencapai tujuan yang lebih baik dengan menggunakan

keseluruhan sumber daya yang digunakan, apakah tujuan yang diinginkan telah sesuai dengan yang diharapkan suatu organisasi atau tidak.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Tohardi (2002:453) mengemukakan bahwa “Yang mempengaruhi produktivitas mikro (organisasi dan individual) antara lain: pendidikan, pelatihan, keterampilan, disiplin, sikap/etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, upah/gaji, lingkungan kerja, kesempatan kerja dan berprestasi”.

Selanjutnya Anoraga (1997:178) mengemukakan bahwa:

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja yaitu: motivasi, pendidikan, disiplin kerja, keterampilan, sikap etika kerja, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan/upah, lingkungan dan iklim kerja, teknologi, sarana produksi, jaminan sosial, manajemen dan kesempatan berprestasi.

Kemudian menurut Handoko (1997:213) mengemukakan bahwa “Faktor yang mempengaruhi produktivitas mencakup kondisi fisik pekerjaan, derajat otomisasi yang digunakan, *layout*, desain pekerjaan, keterampilan, motivasi karyawan, pengupahan dan paket-paket “benefit” yang disediakan”.

Tinggi rendahnya produktivitas kerja seseorang juga dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya seperti dikemukakan oleh Sinungan (2008 : 56-58) yaitu :

- 1) Manusia :
 - a. Kuantitas
 - b. Tingkat keahlian
 - c. Latar belakang kebudayaan dan pendidikan
 - d. Kemampuan, sikap
 - e. Minat

- f. Struktur pekerjaan, keahlian, dan umur (kadang-kadang jenis kelamin) dari angkatan kerja
- 2) Modal
- 3) Metode/Proses
- 4) Produksi
 - a. Kuantitas
 - b. Kualitas
- 5) Lingkaran organisasi (internal)
- 6) Lingkungan negara (eksternal)
- 7) Lingkungan internasional (regional)

Menurut Simanjuntak dalam Ndraha (1999:45) menyatakan bahwa produktivitas kerja dipengaruhi oleh faktor:

- a. Kualitas kerja dan kemampuan karyawan
Kualitas kerja karyawan sangat di pengaruhi oleh etos kerja, keterampilan, pengetahuan dan kemampuan fisik karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.
- b. Sarana Pendukung
Untuk meningkatkan produktivitas karyawan di butuhkan sarana pendukung yaitu lingkungan kerja, termasuk teknologi dan sarana produksi.
- c. Supra Sarana
Menyangkut hubungan industrial, kemampuan dan peranan manajemen, kesempatan berprestasi dan kebijakan pemerintah.

Menurut Sinungan (2008: 72) disebutkan “kualitas kerja juga harus diperhatikan dalam menilai produktivitas tenaga kerja, sebab sekalipun dalam segi waktu tugas yang dibebankan kepada pekerja atau perusahaan itu tercapai, kalau mutu kerjanya tidak baik, maka produktivitas kerja itu tidak bermakna”. Dalam peningkatan produktivitas kerja yang berpotensi tinggi adalah mengurangi jam kerja yang tidak efektif, hal ini mampu mengurangi kerugian waktu serta faktor faktor lain yang mempengaruhi kualitas tenaga kerja maupun manfaat lainnya.

Dengan demikian produktivitas mengandung arti pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan dimana keadaan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan begitu juga sebaliknya yang memberi dorongan untuk berusaha dan mengembangkan diri.

Menurut Anoraga (1997 : 178) produktifitas berhubungan dengan pencapaian tujuan yang lebih dikaitkan dengan kerja manusia sesuai dengan faktor yang mempengaruhi produktifitas yaitu: motivasi, pendidikan, disiplin kerja, keterampilan, sikap etika kerja, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan/upah, lingkungan dan iklim kerja, teknologi, sarana produksi, jaminan sosial, manajemen dan kesempatan berprestasi.

c. Program-program peningkatan produktivitas

Untuk mempertahankan dan meningkatkan produktivitas, banyak organisasi telah mengembangkan program-program peningkatan produktivitas. Menurut Handoko (1997:213) “Ada beberapa hal penting yang pada umumnya harus diikuti perusahaan agar program peningkatan produktivitas berhasil, yaitu pengukuran produktivitas, komitmen organisasional, dan umpan balik atas hasil-hasil yang dicapai”. Langkah-langkah untuk mencapainya adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan ukuran-ukuran produktivitas pada seluruh tingkat organisasi.

2. Menetapkan tujuan-tujuan peningkatan produktivitas dalam konteks ukuran-ukuran yang ditetapkan. Tujuan-tujuan produktivitas ini hendaknya realistis dan mempunyai batasan waktu.
3. Mengembangkan rencana-rencana untuk mencapai tujuan-tujuan.
4. Mengimplementasikan rencana.
5. Mengukur hasil-hasil.

Langkah ini akan memerlukan pengumpulan data dan penilaian kemajuan periodik dalam pencapaian tujuan yang ditetapkan pada langkah kedua. Bila peningkatan produktivitas tidak tercapai, tindakan korektif akan diperlukan atau tujuan harus direvisi untuk disesuaikan dengan perubahan kondisi.

Banyak perusahaan mengimplementasikan program peningkatan produktivitas dengan program-program partisipatif yang berwujud komite-komite manajemen karyawan. Ini tidak hanya bermaksud untuk mengurangi berbagai bentuk kompetisi manajemen serikat kerja, tetapi bila manajemen mendapatkan kenaikan produktivitas, perusahaan membagi penghematan-penghematan biaya dengan karyawan dalam bentuk pembayaran insentif dan *benefits* lainnya.

Beberapa persyaratan yang harus dipenuhi agar peningkatan program-program peningkatan produktivitas tipe partisipatif ini sukses adalah:

1. *Dukungan manajemen puncak*. program memerlukan keterlibatan dan kepentingan aktif manajemen.

2. *Komitmen dengan implementasi.* para anggota komite akan, pada akhirnya, harus mengimplementasikan segala sesuatu yang akan menghasilkan peningkatan produktivitas.
3. *Monitoring pelaksanaan peningkatan produktivitas.* setelah tujuan-tujuan program ditetapkan, laporan-laporan dibuat tentang apa yang dilakukan dan perbandingan-perbandingan dibuat terhadap tujuan-tujuan.
4. *Apresiasi produktivitas.* komite-komite produktivitas membantu untuk mengembangkan suatu iklim dimana orang-orang akan menghargai masukan-masukan sumber daya, dan belajar bagaimana mengurangi biaya-biaya.
5. *Organisasi komite.* setiap komite harus diberi tugas untuk menetapkan rencana dan memonitor hasil-hasil.

d. Pengukuran produktivitas

Pengukuran produktivitas terutama digunakan sebagai sarana manajemen untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi, manfaat lainnya adalah untuk menentukan target, dan kegunaan praktisnya sebagai patokan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Dari pengertian pengukuran produktivitas kerja diatas, maka dalam penelitian ini pengukuran produktivitas kerja dapat dilihat dari kuantitas tenaga kerja yang dihasilkan dan dilaksanakan oleh karyawan dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja karyawan dalam bekerja baik penggunaan waktu, kecepatan dalam menyelesaikan tugas

dan tanggung jawab karyawan dalam menyelesaikan tugas. (Wilson dan Heyyel 1987 :101).

Pengukuran produktivitas merupakan suatu alat manajemen yang penting di semua tingkatan ekonomi.

1) Mengapa mengukur produktivitas

Pada tingkat perusahaan, pengukuran produktivitas terutama digunakan sebagai sarana manajemen untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi.

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari pengukuran produktivitas mungkin terlihat pada penempatan perusahaan yang tetap seperti dalam menentukan target/sasaran tujuan yang nyata dan pertukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen secara periodik terhadap masalah yang berkaitan.

Pengukuran umum produktivitas tenaga kerja diperlukan kuantitas tenaga kerja yaitu kemampuan tenaga kerja dari pencapaian hasil kerja yang dilaksanakan oleh karyawan dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja karyawan dalam bekerja baik penggunaan waktu, kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian kuantitas kerja dapat dilihat dari hasil kerja dan penggunaan waktu. Hasil kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah banyaknya tugas kerja yang dapat dikerjakan, sedangkan penggunaan waktu yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah banyaknya waktu

yang digunakan dalam menyelesaikan tugas kerja dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Sinungan (2008:25), pengukuran produktivitas tenaga kerja menurut sistem pemasukan fisik perorangan atau per jam kerja diterima secara luas. Oleh karena itu, digunakan metode pengukuran standar waktu tenaga kerja (jam, hari atau tahun).

Oleh karena itu, produktivitas kerja adalah pencapaian target seorang karyawan yang berkaitan dengan kuantitas kerja, kualitas kerja dan standar waktu kerja. Dari segi kuantitas kerja dapat dilihat apakah karyawan dapat menyelesaikan tugas kerja sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Dari segi kualitas kerja dapat dilihat dari kemampuan karyawan dalam bekerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan. Sedangkan standar waktu kerja diperlukan untuk menentukan jangka waktu seorang pekerja khususnya mengatur tingkat pelaksanaan waktu kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Jadi dalam keperluan pengukuran umum produktivitas tenaga kerja diperlukan kuantitas dan kualitas penggunaan tenaga kerja. Untuk mengukur keberhasilan manajemen dalam pencapaian produktivitas kerja dapat dipergunakan standar kerja dengan intensif dan efisien dari data data berikut: (1) produk setiap orang per jam, (2) jam yang dipergunakan dalam pelaksanaan yang sebenarnya dan standar jam, (3) biaya tetap dan biaya lainnya, (4) biaya personalia, (5) hasil marjinal, (6) laporan dari kualitas produk (Komaruddin 1991: 193).

Dengan adanya pengukuran produktivitas dapat diketahui produktivitasnya menurun atau meningkat untuk selanjutnya perusahaan menentukan kebijakan yang tepat apabila produktivitasnya menurun maupun memberikan penghargaan apabila produktivitasnya meningkat secara intensif.

e. Indikator produktivitas

Berdasarkan teori produktivitas kerja di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwasannya indikator yang dapat digunakan untuk mengukur produktivitas kerja karyawan yaitu :

1. Kuantitas Kerja,
2. Kualitas Kerja,
3. Standar Waktu Kerja.

2. Lingkungan Kerja

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Keberhasilan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi sangat ditentukan oleh banyak faktor, salah satunya lingkungan kerja. Masalah lingkungan kerja ini harus diperhatikan karena akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

Melihat adanya pengaruh lingkungan kerja atau korelasi fisik terhadap produktivitas kerja karyawan, maka sebagai seorang pimpinan mestinya mampu mengelola tempat kerja sedemikian rupa sehingga ada nilai kebahagiaan dalam bekerja. Kebahagiaan pekerja tersebut merupakan

sinyal bahwa mereka bersemangat dalam bekerja, hal itu dapat memberikan kepuasan dalam bekerja yang pada akhirnya mampu meningkatkan disiplin kerja. Sehingga muncullah disiplin ilmu yang mengkhususkan diri dalam bidang pengkajian lingkungan kerja, ilmu itu dinamakan *Ergonomi*.

Menurut Sritomo dalam Ahmad Tohardi (2002:131) "*Ergonomi* adalah cabang ilmu yang sistematis untuk memanfaatkan informasi mengenai kemampuan dan keterbatasan manusia untuk merancang suatu sistem kerja sehingga orang dapat hidup dan bekerja pada sistem tersebut dengan baik".

Menurut Komaruddin (1991:142) lingkungan kerja adalah keseluruhan atau setiap aspek dari gejala fisik dan sosiokultural yang mengelilingi atau mempengaruhi individu.

Menurut Nitisemito (1992:183) "Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya".

Dari beberapa pendapat di atas, disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang berupa fisik berkaitan dengan sarana dan prasarana. Sedangkan yang berkaitan dengan non-fisik/sosial adalah kondisi kerja yaitu hubungan baik antara atasan dan bawahan atau antara sesama karyawan.

Jadi, dalam mengelola lingkungan kerja ada dua pokok perhatian yaitu sebagai berikut:

1) Lingkungan Fisik

Lingkungan fisik merupakan variabel yang perlu diperhitungkan oleh pakar manajemen dalam pengaruhnya untuk meningkatkan produktivitas, untuk itulah dalam upaya memaksimalkan kemampuan manajemen SDM, maka baik faktor yang besar pengaruhnya sampai faktor yang kecil pengaruhnya harus dihimpun dalam satu kesatuan manajemen yang sinergis.

Selanjutnya yang termasuk lingkungan kerja fisik adalah ruangan, penerangan, suhu ruangan, gangguan suara dalam ruangan dan perabot-perabotannya.

2) Lingkungan Sosial

Merancang lingkungan sosial sebenarnya lebih sulit dari merancang atau mendesain lingkungan fisik, hal itu disebabkan sifat manusia yang heterogen dan perubahan-perubahan yang dapat berlangsung cepat pada diri manusia, membuat perancangan atau pendesainan lingkungan sosial ini tidak dapat dihitung secara tepat.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan

dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, Keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja. Berikut ini beberapa faktor menurut Tohardi (2002:137) yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja antara lain :

1. Ruangan
2. Penerangan ruangan
3. Suhu ruangan
4. Gangguan suara dalam ruangan
5. Warna ruangan
6. Perabot-perabot ruangan

Beberapa faktor yang dapat dimasukkan dalam lingkungan kerja menurut Nitisemito (1992:184) antara lain :

1. Pewarnaan
2. Kebersihan
3. Pertukaran udara
4. Penerangan
5. Musik
6. Keamanan
7. Kebisingan

Berdasarkan faktor faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, lingkungan kerja sangat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan yang terlihat dari lingkungan kerja karyawan itu sendiri yaitu hubungan kerja

antar karyawan, hubungan dengan pimpinan, suhu dan penerangan. Hal ini sangat penting untuk mendapatkan perhatian dari perusahaan karena sering karyawan enggan bekerja karena tidak ada kekompakan dalam kelompok kerja atau ruang kerja yang tidak menyenangkan yang dapat mengganggu kerja karyawan (Anoraga 1997:179).

Faktor faktor produktivitas pokok yang dianggap sebagai kekuatan yang mempengaruhi dinamika produktivitas secara langsung maupun secara tidak langsung, dengan perubahan peningkatan produktifitas pada perusahaan melalui faktor-faktor lingkungan seperti siklus perdagangan,ekonomi skala serta kondisi melalui tenaga kerja (Sinungan 2008 : 59)

c. Indikator Lingkungan Kerja

Berdasarkan beberapa teori dan pendapat diatas, maka yang dapat dijadikan indikator lingkungan kerja berdasarkan pendapat Tohardi (2002:136) adalah:

1. *Layout*
2. Penerangan
3. Fasilitas dan alat bantu
4. Keadaan udara
5. Ketenangan
6. Hubungan antara bawahan dan atasan

3. Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Menurut Hasibuan (2003:193) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggungjawab seseorang terhadap tugas tugas yang diberikannya. Hal tersebut mendorong gairah kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan.

Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan dalam menciptakan tata tertib yang baik dalam perusahaan, dengan tata tertib yang baik, gairah kerja, efisiensi dan produktivitas kerja karyawan akan meningkat yang akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan dan karyawan.

Menurut Sastrohadiwiryo (2003:299), menyatakan bahwa: Disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Dengan adanya pembinaan disiplin kerja, para tenaga kerja dapat dikembangkan dengan cara kepemimpinan yang dapat dijadikan panutan atau teladan bagi para bawahan. Di depan selalu memberikan teladan,

ditengah selalu membangkitkan kegairahan kerja, dan dibelakang selalu bertindak sebagai motivator.

b. Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut saydam (1996:291) dalam jurnal manajemen ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tegak atau tidaknya disiplin kerja dalam suatu organisasi perusahaan yaitu antara lain:

1. Ada tidaknya motivasi dari pimpinan.
2. Lingkungan kerja yang kondusif.
3. Besar kecilnya insentif.
4. Kepemimpinan dalam organisasi.
5. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.
6. Keberanian dan kemampuan pimpinan dalam mengambil tindakan.
7. Ada tidaknya perhatian pimpinan kepada karyawan.

Disiplin kerja merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan menjadi tolak ukur untuk mengukur dan mengetahui apakah fungsi fungsi manajemen sumber daya manusia lainnya secara keseluruhan telah dilaksanakan dengan baik atau tidak. Disiplin kerja karyawan yang baik, mencerminkan bahwa fungsi sumber daya telah dilaksanakan sesuai dengan rencana, sebaliknya jika disiplin kerja karyawan kurang baik, berarti penerapan fungsi sumber daya manusia pada perusahaan kurang baik.

Tanpa dukungan disiplin kerja yang baik, sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya, jadi kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan

suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya, pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat disiplin kerja karyawan suatu organisasi (Hasibuan 2009 : 194) ,diantaranya:

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan yang akan dicapai berarti tujuan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar karyawan bekerja sungguh - sungguh dan disiplin dalam pelaksanaannya.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat menentukan tingkat kedisiplinan karyawan, dimana pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin yang baik, sehingga bawahanpun akan ikut baik.

3. Balas jasa

Dengan adanya balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaannya, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

4. Keadilan

Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik, Jadi keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya disiplin karyawan perusahaan baik pula.

5. Peraturan

Peraturan berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan, dan harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan yang logis dan tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

6. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani bertindak tegas bagi karyawan yang indisipliner sehingga pimpinan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan perusahaan.

7. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan hubungan yang bersifat vertikal maupun horizontal hendaknya tetap harmonis untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman.

Menurut Anoraga (1997 : 178) disiplin kerja mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi, kedisiplinan dengan suatu latihan antara lain dengan bekerja menghargai waktu dan biaya akan memberikan pengaruh yang positif terhadap produktifitas kerja karyawan.

Sedangkan menurut Sinungan (2008 : 148) dari berbagai pengertian disiplin dan produktivitas dapat disimpulkan bahwa disiplin mendorong produktivitas atau disiplin merupakan sarana penting untuk mencapai produktivitas. Proses kearah tersebut dapat menghasilkan kekuatan efektif untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut Rusli (1991:45) dalam faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas dan disiplin kerja yaitu sikap atau tingkah laku berupa kepatuhan dan ketaatan secara sadar terhadap aturan yang berlaku dalam lingkungan kerja karena ada keyakinan bahwa dengan aturan tujuan dengan tercapai.

Untuk meningkatkan sikap mental dan lingkungan kerja yang kondusif terhadap produktivitas kerja maka perlu disusun tuntunan motivasi, disiplin dan etika di lingkungan perusahaan kearah terwujudnya hubungan industrial yang selaras, aman dan dinamis sehingga dapat meningkatkan produksi dan produktivitas kerja (Sinungan 2008 : 134). Jadi, dapat dikatakan disiplin kerja menjadi kunci terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan disiplin yang baik, berarti karyawan sadar dan bersedia mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

c. Indikator Disiplin Kerja

Menurut (Hasibuan 2003:194) indikator tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya:

1. Tujuan dan kemampuan
2. Teladan pimpinan
3. Balas jasa
4. Keadilan

5. Peraturan
6. Ketegasan
7. Hubungan kemanusiaan

B. Penelitian Terdahulu

1. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Afriyanti Rina (2005) tentang “Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi PT.P&P Lembah Karet Padang” Hasil penelitian menyatakan bahwa secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan antara Disiplin Dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi PT.P&P Lembah Karet Padang. Besarnya kontribusi disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja sebesar 31,3% dan selebihnya dipengaruhi oleh variabel lain.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Candra Hevi Sastra (2010) tentang “Pengaruh Upah, Lingkungan Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi CV Kiniko Tabek Patah”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1)Upah berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi CV kiniko tabek patah yaitu sebesar $0.033 < 005$. (2)Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi CV kiniko tabek patah yaitu sebesar $0.017 < 0.05$. (3)Semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi CV kiniko tabek patah yaitu sebesar $0.000 < 0.05$. (4)Upah dan Lingkungan kerja secara langsung berpengaruh

signifikan terhadap semangat kerja karyawan bagian produksi CV Kiniko Tabek Patah yaitu dengan sig. < 0.05 . (5) Upah dan Lingkungan kerja secara tidak langsung melalui semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi CV kiniko tabek patah yaitu < 0.05 . Sedangkan sisanya 18.94% ditentukan oleh faktor lain.

C. Kerangka Konseptual

Kerangka pemikiran ini dimaksudkan sebagai konsep untuk menjelaskan, mengungkapkan dan menunjukkan persepsi keterkaitan antara variabel yang akan diteliti berdasarkan rumusan masalah.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji produktivitas kerja karyawan PT POS INDONESIA (Persero) Divisi Regional II SUMBAR RIAU KEPRI. Adapun faktor-faktor yang termasuk mempengaruhi produktivitas kerja diantaranya yaitu lingkungan kerja dan disiplin kerja.

Secara umum produktivitas kerja yang tinggi atau positif diungkapkan dalam bentuk antusiasme minat, dedikasi terhadap tugas, dan kerja sama tim yang efektif. Sebaliknya produktivitas kerja yang rendah atau negative diungkapkan dalam bentuk banyak keluhan, ketidakhadiran, keterlambatan kerja, dan kesalahan kesalahan kerja lainnya.

Agar karyawan mau bekerja dengan minat dan dengan rasa senang sehingga dapat mendukung kelancaran jalannya karir dan jabatan, tentunya perlu diperhatikan beberapa hal yaitu masalah lingkungan kerja dan disiplin kerja. Melalui produktivitas kerja tinggi, tentu membuat karyawan

merasa senang dan secara otomatis akan meningkatkan disiplin kerja dan sebaliknya.

Untuk menciptakan produktivitas kerja yang tinggi sehingga secara otomatis melahirkan disiplin tinggi, maka perusahaan harus mampu mengenal hal-hal mana yang relevan dan mempunyai potensi besar dalam peningkatan produktivitas kerja, diantaranya lingkungan kerja dan kedisiplinan karyawan.

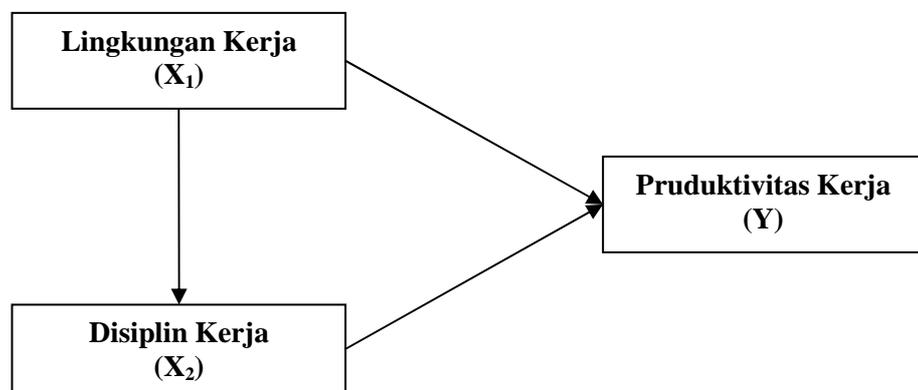
Lingkungan kerja merupakan salah satu alasan dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karena lingkungan kerja pada dasarnya adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat memicu karyawan lebih bersemangat dan secara otomatis meningkatkan disiplin kerja karyawan.

Jika karyawan telah memandang lingkungan kerjanya kondusif dan nyaman, maka mereka akan dapat mengatasi tekanan-tekanan yang dihadapi dan karyawan akan cenderung menyukai pekerjaannya serta bersemangat dalam melakukan pekerjaan. Akan tetapi jika mereka berada dalam lingkungan kerja yang tidak kondusif dan nyaman, maka dengan sendirinya mereka akan menganggap setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya adalah sebagai beban dan karyawan akan cenderung malas dalam melakukan pekerjaan.

Disiplin kerja dengan suatu latihan antara lain bekerja menghargai waktu dan biaya akan memberikan pengaruh yang positif terhadap produktivitas kerja karyawan. Jadi, dapat dikatakan kedisiplinan menjadi

kunci terwujudnya tujuan perusahaan , karyawan, dan masyarakat. Dengan disiplin yang baik, berarti karyawan sadar dan bersedia mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

Berdasarkan penjelasan dan logika serta didukung dengan data teoritis diatas, dapat disusun kerangka konseptual dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:



Gambar 2.1

Kerangka Konseptual.

Berdasarkan gambar dapat dilihat bahwasannya variabel produktivitas kerja merupakan variabel *dependen*, sehingga variabel independen secara langsung menjelaskan atau mempengaruhi variabel dependen. Ini artinya produktivitas kerja secara langsung variabel lingkungan kerja dan variabel disiplin mempengaruhi produktivitas kerja.

D. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah, kajian teori dan penelitian terdahulu maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan terhadap hasil penelitian yang dilakukan melalui analisis jalur (*path analysis*) antara variabel-variabel penyebab terhadap variabel akibat, maupun antara variabel penyebab melalui variabel penyebab lainnya terhadap kepuasan kerja karyawan PT. POS INDONESIA (Persero) Divisi Regional II SUMBAR RIAU KEPRI, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. POS INDONESIA (Persero) Divisi Regional II SUMBAR RIAU KEPRI. Dari hasil pengolahan data maka diperoleh t hitung sebesar 3,343 pada $\alpha = 0,002$ artinya variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. POS INDONESIA (Persero) Divisi Regional II SUMBAR RIAU KEPRI.
2. Variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. POS Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumbar Riau Kepri. Dari hasil pengolahan data maka diperoleh t hitung sebesar 2,428 pada $\alpha = 0,020$ artinya variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. POS INDONESIA (Persero) Divisi Regional II SUMBAR RIAU KEPRI.

3. Variabel lingkungan kerja melalui disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. POS INDONESIA (Persero) Divisi Regional II SUMBAR RIAU KEPRI. Dari hasil pengolahan data maka diperoleh t hitung sebesar 9,056 pada $\alpha = 0,000$ artinya variabel lingkungan kerja melalui disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja PT. POS INDONESIA (Persero) Divisi Regional II SUMBAR RIAU KEPRI.

Produktivitas kerja karyawan PT. POS INDONESIA (Persero) Divisi Regional II SUMBAR RIAU KEPRI semakin baik jika lingkungan kerja yang terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik dalam perusahaan ditingkatkan. Disiplin kerja juga memiliki kontribusi terhadap produktivitas kerja karyawan PT. POS INDONESIA (Persero) Divisi Regional II SUMBAR RIAU KEPRI yang akan menjadi lebih baik jika disiplin kerja juga terus ditingkatkan.

B. Saran

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka penulis memberikan saran kepada pimpinan perusahaan agar dapat meningkatkan produktivitas kerja PT. POS INDONESIA (Persero) Divisi Regional II SUMBAR RIAU KEPRI guna tercapainya tujuan perusahaan:

1. Memperhatikan keadaan lingkungan kerja, dengan cara: a. memperhatikan sarana prasarana yang ada seperti: penerangan tempat kerja dan ketenangan tempat kerja karyawan, b. meningkatkan hubungan antar

karyawan sehingga dapat memacu semangat karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2. Meningkatkan disiplin kerja, untuk itu pihak perusahaan perlu memperhatikan: a. sikap karyawan dalam mematuhi disiplin kerja yang ditetapkan seperti: melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur yang harus ditingkatkan lagi, b. kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, c. pengaruh yang diberikan oleh pimpinan terhadap karyawan dalam menyelesaikan tugas yang telah ditargetkan oleh perusahaan agar tencapainya tujuan perusahaan.
3. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat mengkaji faktor-faktor yang lain yang diduga dapat mempengaruhi produktivitas kerja agar diperoleh gambaran yang lebih lengkap dan jelas mengenai kontribusi berbagai faktor tersebut terhadap produktivitas kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji. 1997. *Manajemen Bisnis*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Hasibuan, Melayu S.P. 1996. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- _____. 2002. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara
- _____. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- _____. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Handoko, T. Hani.. 2001. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Idris.2010. *Pelatihan Analisis SPSS*. Padang. Himpro Manajemen Fakultas Ekonomi UNP.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE
- Komaruddin. 1991. *Manajemen Kantor*. Bandung: Trigenda Karya
- Ndraha, Taliziduhu. 1999. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Nitisemito, A.S. 1992. *Manajemen Personalialia (manejemen sumber daya manusia)*. Jakarta: Galidi Indonesia.
- Ravianto J. 1985. *Produktivitas dan Pengukuran*. Seri Produktivitas VIII. Jakarta: PT. Binaman Teknik Aksara.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robert,M.1992.Produktivitas.terjemahan: Muchdarsyah sinugun.2000.jakarta: Bumi Aksara
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*.Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Rusli, Syarif. 1991. *Produktivitas*. Jakarta: Depdikbud.