

## **MODEL PENGEMBANGAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN MELALUI KREATIVITAS PADA PERUSAHAAN MEBEL DI JAWA TIMUR**

Dr. H. Hidayat  
Universitas Wijaya Putra  
masday\_brew@yahoo.co.id

**ABSTRAK** Penelitian yang berjudul Model Pengembangan Produktivitas Karyawan Melalui Kreativitas Pada Perusahaan Mebel di Jawa Timur ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kreativitas karyawan terhadap produktivitas karyawan. Disamping itu mengetahui dimensi kreativitas yang mempengaruhi produktivitas karyawan. Jenis penelitian ini eksplanatoris menggunakan pendekatan cross sectional study untuk mengetahui produktivitas karyawan dan beberapa dimensi kreativitas yang menentukan produktivitas karyawan tersebut. Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa kreativitas karyawan berpengaruh langsung secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan, ada perbedaan produktivitas karyawan pada tingkat kreativitas yang berbeda pada perusahaan mebel di Jawa Timur. Adapun secara parsial bahwa hanya dimensi individu yang berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan, sedangkan dimensi kelompok dan dimensi perusahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan pada perusahaan mebel di Jawa Timur.

*Kata Kunci : Produktivitas; Kreativitas*

### **PENDAHULUAN**

Pada saat ini permasalahan perusahaan pada umumnya adalah adanya perubahan pasar global yang begitu cepat, semakin singkatnya daur hidup produk, inovasi teknologi, ketersediaan informasi yang semakin mudah dan cepat, sekaligus menghadapi perubahan budaya dan sosial yang semakin cepat.

Sistem pada perusahaan manufaktur, umumnya aktifitas perusahaan sekitar 70 % ada pada fungsi produksi yakni tanah, modal dan tenaga kerja (Heizer and Render, 2006). Faktor tenaga kerja memiliki kontribusi terbesar (Schroeder, 1989), lebih spesifik lagi masalah manajemen tenaga kerja, karena kunci keberhasilan fungsi manajemen perusahaan ada pada faktor sumberdaya manusianya (Stevenson, 1996). Akar permasalahan pada perusahaan adalah mengelola sumberdaya manusia untuk meningkatkan produktivitas perusahaan melalui produktivitas tenaga kerja.

Salah satu hal terpenting agar perusahaan mebel tetap exis, kuncinya ada pada produktivitas karyawan. Sejumlah faktor yang mempengaruhi standar kualitas produk perusahaan melalui peran sumber daya manusia yang efektif dan efisien dalam perusahaan semakin penting (Stoner, Freeman, Gilbert, 1995). Sumberdaya manusia merupakan sumber daya terpenting dalam suatu perusahaan (Robbins, 1999; Handoko, 2000), dengan demikian dimensi utama dalam kehidupan perusahaan adalah sumber daya manusia (Kimberly, 1990, Steers RM., 1995 ; West MA, 2000).

Kualitas sumberdaya manusia dalam perusahaan adalah yang memiliki kemampuan, meliputi pengalaman kerja dan ketrampilan yang baik (David, 2001). Disamping itu menyangkut dua aspek yakni aspek fisik (kualitas fisik ) dan aspek non-fisik (kualitas non-fisik) yang menyangkut kemampuan bekerja, berfikir dan ketrampilan-ketrampilan lain.

Salah satu dimensi produktivitas karyawan adalah kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh banyak faktor berkaitan dengan manajemen salah satunya adalah kreativitas karyawan.

Manajemen produksi berkaitan dengan pengambilan keputusan yang berhubungan dengan proses pembuatan rancangan dan pengawasan produksi. Pembuatan rancangan dan pengawasan berkaitan dengan penggunaan metode produksi dalam mencapai jumlah dan mutu produk serta waktu siklus produksinya. Permasalahan dalam manajemen produksi tersebut meliputi pemilihan input untuk mencapai kuantitas dan kualitas hasil produksi, pertimbangan-pertimbangan rasional yang digunakan untuk membuat keputusan, strategi, kebijakan, prosedur dan metode serta berkaitan dengan optimalisasi hasil produksi.

Perusahaan mebel harus melakukan inovasi-inovasi baru untuk mengantisipasi daur hidup produk (*Product Life Cycle*) dalam wujud menghasilkan produk yang berkualitas yang tidak menyalahi ketentuan yang berlaku dengan memenuhi standard kualitas konsumen. Oleh karena itu diperlukan kreativitas karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya. Perusahaan mebel (*furniture*) di Jawa Timur juga mengalami permasalahan yang hampir sama seperti perusahaan lain yaitu ketidakstabilan produktivitas karyawan.

Alasan meneliti produktivitas kerja karyawan karena :

- 1) Produktivitas karyawan pada perusahaan belum mencapai standar (BPTK Propinsi Jawa Timur, 2015).
- 2) Ingin mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan.

Alasan penelitian ini mengambil obyek pada perusahaan mebel karena produk mebel merupakan produk yang cukup kompetitif, hal itu terbukti dengan:

- 1) Perusahaan dalam industri mebel cukup banyak.
- 2) Nilai ekspor mebel mulai tahun 2011 hingga tahun 2015 terus mengalami kenaikan dan diprediksi nilai ekspor tahun 2005 juga mengalami kenaikan, demikian juga peluang untuk ekspor tahun berikutnya (Ketua Asmindo, 2015).

Penelitian ini ingin mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu, peneliti memasukkan variabel kreativitas sebagai variabel baru dalam kajian produktivitas karyawan. Masuknya variabel kreativitas merupakan nilai tambah bagi hasil penelitian ini dibanding penelitian sebelumnya, sehingga penelitian ini termasuk penelitian pengembangan.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini :

- 1) Apakah kreativitas karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas karyawan ?
- 2) Dimensi kreativitas apa saja yang mempengaruhi produktivitas karyawan ?

### **Tujuan Penelitian**

Secara umum tujuan penelitian ini adalah menguji dan menganalisis pengaruh perbedaan kreativitas karyawan terhadap produktivitas kerjanya pada perusahaan mebel di Jawa Timur. Secara khusus tujuan penelitian ini adalah :

- 1) Mengetahui pengaruh langsung kreativitas karyawan terhadap produktivitas karyawan
- 2) Mengetahui dimensi kreativitas yang mempengaruhi produktivitas karyawan.

### **Manfaat Penelitian**

Secara umum manfaat penelitian adalah mengembangkan variabel yang mempengaruhi produktivitas karyawan perusahaan pada umumnya dan produktivitas karyawan perusahaan mebel pada khususnya.

Secara praktis penelitian ini bermanfaat memberikan masukan bagi manajer perusahaan mebel di Jawa Timur tentang pengaruh perbedaan kreativitas terhadap produktivitas karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Rancangan Penelitian**

Penelitian ini mengujipengaruh perbedaan kreativitas terhadap produktivitas karyawan. Ruang lingkupnya para karyawan di lingkungan perusahaan mebel di Jawa Timur. Jenis penelitian eksplanatoris karena : 1) Menjelaskan gejala yang ditimbulkan oleh obyek penelitian. 2) Peneliti berusaha mencari jawaban terhadap fenomena faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan perusahaan mebel di Jawa Timur. 3) Menguji hubungan antar variabel yang dihipotesiskan (Donald and William, 1997).

Penelitian ini menggunakan pendekatan *cross sectional study* untuk mengetahui produktivitas karyawan dan hal-hal terkait kreativitas yang menentukan produktivitas karyawan

tersebut. Variabel-variabel yang diidentifikasi mempengaruhi produktivitas karyawan adalah kreativitas karyawan.

Pelaksanaan penelitian dilakukan dalam dua tahap yang meliputi yaitu :

- 1) Persiapan dan fleksibilitas data yang akan dikumpulkan
- 2) Pengumpulan data primer dari isian kuesioner untuk karyawan dan data sekunder dari pencatatan yang ada di perusahaan mebel di Jawa Timur serta wawancara langsung dengan responden maupun pimpinan responden di perusahaan.

### Populasi

Perusahaan mebel berskala sedang di Jawa Timur yang memiliki karyawan antara 20 hingga 100 orang sebanyak 288 perusahaan.

### Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

#### Sampel Perusahaan Sampel

Ada dua kelompok sampel yaitu sampel perusahaan mebel dan sampel karyawan bagian produksi di perusahaan mebel di Jatim.

Pengambilan sampel perusahaan ditentukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Penentuan sampel ditetapkan secara purposive yaitu pada 5 (lima) kota yang memiliki jumlah perusahaan mebel dalam kategori perusahaan sedang terbanyak di Jawa Timur. Lima kota di Jawa Timur yang memiliki jumlah perusahaan terbanyak pada kategori besar dan sedang adalah Surabaya, Pasuruan, Sidoarjo, Malang dan Gresik.
- 2) Menetapkan jumlah sampel perusahaan sebanyak 10% dari jumlah perusahaan di kota yang terpilih sebagai obyek penelitian berdasarkan kategori perusahaan sedang. Jumlah sampel sebanyak 27 perusahaan.

**Tabel 1.** Jumlah dan Sampel Penelitian

| No     | Kota     | Populasi | Sampel |
|--------|----------|----------|--------|
| 1      | Surabaya | 36       | 6      |
| 2      | Pasuruan | 32       | 6      |
| 3      | Sidoarjo | 26       | 6      |
| 4      | Malang   | 26       | 4      |
| 5      | Gresik   | 16       | 4      |
| Jumlah |          | 136      | 26     |

Sumber : Hasil Penentuan Sampel, 2017

- 3) Memilih yang telah eksis minimal 5 (lima) tahun.
- 4) Penentuan perusahaan sebagai sampel penelitian masing-masing kota ditetapkan dengan cara *random sampling*.

### Sampel Karyawan

Pengambilan sampel karyawan ditentukan setelah sampel perusahaan terpilih dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Menentukan jumlah sampel karyawan sebanyak 10% dari 2831 karyawan pada perusahaan sampel.
- 2) Menentukan jumlah sampel karyawan pada masing-masing perusahaan sampel sebanyak 10% dari jumlah karyawan.
- 3) Menentukan sampel karyawan di masing-masing perusahaan dengan *cara stratified proporsional random sampling*. Strata dalam penentuan sampel berdasarkan pengalaman kerja.

### Kerangka Operasional Penelitian

- 1) Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner.
- 2) Data yang telah terkumpul dianalisis menggunakan alat analisis statistik yaitu Model Persamaan Struktural (*structural equation modeling*).
- 3) Data dianalisis dan diinterpretasikan untuk digunakan dalam penarikan kesimpulan dan rekomendasi.

## Identifikasi Variabel

### Variabel dan Definisi Operasional Variabel

- 1) Produktivitas karyawan merupakan jumlah komponen produk berkualitas yang terselesaikan pada waktu standard.
- 2) Kreativitas merupakan penemuan pola-pola makna yang melintasi berbagai bidang pengetahuan dan pengalaman. Dalam hal ini kreativitas merupakan gagasan yang digunakan dalam pemecahan masalah. Kreativitas diukur dalam :
  - a) Kepekaan masalah yaitu respon karyawan terhadap masalah baru, sehingga menghasilkan gagasan baru
  - b) Struktur tugas yaitu mekanisme atau prosedur kerja yang berkaitan dengan fasilitas kerja, otonomi dan kontrol organisasi dalam membangun kreativitas karyawan melalui kesempatan mengeluarkan gagasan.
  - c) Strategi manajemen produksi yaitu penerapan strategi manajemen produksi yang memberikan toleransi kesalahan karyawan dan peluang menyampaikan gagasan

### Teknis Pengukuran Indikator Variabel

#### Produktivitas Karyawan

Pengukuran produktivitas karyawan dilakukan dengan cara mengukur indeks produktivitas karyawan yaitu membandingkan hasil produksi karyawan perorangan dengan hasil produksi standard. Hasil produksi karyawan merupakan perbandingan jumlah unit komponen mebel yang dihasilkan karyawan pada waktu kerja (jam kerja). Produksi standard merupakan jumlah unit komponen mebel yang dihasilkan pada waktu standard. Waktu standard adalah waktu yang dibutuhkan secara wajar oleh seorang karyawan normal untuk menyelesaikan pekerjaan berupa komponen mebel sesuai dengan bagian tugasnya dalam sistem kerja.

Secara teknis langkah-langkah pengukuran produktivitas karyawan dalam penelitian ini sebagai berikut :

- 1) Peneliti melakukan pengukuran waktu dalam menyelesaikan 1 ( satu ) unit komponen mebel. Pengukuran dilakukan selama 4 jam atau 240 menit waktu produktif yang dilakukan selama observasi.
- 2) Menghitung waktu rata-rata untuk menghasilkan 1 (satu) komponen produk. Perhitungannya adalah membagi waktu 240 menit dengan jumlah komponen produk yang dihasilkan.
- 3) Menetapkan faktor rating. Supaya waktu yang diperoleh sama, maka diperlukan angka koefisien atau faktor yang disebut faktor rating. Perhitungan faktor rating dalam penelitian ini menggunakan cara model Barnas dalam buku "*Motion and Time Study ; Design and measurement of Work*", yaitu ada 4 ( empat) faktor yang mempengaruhi rating faktor yaitu *Skill, Effort, Condition, and Consistency*.
- 4) Penghitungan waktu normal adalah jumlah waktu rata-rata dari pengamatan ditambah rating faktor..
- 5) Menetapkan waktu longgar yaitu waktu yang diijinkan oleh mandor /pengawas /asisten supervisor kepada karyawan dalam bekerja.
- 6) Menetapkan waktu standard yang dihitung berdasarkan jumlah waktu normal dengan waktu longgar.
- 7) Menghitung produktivitas karyawan yaitu membagi jumlah komponen hasil produksi selama waktu produktif pada saat observasi yaitu selama 240 menit.
- 8) Menghitung indeks produktivitas karyawan yaitu membagi produktivitas karyawan dengan waktu standard.

#### 2) Kreativitas

Formulasi perhitungan nilai skor variabel kreativitas tiap responden dapat dinyatakan sebagai berikut :

$$NKr = \sum_{i=1}^8 Kri$$

Keterangan :

NKr = Nilai skor kreativitas,      Kri = Nilai skor item kreativitas ke-i

Kreativitas karyawan dinilai dengan memberikan kuisioner kepada karyawan dengan item-item pernyataan dengan nilai skor sebagai berikut :

Nilai skor 1 untuk kategori tidak sesuai / tidak baik / tidak pernah.

Nilai skor 2 untuk kategori kurang sesuai / kurang baik / jarang

Nilai skor 3 untuk kategori cukup sesuai / cukup baik / kadang-kadang

Nilai skor 4 untuk kategori sesuai / baik / sering.

Nilai skor 5 untuk kategori sangat sesuai / sangat baik / selalu.

### **Teknik Pengumpulan Data**

- 1) Kuesioner, instrumen kuesioner untuk mengumpulkan data terutama yang berkaitan dengan kreativitas karyawan.
- 2) Wawancara, digunakan untuk memperoleh data jumlah komponen produk yang dihasilkan karyawan pada waktu produktif .
- 3) Observasi, digunakan memperoleh data produktivitas karyawan dan waktu standard yang menghasilkan satu komponen produk pada bagian produksi tempat responden bekerja.
- 4) Dokumentasi, digunakan untuk memperoleh data yang berkaitan dengan data lain yang menunjang penelitian.

### **Model dan Teknik Analisis**

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini :

- 1) Analisis diskriminan digunakan untuk mengetahui variabel yang mempunyai pengaruh dominan
- 2) Analisis Lisrel menggunakan SEM untuk mengetahui jalur yang mempunyai pengaruh lebih kuat
- 3) Analisis Regresi Berganda untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat
- 4) Metode Kualitatif digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh hasil wawancara dan observasi

### **Uji Validitas dan Reliabilitas**

#### **Uji Validitas**

Ketepatan indikator dalam mengukur konstruk ditelusuri melalui analisis validitas konstruk (Dillon W.R. and Goldstein, 1994). Untuk mengukur konstruk yang dimaksudkan oleh peneliti, melalui validitas konvergen dan validitas diskriminan (Furgon, 2007). Indikator dapat dikatakan memiliki convergen validity apabila indikator tersebut mempunyai nilai standardized regression weight  $> 0,50$  (Hair *et al.*, 1992). Discriminant validity dilakukan agar skala yang digunakan dalam penelitian tidak memiliki dua konstruk yang mengukur hal yang berbeda, maka korelasi antar konstruk harus  $< 0,90$ . Jika korelasi antar konstruk mencapai 0,90 atau lebih akan terjadi multikolinieritas antar konstruk (Cooper, 1997).

#### **Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dilakukan pada indikator (item atau *observable variable* atau *criterion*) yang mengukur konstruk (faktor atau variabel atau predictor). Hal ini dilakukan karena variabel tidak diukur secara langsung, tetapi diukur melalui indikator dari setiap konstruk. Dengan melihat nilai squared multiple correlatin ( $R^2$ ) sebagai fungsi beta dan korelasi antar predictor (konstruk) dan criterion (indikator), akan menyatakan besarnya kemampuan indikator untuk menjelaskan konstruk yang diukurnya. Semakin rendah nilai  $R^2$  berarti indikator yang bersangkutan makin tidak baik menjelaskan konstruk yang seharusnya diukur. Dengan kata lain nilai  $R^2$  menyatakan keterandalan (reliabilitas) kemampuan mengukur (menjelaskan) variabel terhadap konstraknya.

Tingkat reliabilitas indikator sebagai alat ukur dalam penelitian ini dapat dilihat pada  $R^2$  masing-masing indikator terhadap konstraknya, yaitu pada persamaan pengukuran.

### **Teknik Analisis Data**

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi dua yaitu analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial.

- 1). Analisis statistik deskriptif

Analisis ini digunakan untuk mendeskripsikan variabel penelitian, tanpa menarik generalisasi. Data yang telah dikumpulkan selanjutnya diedit dan ditabulasikan dalam tabel dan dilakukan pembahasan secara deskriptif.

2). Analisis statistik inferensial

Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh kreativitas terhadap produktivitas karyawan. Teknik analisis statistik inferensial menggunakan SPSS. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan dimensi kreativitas terhadap produktivitas menggunakan uji F, sedangkan untuk mengetahui pengaruh dimensi kreativitas terhadap produktivitas menggunakan uji-t.

### **Pengujian Gejala Penyimpangan Asumsi Klasik**

Menurut Gujarati (1995) penghitungan dalam analisis regresi berganda haruslah memenuhi asumsi-asumsi klasik, seperti asumsi bebas dari Multikolinieritas, Heteroskedastisitas, Kenormalan, dan Linieritas.

Multikolinier artinya adanya korelasi linier yang tinggi (mendekati sempurna) diantara dua atau lebih variabel bebas. Mengetahui ada tidaknya multikolinier antar variabel salah satu caranya bisa dilihat dari *Variance Inflation Factor (VIF)* dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Apabila nilai VIF tidak lebih dari 10, itu mengindikasikan bahwa dalam model tidak terdapat multikolinieritas.

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan *Rank Spearman*. Satu variabel bebas dikatakan tidak menyebabkan terjadinya heteroskedastisitas apabila korelasi variabel tersebut ( $X_i$ ) dengan nilai absolut adalah tidak nyata. Untuk mengetahui hasil uji heteroskedastisitas dipergunakan uji t, jika  $\text{sig } t > \alpha$  maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji asumsi kenormalan dapat dilakukan dengan menggunakan Uji *Kolmogorov Smirnov*. Uji ini dilakukan dengan melihat nilai selisih yang diperoleh antara peluang kumulatif dari observasi dengan peluang secara teoritis. Untuk menentukan apakah sebaran normal atau tidak dapat dilihat dari nilai 2 tailed p dibandingkan dengan  $\alpha$ , jika 2 tailed  $p > \alpha$  berarti data tersebar normal.

Pengujian linieritas ini dilakukan untuk mengetahui model yang dibuktikan merupakan model linier atau tidak. Pengujian linieritas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Standardized Scatterplot*, dimana asumsi ini akan terpenuhi jika plot antara nilai residual dengan nilai prediksi tidak membentuk suatu pola tertentu (acak).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Karakteristik Sampel**

#### **Karakteristik Sampel Perusahaan**

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan manajer produksi di perusahaan mebel diperoleh data sebagai berikut :

- 1) Pada perusahaan mebel kategori besar
  - a. Sebagian besar menggunakan proses produksi secara terputus-putus (*intermittent process*)
  - b. Komponen mebel dibagi-bagi menjadi banyak sub komponen.
  - c. Sebagian besar karyawan bagian produksi adalah wanita.
  - d. Mandor atau asisten supervisor memimpin satu bagian
- 2) Pada perusahaan mebel kategori sedang
  - a. Proses produksi sebagian besar menggunakan proses terputus-putus (*intermittent process*) dan sebagian menggunakan proses terus menerus (*continuous process*)
  - b. Komponen mebel dibagi-bagi menjadi sub komponen, tetapi tidak sebanyak pada perusahaan besar
  - c. Sebagian besar karyawan bagian produksi adalah laki-laki.
  - d. Mandor atau asisten supervisor membawahi beberapa bagian.

### Diskripsi Variabel Penelitian

Persepsi subyek penelitian karyawan Mebel di Jawa Timur terhadap variabel penelitian pada perusahaan tempat mereka bekerja dapat dilihat pada hasil diskriptif variabel-variabel penelitian sebagai berikut :

#### Kreativitas

Kreativitas karyawan dalam penelitian ini adalah karyawan yang dapat memikirkan pendekatan-pendekatan yang berbeda dan lebih efektif dengan cara menghasilkan gagasan-gagasan baru.

Persepsi karyawan tentang indikator variabel kreativitas karyawan dalam penelitian ini sebagai berikut :

- Kepekaan karyawan terhadap masalah kerja karyawan dapat dikatakan baik sebanyak 79,78 % dan sangat baik sebanyak 20,22 %.
- Struktur tugas persepsi responden dapat dikatakan baik sebanyak 68,95 % dan sangat baik sebanyak 30,32 %
- Strategi manajemen produksi perusahaan mebel dipersepsi karyawan baik sebanyak 67,15% dan sangat baik sebanyak 31,05%.

Semua indikator kreativitas termasuk kategori baik. Hal tersebut nampak pada pada indikator strategi manajemen produksi skor rata-rata 3,99 (baik), struktur tugas skor rata-rata sebesar 3,91 (baik) dan skor rata-rata terendah pada indikator kepekaan masalah sebesar 3,88 (baik)

#### Produktivitas Karyawan.

Produktivitas dalam penelitian ini diukur berdasarkan indeks produktivitas, sedangkan indeks produktivitas merupakan rasio antara produktivitas karyawan dengan produktivitas standard. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa :

Produktivitas karyawan, produktivitas standard dan indeks produktivitas karyawan pada perusahaan besar lebih baik dibandingkan dibandingkan pada perusahaan sedang

- Pada perusahaan mebel di Jawa Timur ada 191 atau sebesar 84,14% responden indeks produktivitasnya sama dengan satu lebih besar dari satu, sedangkan sebanyak 86 atau sebesar 37,89% responden indeks produktivitasnya kurang dari satu.
- Dari 277 responden pada perusahaan mebel di Jawa Timur karyawan yang memiliki indeks produktivitas sama dengan atau lebih dari satu sebanyak 191 atau sebesar 69,68% responden dan yang indeks produktivitasnya kurang dari satu sebanyak 86 atau sebesar 30,32% responden.

#### Produktivitas Karyawan dari Perspektif Kreativitas Karyawan

Hasil analisis deskriptif antara variabel kreativitas dengan produktivitas karyawan yang diukur melalui indeks produktivitas dapat dibaca pada tabel berikut :

**Tabel 2.** Indeks Produktivitas Karyawan Berdasarkan Kreativitas

| Rata-rata Skor<br>Kreativitas | Indeks Produktivitas |       |                                  |       |       |       |
|-------------------------------|----------------------|-------|----------------------------------|-------|-------|-------|
|                               | Kurang dari 1        |       | Sama dengan<br>atau lebih dari 1 |       | Total |       |
|                               | Jml                  | %     | Jml                              | %     | Jml   | %     |
| 1,00 – 1,08                   | -                    | -     | -                                | -     | -     | -     |
| 1,09 – 2,06                   | -                    | -     | -                                | -     | -     | -     |
| 2,07 – 3,04                   | -                    | -     | -                                | -     | -     | -     |
| 3,05 – 4,02                   | 65                   | 23,47 | 102                              | 36,82 | 167   | 60,29 |
| 4,03 – 5,00                   | 21                   | 7,58  | 89                               | 32,13 | 110   | 39,71 |
| Jumlah                        | 86                   | 31,05 | 191                              | 68,95 | 277   | 100,0 |

Sumber : Data primer 2017 (diolah)

Berdasarkan tabel tersebut diatas, sebanyak 191 responden atau 68,95% memiliki indeks produktivitas sama dengan atau lebih dari satu dan 86 responden atau 31,05% memiliki

produktivitas kurang dari satu. Sebanyak 167 responden atau 62,29% memiliki kreativitas baik (rata-rata skor 3,05 – 4,02) sebanyak 102 orang (36,82%) indeks produktivitasnya sama dengan atau lebih dari satu, sedangkan sisanya sebanyak 65 orang (23,47%) indeks produktivitasnya kurang dari satu. Responden yang memiliki kreativitas sangat baik (rata-rata skor 4,03-5,00) sebanyak 116 orang (39,71%), dari jumlah tersebut yang memiliki indeks produktivitasnya sama dengan atau lebih dari satu sebanyak 89 orang atau sebesar 32,13%, sedangkan sisanya sebanyak 21 orang atau 7,58% indeks produktivitasnya kurang dari satu.

Selanjutnya untuk menguji analisis statistik inferensial dengan menggunakan SPSS (*Statistical Program for Social Science*) diperoleh sebagai berikut :

**Tabel 3 :** Hasil Analisis Pengaruh Kreativitas Karyawan dilihat dari Dimensi Karakteristik Individu, Karakteristik Kelompok dan Karakteristik Perusahaan terhadap Produktivitas

| Model                    | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|--------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                          | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)             | .361                        | .344       |                           | 1.047 | .296 |
| Karakteristik Individu   | .261                        | .090       | .199                      | 2.896 | .004 |
| Karakteristik Kelompok   | -.043                       | .080       | -.037                     | -.534 | .594 |
| Karakteristik Perusahaan | .016                        | .050       | .020                      | .326  | .744 |

a. Dependent Variable: Produktivitas

Sumber : Hasil Analisis Data (2017)

Berdasarkan hasil analisis data tersebut diatas dapat diketahui pengaruh kreativitas karyawan dilihat dari dimensi karakteristik individu, karakteristik kelompok dan karakteristik perusahaan secara parsial terhadap Produktivitas yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai t hitung untuk kreativitas karyawan dari dimensi karakteristik individu sebesar 2.896 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.004 karena nilai signifikansi (lebih kecil dari 0,05), maka kreativitas karyawan dari dimensi karakteristik individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas.
2. Nilai t hitung untuk kreativitas karyawan dari dimensi karakteristik kelompok sebesar -0.534 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.594 karena nilai signifikansi (lebih besar dari 0,05), maka kreativitas karyawan dari dimensi karakteristik kelompok tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas.
3. Nilai t hitung untuk kreativitas karyawan dari dimensi karakteristik perusahaan sebesar 0.326 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.744 karena nilai signifikansi (lebih besar dari 0,05), maka kreativitas karyawan dari dimensi karakteristik perusahaan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas.

Selanjutnya untuk menguji pengaruh kreativitas karyawan dilihat dari dimensi karakteristik individu, karakteristik kelompok dan karakteristik perusahaan secara simultan terhadap Produktivitas digunakan analisis dengan uji F yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4 :** Hasil Analisis of Varians (ANOVA)

| Model        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 Regression | 1.610          | 3   | .537        | 3.437 | .017 <sup>a</sup> |
| Residual     | 42.618         | 273 | .156        |       |                   |
| Total        | 44.227         | 276 |             |       |                   |

a. Predictors: (Constant), Karakteristik Perusahaan, Karakteristik Kelompok, Karakteristik Individu

b. Dependent Variable: Produktivitas

Sumber : Hasil Analisis Data (2017)

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai uji F hitung sebesar 3.437 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.017 artinya bahwa kreativitas karyawan dilihat dari dimensi karakteristik individu, karakteristik kelompok dan karakteristik perusahaan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas.

Besarnya kontribusi kreativitas karyawan dilihat dari dimensi karakteristik individu, karakteristik kelompok dan karakteristik perusahaan terhadap Produktivitas dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5:** Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std Error of the estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|---------------------------|
| 1     | .191 <sup>a</sup> | .036     | .026              | .39511                    |

Sumber : Hasil Analisis Data (2017)

Dari nilai koefisien determinasi. Hasil analisis data menunjukkan bahwa koefisien determinasi *R Square* sebesar 0.36 atau sebesar 3.6% Artinya bahwa sebesar 3.6% produktivitas dapat dijelaskan oleh kreativitas karyawan dilihat dari dimensi karakteristik individu, karakteristik kelompok dan karakteristik perusahaan, sedangkan sisanya sebesar 96.4% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.

### Produktivitas Karyawan dari Perspektif Proses Produksi.

Hasil observasi dalam penelitian berkaitan dengan proses produksi, peneliti menyimpulkan bahwa :

- 1) Semua perusahaan sampel dalam penelitian ini memproduksi mebel menggunakan proses produksi terputus-putus (intermitten). Alat yang digunakan sebagian besar menggunakan mesin, bahkan di beberapa perusahaan besar menggunakan mesin otomatis.
- 2) Pada perusahaan besar hampir semua komponen produk diproses menggunakan mesin otomatis, hanya komponen-komponen khusus yang masih menggunakan mesin konvensional.
- 3) Pada perusahaan sedang hampir semua komponen produk diproses menggunakan mesin konvensional, hanya komponen-komponen khusus yang menggunakan mesin otomatis, bahkan masih ada yang masih menggunakan cara-cara tradisional (tidak menggunakan mesin)

Lebih jelasnya kaitan antara penggunaan mesin dalam proses produksi dengan produktivitas karyawan, produktivitas standard dan indeks produktivitas karyawan dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 6.** Indeks Produktivitas Karyawan Berdasarkan Jenis Mesin

| No     | Proses Produksi         | Indeks Produktivitas |       |                                  |       |       |        |
|--------|-------------------------|----------------------|-------|----------------------------------|-------|-------|--------|
|        |                         | Kurang dari satu     |       | Sama dengan atau lebih dari satu |       | Total |        |
|        |                         | Jml                  | %     | Jml                              | %     | Jml   | %      |
| 1      | Mesin Outomatis         | 35                   | 12,64 | 140                              | 50,54 | 175   | 63,18  |
| 2      | Mesin Konvensional      | 43                   | 15,52 | 50                               | 18,41 | 93    | 33,57  |
| 3      | Tidak menggunakan Mesin | 8                    | 2,89  | 1                                | 0,36  | 9     | 3,25   |
| Jumlah |                         | 86                   | 31,05 | 191                              | 68,95 | 277   | 100,00 |

Sumber : Data primer (diolah), 2016

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat dijelaskan :

- 1) Ada 175 responden (63,18%) yang menggunakan mesin otomatis. Dari jumlah tersebut sebanyak 35 responden (12,64%) indeks produktivitasnya kurang dari satu, sedangkan 140 orang (50,54%) indeks produktivitasnya sama dengan atau lebih dari satu.
- 2) Ada 93 responden (33,57%) yang menggunakan mesin konvensional. Responden yang memiliki indeks produktivitas sama dengan atau lebih dari satu sebanyak 50 orang (18,41%), lebih banyak dibandingkan 43 responden (15,53%) yang memiliki indeks produktivitas kurang dari satu.

### **Temuan Teoritis**

Sebagaimana telah diuraikan pada tujuan dan manfaat penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen terutama tentang variabel-variabel yang mempengaruhi produktivitas karyawan perusahaan pada umumnya dan produktivitas karyawan perusahaan mebel pada khususnya. Temuan penelitian ini adalah : Kreativitas karyawan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan.

### **Keterbatasan Penelitian**

Hasil penelitian ini memberikan sejumlah temuan, akan tetapi ada beberapa hal yang perlu dikaji lebih lanjut. Perlunya keberlanjutan penelitian ini karena dipengaruhi oleh keterbatasan yang ada pada penelitian ini. Keterbatasan tersebut meliputi :

- 1) Masih banyak variabel lain yang mempengaruhi produktivitas karyawan.
- 2) Pengukuran produktivitas berdasarkan indeks produktivitas karyawan menghasilkan komponen produk mebel, bukan produk akhir (mebel)
- 3) Variasi komponen mebel yang digunakan untuk mengukur produktivitas karyawan sangat banyak.
- 4) Penelitian ini hanya dilakukan pada perusahaan yang sudah eksis lima tahun
- 5) Sampel perusahaan hanya perusahaan kategori sedang saja, tidak termasuk perusahaan kecil yang membutuhkan kreativitas lebih tinggi.
- 6) Indikator kreativitas hanya sebatas mengukur penyampaian ide dan gagasan saja, belum sampai pada action.

### **Rekomendasi Bagi Peneliti Yang akan Datang**

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan penelitian ini, maka rekomendasi pada peneliti mendatang sebagai berikut :

- 1) Perlu menambah variabel lain yang mempengaruhi produktivitas karyawan.
- 2) Hampir semua karyawan perusahaan mebel bekerja secara Tim, maka perlu diteliti produktivitas kelompok kerja karyawan
- 3) Pengukuran produktivitas karyawan berdasarkan produk akhir (bukan komponen produk)
- 4) Pengukuran Indikator kreativitas tidak hanya mengukur penyampaian ide dan gagasan saja, tetapi action kreativitas.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian, analisis data, dan pembahasan yang telah dilakukan, maka hasil penelitian ini disimpulkan bahwa kreativitas karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas karyawan pada perusahaan mebel di Jawa Timur.

Dimensi kreativitas yang berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan adalah karakteristik individu yang terkait dengan kepekaan merespon sesuatu untuk menemukan gagasan maupun metode kerja baru. Sedangkan dimensi karakteristik kelompok dan karakteristik perusahaan berpengaruh tidak signifikan terhadap kreativitas karyawan.

Temuan lain, kreativitas dimensi individu juga disebabkan tingkat otomatisasi peralatan yang digunakan. Semakin sederhana peralatan yang digunakan jika untuk meningkatkan produktivitas karyawan maka dibutuhkan semakin tinggi tingkat kreativitas karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adizes, Ischak. *Organizational Passages : Diagnosing and treating Life- Cycle Problems of Organizations*. Organizational Dynamics, Summer 1999.
- Akbar, R., Hawadi, Wiharjo SD., Wiyono M., 2001. *Kreativitas*, Cetakan kedua, Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Argyris, Christ. *Interpersonal Barriers to Decision Making*. Harvard Business Review, March-April 1996.
- Arno *et al*, 1998. *Management* , Sixth edition, Prentice Hall, New Jersey
- Barker, 2000. *Cultural Studies*. Yogyakarta: Kreasi Wacana
- Blackwell, Bacon Susan. 1994. *Personal Efficiency and Productivity: Do You Match Up*, Journal of Management Development Review, Vol 7 No. 5, MCB. University Press.
- Bobbe, Richard A.; Schaffer, Robert H. *Productivity Improvement: Manage It or Buy It* ; Business Horizons ; Indiana University, School of Business, 1993.
- Campbell, Mike and Giles, Lesley, 2003. *The Productivity and Skill Challenge*, Journal of Industrial and Commercial Training, Vol. 35. MCB UP Limited.
- Chandra J, 1994. *Kreativitas: Bagaimana Menanam, Membangun dan Mengembangkannya*, Cetakan Ketiga, Yogyakarta: Kanisius.
- Clapham, Maria M., *Employee Creativity; The Role of Leadership*. Academy of Management Executive, Vol. 14, August 2000, p. 138.
- Cooper, 1997. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta : Erlangga
- Davey DM, 1989. *How to be A Good Judge of Character*, First Edition, London : Kagon & Page.
- David, 2001. *Marketing Research*, Seventh Edition. USA: John Wiley & Sons, Ind.
- Davis K & Newstrom, 1985. *Human Behavior At Work : Organizational Behavior*, Seventh Edition, McGraw-Hill, Inc.
- Dessler D., 1997. *Human Resources Management* , Seventh Edition, Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Dillon W.R. and Goldstein, 1994. *Multivariate Analysis Methods and Application*. Canada: John Willey & Sons
- Donald and William, 1997. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta : Erlangga
- Drucker PT, Alih Bahasa Naib R, 1994. *Inovasi dan Kewiraswastaan Praktek dan Dasar-dasar* Cetakan ketiga, Jakarta: Erlangga.
- Feinberg MR, Tanofsky R, Tarrant JJ, 1996. *Psikologi Manajemen (terjemahan)*. Jakarta : Mitra Utama.
- Ford, C.M. and Gioia, D.A. (Eds), 1995. *Creative Action in Organizations-Ivory Tower Visions and Real Word Voices*. Sage Publications, London.
- Furgon, 2007. *Statiska Terapan Untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta
- Gerald E. Hills, Rodney C. Sharder, GT Lumpkins, *Opportunity Recoognition as a Creative Process*, University of Illionis of Chicago.
- Gerungan WA., 2000. *Psikologi Sosial*, Bandung: Refika Aditama.
- Goman C. Kinsey, 2001. *Creativity in Business : A Practical Guide for Creative Thinking*, Crisp Publication Inc.

- Grunberg, Thomas, 2004. *Performance Improvement, Towards a Method for Finding and Prioritising Potential Performance Improvement Areas in Manufacturing Operations*, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53.
- Gujarati, 1995. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta : Erlangga
- Hadiwiryo BSS. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Cetakan kedua, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hair *et al.*, 1992. *Multivariate Data Analysis With Readings*. New York : MCMillan Publishing Co.
- Handoko TH. 2000. *Manajemen*, Edisi kedua cetakan keenambelas, Yogyakarta : BPFE.
- Heizer and Render, 2006. *Manajemen Operasi*, Edisi 7. Jakarta: Salemba Empat
- Hiltebeitel, Kenneth M : Leabuby, Bruce A : Larkin, Joseph M., *Job Satisfaction Among Entry-Level Accountants* , CPA Journal, Vol. 70, May 2000, p. 76
- Joan *et.al*, 1995.; *Business Probe; The Creative Spark; Duns Business.Month* ; Dun and Bradstreets Publication Corporation.
- Karasek RA., 1979. *Job Demand, Job Decision Latitude, and Mental Strain : Implication for Research Design*, Administrative Science Quarterly, 24.
- Kimberly JR, 1990. *Managerial Innovation*, Handbook of Organizational Design, New York, Oxford, University Press.
- Lange, Edward L, *10 Issues Employers Should Address about their work environment, Facilitates design & management (FDM)*, Vol. 19., December 2000, p. 24.
- Larsden, Martin; *Intuition, The voice of Success?, Computer Decision*, Hayden Publishing Company, 1995.
- Lori J. Ducharme, Jack K. Martin, *Unrewarding work, Coworker Support, and Job Satisfaction, a test of the Buffering Hypothesis*, Work and Occupations , Vol. 27 no. 2 May 2000, p. 223 – 243.
- Luthans , Fred., 1992. *Organizational Behavior*, Sixth Edition, New York, Mc. Graw- Hill, Inc.
- Maria Mc. Cann, *The creativity / IQ Interface : Old Answers and Some New Questions*.
- Matherly, Timothy A. & Goldsmith, Ronald E.;*The Two Faces of Creativity*; Business Horizon; Indiana University School of Business, 1995.
- May R., 1996. *Manusia Mencari Dirinya, Upaya Memahami Manusia Modern Ditengah Berbagai Kompleksitas dan Konflik yang Dihadapinya*, Cetakan kedua, Mitra Utama.
- Moekijat, 2002. *Dasar-Dasar Motivasi*, Bandung : Pionir Jaya.
- Munandar U, 1999. *Kreativitas dan Keberbakataan Strategi Mewujudkan Potensi Kreatif dan Bakat*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Podsakoff & Mac Kenzie, 1996. *Managing Today.*, Second Edition, Prentice Hall International, Inc.
- Robbins, SP., 1999. *Management*, Sixth Edition, Prentice Hall International Inc, USA.
- Robbins, SP., 2003. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, Seventh Edition, Prentice Hall International Inc.
- Robert W. Rice, Dean B. Mc. Farlin, Debbie E. Bennett, *Standards of Comparison and Job Satisfaction*, Journal of Applied Psychology, 1989, Vol. 74, No.4 , p.591-598
- Sawhney, Mohanbir; Prandelli, Emanuela. *Communities of Creation : Managing distributed Innovation in Turbulent Markets*, California Management Review (CMR) vol. 42 Date, summer 2000, p. 24.

- Schmidt, Matching Creativity Requirements and The Work Environment; Effect on Satisfaction and Intentions to Leave, *Academy of Management Journal*, 2000, Vol. 43 No. 2, p. 215 – 223.
- Schroeder, 1989. *Managing Organizational Behavior* Fourth Edition, New York, John Willey & sons Inc.
- Siagian, Sondang P., 1999. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Cetakan keempat, Jakarta : Rineka Cipta.
- Sinetar, Marsha ; *Entrepreneur, Chaos & Creativity: Can Creative People Realy Survive Large Company Structure* ; Sloan Management Review; Sloan Management Review Association, 1995.
- Steers, RM., 1995. *Efektivitas Organisasi Suatu Perilaku*, Cetakan Kedua, Jakarta: Erlangga.
- Stevenson, 1996. *Humus Chemistry: Genesis, Composition, Reactions*. 2th ed. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Studer, Gary A.; *Working Creativity*; Management World Administrative Management Society, 2002.
- Suriasumantri J.S., 1999. *Ilmu dalam Perspektif : Sebuah Kumpulan Karangan tentang Hakekat Ilmu*, Catatan keempat belas, Yayasan Obor Indonesia, Jakarta.
- Thomas Fee, 2000. *Institutional Building, A Model for Applied Social Change*. Cambridge. Schenkman Publishing Company
- Troena Afnan, 1996. *Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja; studi pada pabrik rokok kretek di Jawa Timur*” Disertasi, program Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Weiss WH, 2001. *Developing Creativity in Organizations (Terjemahan)*, Cetakan kelima, Jakarta : Kanisius.
- West MA.& Anderson NT., 1996. *Innovation in Top Management Team*. *Journal of Applied Psychology*, 81 (6), 680 – 693
- Westerman J., & Donoghue P, alih bahasa, Suparman, 1997, *Pengelolaan Sumberdaya Manusia*, Cetakan ketiga, Jakarta : Bumi Aksara.
- Whitford, David, *A Human Place to Work*, *Fortune*, vol 143, Jan. 8., 2001 p. 108
- William PA., Pamella L.P., Michael K., 1996. *Strategic Human Ressources Management*, The Dryden Press, USA.
- Yandrick, Rudy M., *Getting by With a Little Help From Friends*, *HR Magazine* Vol. 45 , October 2000, p. 102.
- Yukl Gary, 1994. *Leadership in Organization*, Third Edition, New Jersey: Prentice Hall, Inc.