

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Lingkungan Kerja

2.1.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan perlu diperhatikan, hal ini disebabkan karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan. Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Menurut Robbins dalam Handoko (2010, p. 125) lingkungan adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan diluar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi, lingkungan dirumuskan menjadi dua yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus. Lingkungan umum adalah segala sesuatu di luar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini berupa kondisi sosial dan teknologi. Sedangkan lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran sebuah organisasi.

Menurut Basuki dan Susilowati (2010, p. 79) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di lingkungan yang dapat mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung seseorang atau sekelompok orang di dalam melaksanakan aktivitasnya.

Menurut Mangkunegara (2010, p. 98) lingkungan kerja yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, iklim kerja dan fasilitas kerja yang relatif memadai. Alex S.

Nitisemito (2010, p. 78) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan fisik dan nonfisik yang melekat pada karyawan sehingga tidak dapat dipisahkan untuk mendapatkan kinerja karyawan yang baik. Menurut Sedarmayanti (2010, p. 34) lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Sedangkan lingkungan kerja nonfisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Masalah lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting, dalam hal ini diperlukan adanya pengaturan maupun penataan faktor-faktor lingkungan kerja dalam penyelenggaraan aktivitas organisasi. Sesuai dengan Keputusan Menteri Kesehatan No. 261/MENKES/SK/II/1998 Tentang : Persyaratan Kesehatan Lingkungan Kerja bahwa lingkungan kerja perkantoran meliputi semua ruangan, halaman dan area sekelilingnya yang merupakan bagian atau yang berhubungan dengan tempat kerja untuk kegiatan perkantoran. Persyaratan kesehatan lingkungan kerja dalam keputusan ini diberlakukan baik terhadap kantor yang berdiri sendiri maupun yang berkelompok.

Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja baik berupa fisik maupun nonfisik yang dapat mempengaruhi karyawan saat bekerja. Jika lingkungan kerja yang kondusif maka karyawan bisa aman, nyaman dan jika lingkungan kerja tidak mendukung maka karyawan tidak bisa aman dan nyaman.

2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Faktor-faktor lingkungan kerja yang diuraikan oleh Nitisemito (2010, p. 78) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya:

1. Warna merupakan faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para

pegawai. Khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka. Dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruangan dan alat-alat lainnya, kegembiraan dan ketenangan bekerja para pegawai akan terpelihara.

2. Kebersihan lingkungan kerja secara tidak langsung dapat mempengaruhi seseorang dalam bekerja, karena apabila lingkungan kerja bersih maka karyawan akan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Kebersihan lingkungan bukan hanya berarti kebersihan tempat mereka bekerja, tetapi jauh lebih luas dari pada itu misalnya kamar kecil yang berbau tidak enak akan menimbulkan rasa yang kurang menyenangkan bagi para karyawan yang menggunakannya, untuk menjaga kebersihan ini pada umumnya diperlukan petugas khusus, dimana masalah biaya juga harus dipertimbangkan disini.
3. Penerangan dalam hal ini bukan terbatas pada penerangan listrik saja, tetapi juga penerangan sinar matahari. Dalam melaksanakan tugas karyawan membutuhkan penerangan yang cukup, apabila pekerjaan yang dilakukan tersebut menuntut ketelitian.
4. Pertukaran udara yang cukup akan meningkatkan kesegaran fisik para karyawan, karena apabila ventilasinya cukup maka kesehatan para karyawan akan terjamin. Selain ventilasi, konstruksi gedung dapat berpengaruh pula pada pertukaran udara. Misalnya gedung yang mempunyai plafond tinggi akan menimbulkan pertukaran udara yang banyak dari pada gedung yang mempunyai plafond rendah selain itu luas ruangan apabila dibandingkan dengan jumlah karyawan yang bekerja akan mempengaruhi pula pertukan udara yang ada.
5. Jaminan terhadap keamanan menimbulkan ketenangan. Keamanan akan keselamatan diri sendiri sering ditafsirkan terbatas pada keselamatan kerja, padahal lebih luas dari itu termasuk disini keamanan milik pribadi karyawan dan juga konstruksi gedung tempat mereka bekerja. Sehingga akan menimbulkan ketenangan yang akan mendorong karyawan dalam bekerja.
6. Kebisingan merupakan suatu gangguan terhadap seseorang karena adanya kebisingan, maka konsentrasi dalam bekerja akan terganggu. Dengan terganggunya konsentrasi ini maka pekerjaan yang dilakukan akan banyak menimbulkan kesalahan atau kerusakan. Hal ini jelas akan menimbulkan

kerugian. Kebisingan yang terus menerus mungkin akan menimbulkan kebosanan.

7. Tata ruang merupakan penataan yang ada di dalam ruang kerja yang biasa mempengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja.

Menurut Robbins-Coulter Handoko (2010, p. 112) lingkungan dirumuskan menjadi dua, meliputi lingkungan umum dan lingkungan khusus.

1. Lingkungan Umum

Segala sesuatu diluar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini berupa kondisi sosial dan kondisi teknologi yang meliputi:

- a. Fasilitas kerja adalah segala sesuatu yang digunakan, dipakai, ditempati, dan dinikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun kelancaran pekerjaan sehingga dapat meningkatkan produktivitas atau prestasi kerja.
 - 1) Fasilitas alat kerja. Seseorang karyawan atau pekerja tidak akan dapat melakukan pekerjaan tanpa disertai alat kerja.
 - 2) Fasilitas perlengkapan kerja. Semua benda yang digunakan dalam pekerjaan tetapi tidak langsung berproduksi, melainkan sebagai pelancar dan penyegar dalam pekerjaan.
 - 3) Fasilitas sosial. Fasilitas yang digunakan oleh karyawan yang berfungsi sosial meliputi, penyediaan kendaraan bermotor, musholla dan fasilitas pengobatan.
- b. Teknologi adalah alat kerja operasional yaitu semua benda atau barang yang berfungsi sebagai alat canggih yang langsung digunakan dalam produksi seperti komputer, mesin pengganda, mesin hitung.

2. Lingkungan Khusus

Lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran sebuah organisasi yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

2.1.3 Indikator Lingkungan Kerja

Indikator-indikator lingkungan kerja oleh Nitisemito (2010, p. 79) yaitu sebagai berikut:

1. Suasana kerja

Suasana kerja adalah kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut (Saydam, 2010).

2. Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

3. Tersedianya fasilitas kerja

Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap/mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2010, p. 28) indikator-indikator lingkungan kerja yaitu sebagai berikut:

1. Penerangan/cahaya di tempat kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas (kurang cukup) mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit tercapai.

2. Sirkulasi udara ditempat kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman disekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia.

3. Kebisingan di tempat kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius dapat menyebabkan kematian.

4. Bau tidak sedap di tempat kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus-menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “*air condition*” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu disekitar tempat kerja.

5. Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Oleh karena itu faktor keamanan perlu diwujudkan keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan ditempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Pengaman (SATPAM).

Berdasarkan dua pendapat yang berbeda yaitu dari Nitisemito (2010, p. 79) dan Sedarmayanti (2010, p. 56) tentang lingkungan kerja diharapkan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan akan betah dalam bekerja. Dari dua pendapat berbeda peneliti mengambil indikator yaitu suasana kerja,

hubungan dengan rekan kerja, tersedianya fasilitas kerja, penerangan, sirkulasi udara, kebisingan, bau tidak sedap, dan keamanan.

2.2 Kompensasi

2.2.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun barang tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan pada perusahaan. Serta kompensasi tambahan finansial atau non finansial yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dan usaha meningkatkan kesejahteraan mereka seperti tunjangan hari raya dan uang pensiun.

Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Thomas H. Stone seperti yang dikutip oleh Moekijat sebagai berikut: *“Compensation is any form of payment to employee for work they provide their employer”* (Kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan sebagai pertukaran pekerjaan yang mereka berikan kepada majikan) (Suwatno, 2001 : 105).

Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Edwin B. Flippo yang dikutip oleh Moekijat yaitu: *“As the and equitable remuneration of personal for their contribution to organization objectives”* (Kompensasi adalah sebagai pemberian imbalan jasa yang layak dan adil kepada karyawan-karyawan karena mereka telah memberi sumbangan kepada pencapaian organisasi) (Suwatno, 2001, p. 105).

Berdasarkan uraian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa kepada karyawan karena karyawan tersebut telah memberi bantuan atau sumbangan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.2.2 Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2012, p. 121), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) adalah antara lain :

a. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi maka terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan bawahan, di mana karyawan harus mengerjakan tugas-

tugasnya dengan baik, sedang pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi itu sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status, sosial dan egoistiknya sehingga ia memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya itu.

c. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan itu akan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

e. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi agar prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-pertaturan yang berlaku.

g. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada kerjanya.

h. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi itu sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2.2.3 Asas-Asas Kompensasi

Menurut Hasibuan (2012, p. 122), program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan

sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

a. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggungjawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi.

Jadi adil dalam hal ini bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

b. Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang *qualified* tidak terhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi dan lain-lainnya.

2.2.4 Metode Kompensasi

Menurut Hasibuan (2012, p. 123), metode kompensasi (balas jasa) dikenal metode tunggal dan metode jamak.

a. Metode Tunggal

Metode tunggal yaitu suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan.

b. Metode Jamak

Metode jamak yaitu suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada. Ini terdapat pada perusahaan-perusahaan diskriminasi.

2.2.5 Indikator Kompensasi

Indikator-indikator kompensasi menurut Simamora (2004, p. 445) diantaranya :

1. Upah dan gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

2. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

3. Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pension, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4. Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

2.2.6 Sistem dan Kebijakan Kompensasi

2.2.6.1 Sistem Kompensasi

Menurut Hasibuan (2012, p. 124), sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan diantaranya: sistem waktu, sistem hasil (output), dan sistem borongan. Untuk lebih jelasnya mengenai system kompensasi ini akan diuraikan sebagai berikut :

a. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, kompensasi (gaji/upah) itu besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu atau bulan. Sistem waktu itu administrasi pengupahannya relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun kepada pekerja harian. Sistem waktu ini biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur per unitnya, dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya.

Setiap waktu itu besarnya kompensasi hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan dengan prestasi kerjanya. Kebaikan sistem waktu ialah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

b. Sistem Hasil (output)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter dan kilogram. Dalam sistem hasil (*output*), besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi. Kebaikan sistem hasil ini memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Jadi prinsip keadilan betul-betul diterapkan. Sistem hasil ini perlu mendapat perhatian yang bersungguh-sungguh mengenai kualitas barang yang dihasilkan, karena ada kecenderungan dari karyawan untuk mencapai produksi yang lebih besar dan kurang memperhatikan kualitasnya. Manager juga perlu memperhatikan jangan sampai karyawan memaksa dirinya untuk bekerja di luar kemampuannya sehingga kurang memperhatikan keselamatannya. Kelemahan sistem hasil ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

c. Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang menetapkan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan ini cukup rumit, lama mengerjakannya, serta berapa alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Jadi dalam sistem borongan ini pekerja biasa mendapat balas jasa besar atau kecil, tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

2.2.6.2 Kebijakan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2012, p. 126), Kebijakan kompensasi baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi eksternal serta berpedoman kepada keadilan dan undang-undang perburuhan. Dengan kebijaksanaan ini diharapkan akan terbina kerja sama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak. Susunan kompensasi yang ditetapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Kompensasi kita ketahui terdiri dari kompensasi langsung (gaji/upah/insentif) dan kompensasi tidak langsung (kesejahteraan karyawan), jika perbandingan kedua kompensasi ini ditetapkan sedemikian rupa maka kehadiran karyawan akan lebih baik.

2.2.7 Waktu Pembayaran Kompensasi

Menurut Hasibuan (2012, p. 127), artinya kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan supaya kepercayaan karyawan terhadap bonafiditas perusahaan semakin besar ketenangan dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Tetapi jika pembayaran kompensasi tidak tepat pada waktunya akibatnya disiplin, moral, gairah kerja karyawan akan menurun bahkan *turnover* karyawan semakin besar. Pengusaha harus memahami bahkan balas jasa ini akan dipergunakan karyawan beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, di mana kebutuhan itu tidak dapat ditunda seperti kebutuhan makanan. Kebijakan waktu pembayaran kompensasi ini hendaknya berpedoman daripada *menunda* lebih baik *memperecepat* dan menetapkan waktu yang paling tepat.

2.2.8 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Menurut Hasibuan (2012, p.144), faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi diantaranya yaitu :

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja

lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan Permintaan

Bila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat Buruh atau Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppresnya

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah atau balas jasa minimum. Penetapan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha jangan sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan, karena pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya Hidup (*Cost of living*)

Bila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi atau upah semakin besar. Tetapi sebaliknya jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat kompensasi atau upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.

7. Posisi Jabatan

Karyawan yang mendapat jabatan yang lebih tinggi maka akan menerima gaji atau kompensasi yang lebih besar. Sebaliknya yang menjabat jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji atau kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji atau kompensasi yang lebih besar pula.

8. Pendidikan dan Pengalaman Karyawan

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja yang lebih lama gaji atau balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji atau kompensasinya lebih kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Bila kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*) maka tingkat upah atau kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi (*full employment*). Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (*depresi*) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*disqueshed unemployment*).

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan itu mengerjakannya sulit atau sukar dan mempunyai risiko (finansial, keselamatannya) besar, maka tingkat upah atau balas jasanya semakin besar, karena meminta kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaan itu mengerjakannya mudah dan risikonya (finansial, kecelakaannya) kecil, maka tingkat upah atau balas jasanya relatif rendah. Misalnya, pekerjaan merakit komputer balas jasanya lebih besar daripada mengerjakan mencetak batu bata.

2.3 Pengembangan Karir

2.3.1 Pengertian Pengembangan Karir

Seorang individu yang pertama kali menerima tawaran pekerjaan akan memiliki pandangan yang berbeda tentang pekerjaan, jika dibandingkan dengan individu yang telah lama bekerja. Mereka yang telah lama bekerja akan berpandangan lebih luas dan bermakna. Anggapan terhadap kerja tersebut berubah tidak saja dianggap sebagai sumber penghasilan, tetapi juga sebagai sesuatu yang dapat dimiliki keinginan lain, seperti penghargaan dari orang lain, persaingan terhadap kekuasaan serta jabatan yang lebih tinggi. Sehubungan dengan ini, maka setiap pegawai harus diberi kesempatan untuk mengembangkan karirnya, yakni sebagai alat untuk memotivasi mereka agar dapat berprestasi lebih baik.

Karir merupakan keseluruhan jabatan atau posisi yang mungkin diduduki seseorang dalam organisasi dalam kehidupan kerjanya, dan tujuan karir merupakan jabatan tertinggi yang akan diduduki seseorang dalam suatu organisasi. Berikut ini ada beberapa pengertian karir dan pengembangan karir yang dikemukakan oleh para ahli: Menurut Robert L. Mathis-John H. Jackson (2006, p.342) mengemukakan bahwa pengertian karir adalah sebagai berikut : "Karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya".

Menurut Veitzhal Rivai (2003, p.290) mendefinisikan pengembangan karir adalah sebagai berikut: "Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan". Pengertian pengembangan karir yang dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2000, p.77) adalah sebagai berikut: "Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum."

Menurut Bambang Wahyudi (2002, p.161) mendefinisikan pengembangan karir adalah sebagai berikut: "Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki sejumlah harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan atau prestasi yang telah diberikannya. Salah satu diantaranya adalah harapan untuk meraih posisi/jabatan yang lebih tinggi atau lebih baik dari posisi/jabatan sebelumnya." Jadi dengan demikian, pengembangan karir merupakan tindakan seorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya, yang disponsori oleh departemen sumber daya manusia, manajer ataupun pihak lain.

Ada sejumlah prinsip yang perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan pengembangan karir. Pertama, pekerjaan itu sendiri memiliki pengaruh paling besar terhadap pengembangan karir, karena setiap kali muncul tantangan yang berbeda, maka apa yang dipelajari dari pekerjaan bisa jauh lebih penting daripada aktivitas pengembangan yang direncanakan secara formal. Kedua, jenis

keterampilan baru yang akan dibutuhkan ditentukan oleh persyaratan jabatan yang spesifik. Ketiga, pengembangan tidak akan terjadi bila seseorang belum memperoleh keterampilan yang disyaratkan oleh suatu jabatan tertentu.

2.3.2 Tahap-Tahap Pengembangan Karir

Sebagian orang menganggap karir (career) sebagai promosi di dalam organisasi. Kata “karir” dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda. Dari satu perspektif, karir merupakan urutan-urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama masa hidupnya. Ini merupakan karir yang obyektif. Meskipun demikian, dari perspektif lainnya karir terdiri atas perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Ini merupakan karir yang subyektif. Kedua perspektif tersebut, obyektif dan subyektif, terfokus pada individu. Kedua perspektif tadi menganggap bahwa orang memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasib mereka, sehingga mereka dapat mengubah peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karir mereka. Perspektif tadi lebih lanjut mengasumsikan bahwa aktivitas sumber daya manusia haruslah mengenali tahap karir (career stage), dan membantu para karyawan dengan tugas-tugas pengembangan yang mereka hadapi di setiap tahap karir.

Tahapan pengembangan karir menurut Simamora (2004, p.416) adalah sebagai berikut:

1. Karir awal merupakan tahapan pertama dimana seseorang memasuki sebuah organisasi. Selama tahap masuk (getting-in phase), karyawan berupaya memperoleh gambaran realistik mengenai organisasi, dan mencari pekerjaan yang paling sesuai dengan keahlian, pengalaman, preferensi, dan minatnya. Karir awal (*early career*) tidak selalu berjalan dengan mulus. Oleh karena itu dalam tahap ini merupakan tahap penekanan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaannya. Selain itu, perusahaan seyogyanya mendorong para karyawannya agar berpartisipasi dalam latihan penilaian mandiri, dan hendaknya membantu mereka dalam menentukan jalur karir yang realistik dan fleksibel serta memformulasikan rencana karir.

2. Karir pertengahan merupakan suatu tahapan dimana setiap individu akan mengalami suatu transisi atau perubahan pada karir mereka. Dalam tahap pertengahan, individu mengkaji ulang pencapaiannya sampai pada saat itu dan kemungkinan untuk mencapai karir pribadi dan tujuan hidup di masa depan. Salah satu strategi untuk menyingkapi masalah di pertengahan karir (mid career) adalah dengan melatih karyawan pada karir pertengahan untuk membina karyawan yang lebih junior. Pengembangan satu generasi pemimpin di masa depan dapat menjadi suatu kontribusi yang signifikan, permanen, dan sangat memuaskan. Strategi lainnya untuk mengatasi masalah karir pertengahan adalah dengan menghadapi atau mencegah keusangan (obsolescence). Untuk menyingkapi persoalan ini, salah satu caranya adalah dengan mengirimkan karyawan ke seminar, workshop, pelatihan. Selanjutnya tiga karakteristik pribadi yang cenderung diasosiasikan dengan kadar keusangan yang rendah: kemampuan intelektual yang tinggi, motivasi diri yang tinggi, dan fleksibilitas pribadi.
3. Karir akhir merupakan suatu titik balik terhadap produktivitas, atau penurunan dan pensiun dini, dapat mengikuti suatu krisis pertengahan karir. Individu yang produktif dapat memikul peran staf senior atau manajemen puncak, atau mereka mungkin tetap sebagai contributor dalam peran nonkepemimpinan. Bagi sebagian besar karyawan, tugas-tugas utama periode karir akhir (late career) adalah agar tetap produktif dan menyiapkan diri untuk pensiun yang efektif. Untuk menyesuaikan diri dengan karir akhir secara berhasil, individu seyogyanya menjaga sikap positif, berpikir ke depan, dan menerima dukungan sosial dari kerabat kerja dan suami/istrinya. Karyawan yang berada di penghujung karir sebaiknya terlibat dalam perencanaan jangka panjang finansial dan mencari waktu bersenang-senang dengan pasangan hidupnya serta merencanakan pensiunnya dengan hati-hati.

2.3.3 Proses Pengembangan Karir

Menurut Simamora (2004, p.416) banyak orang menganggap bahwa karir sama dengan kemajuan dalam suatu organisasi. Karir mengandung dua fokus utama, yaitu: fokus internal dan fokus eksternal. fokus internal menunjuk kepada cara

seseorang memandang karirnya. Sedangkan fokus eksternal menunjuk kepada rangkaian kedudukan yang secara aktual diduduki oleh seorang pekerja.

Untuk memahami pengembangan karir dalam suatu organisasi dibutuhkan pengujian atas dua proses utama, yaitu:

1. Career planning. Bagaimana orang merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan karirnya sendiri. Ini merupakan suatu usaha yang sengaja dilakukan oleh seseorang untuk menjadi lebih sadar dan tahu akan ketrampilannya sendiri, kepentingan, nilai, peluang, hambatan, pilihan, dan akibat-akibatnya. Proses ini mencakup upaya pengidentifikasian sasaran dan / atau tujuan yang terkait dengan karir, dan penetapan rencana guna mewujudkan tujuan tersebut.
2. Career Management. Proses ini menunjuk kepada bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan program pengembangan karirnya. Proses ini lebih merupakan usaha formal, terorganisir, dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir individu dengan persyaratan tenaga kerja organisasi. Jadi lebih merupakan suatu mekanisme untuk mewujudkan kebutuhan sumber daya manusia masa kini dan masa yang akan datang.

2.3.4 Tujuan Pengembangan Karir

Pada umumnya tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia diperusahaan saat ini dan di masa mendatang. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Veitzal Rivai (2004, p.291) bahwa pengembangan karir yang dirancang secara baik akan membantu dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan.

Adapun tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh Dubrin yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2000, p.77) adalah sebagai berikut:

- a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan. Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.

- b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai. Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
- c. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka. Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
- d. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan. Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
- e. Membuktikan tanggung jawab sosial. Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
- f. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan. Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
- g. Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian. Pengembangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
- h. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial. Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
- i. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai. Pengembangan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian
- j. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang. Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

2.3.5 Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000, p.77) bentuk-bentuk pengembangan karir tergantung pada jalur karir yang direncanakan oleh masing-masing organisasi. Bagaimana suatu perusahaan menentukan suatu jalur karir bagi karyawannya tergantung pada kebutuhan dan situasi perusahaan itu sendiri, namun begitu umumnya yang sering dilakukan perusahaan adalah melalui

pendidikan dan pelatihan, promosi serta mutasi. Pengertian mengenai ketiga hal tersebut dapat dijelaskan dibawah ini:

1. Pendidikan dan latihan adalah suatu kegiatan perusahaan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan para pegawai sesuai keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.
2. Promosi adalah suatu perubahan posisi atau jabatan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang.
3. Mutasi adalah merupakan bagian dari proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seseorang dalam suatu organisasi. Istilah mutasi sendiri atau yang dalam beberapa literatur disebut sebagai pemindahan dalam pengertian sempit dapat dirumuskan sebagai suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu klas ke suatu jabatan dalam klas yang lain yang tingkatannya tidak lebih tinggi atau lebih rendah (yang tingkatnya sama) dalam rencana gaji. Sedangkan dalam pengertian yang lebih luas konsep mutasi dirumuskan sebagai suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi.

2.3.6 Unsur-Unsur Pengembangan Karir

Penyusunan suatu program pengembangan karir bagi tenaga kerja dalam suatu organisasi harus dilakukan dengan memperhatikan berbagai kemungkinan yang berusaha mencapai keseimbangan antara kepentingan individu tenaga kerja dan kepentingan masyarakat (dalam hal ini organisasi), sehingga pengembangan karir yang terjadi diharapkan mampu menghasilkan keuntungan bagi kedua belah pihak. Bagi individu tenaga kerja diharapkan pengembangan karir akan mampu memperbaiki kualitas kehidupannya dari masa ke masa.

Sedangkan bagi organisasi keuntungan yang diharapkan adalah terjaminnya kualitas sumber daya manusia yang dimiliki serta pemanfaatannya secara optimal untuk mewujudkan tujuan organisasi. Dalam kaitan ini, Edwin B. Flippo menyebutkan adanya 3 (tiga) unsur yang harus diperhatikan dalam langkah

penyusunan program pengembangan karir, seperti yang dikutip oleh Bambang Wahyudi (2002, p.163) yaitu:

1. Menaksir kebutuhan karir (Career need assessment) Karir bagi seseorang merupakan suatu unsur yang sangat penting dan bersifat sangat pribadi dalam kehidupannya. Dalam penyusunan program pengembangan karir, menaksir kebutuhan karir secara individual ini merupakan unsur pertama yang dikatakan lebih dahulu, karena justru unsur inilah sebenarnya yang akan sangat berpengaruh terhadap terwujudnya sasaran utama dari program pengembangan karir, yaitu memelihara sumber daya manusia yang ada agar tetap memiliki kemauan kerja dalam organisasi dengan intensitas yang cukup tinggi.
2. Kesempatan karir (Career opportunities) Setelah tenaga kerja didorong untuk menentukan kebutuhan karirnya, maka sudah sewajarnya apabila diikuti dengan tanggung jawab untuk menggambarkan kesempatan karir yang ada didalam organisasi yang bersangkutan. Dengan informasi tentang kesempatan karir yang ada dalam organisasi, maka setiap tenaga kerja dan calon tenaga kerja mengetahui dengan jelas berbagai kemungkinan jabatan yang dapat didudukinya.
3. Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir (Need-opportunity alignment) Apabila kedua unsur terdahulu, yaitu kebutuhan karir dari tenaga kerja dan kesempatan karir yang tersedia telah dapat ditetapkan, maka yang harus dilakukan adalah mengadakan penyesuaian diantara kedua kepentingan tersebut. Dalam pelaksanaannya, penyesuaian tersebut dapat dilakukan dengan bantuan program mutasi tenaga kerja atau program pelatihan dan pembangunan tenaga kerja.

2.3.7 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Betapa pun baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai tujuan karir yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis. Meskipun bagian pengelola sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut, sesungguhnya yang paling bertanggung jawab adalah

pekerja yang bersangkutan sendiri. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karir yang sangat fundamental.

Menurut Sondang P. Siagian (2006, p. 215) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah:

1. Prestasi Kerja Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.
2. Pengenalan oleh pihak lain Adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.
3. Kesetiaan pada organisasi Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.
4. Pembimbing dan sponsor Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.
5. Dukungan para bawahan Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan
6. Kesempatan untuk bertumbuh Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.
7. Pengunduran diri Merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi pendidikan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

2.3.8 Indikator Pengembangan Karir

Menurut Sondang P. Siagian (2006, p. 215) indikator yang digunakan untuk mengukur pengembangan karir karyawan adalah:

- a. Perencanaan karir
- b. Pengembangan karir individu
- c. Pengembangan karir yang didukung oleh departemen SDM
- d. Peran umpan balik terhadap kinerja

2.4 Motivasi

2.4.1 Pengertian Motivasi

Motivasi didefinisikan sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Intensitas terkait dengan seberapa keras orang berusaha. Ini adalah unsur yang mendapat perhatian paling besar dari kita bila berbicara tentang motivasi. Akan tetapi, intensitas yang tinggi kemungkinan tidak akan menghasilkan kinerja yang diinginkan jika upaya itu tidak disalurkan ke arah yang menguntungkan organisasi. Oleh karena itu kita harus mempertimbangkan kualitas upaya itu maupun intensitasnya. Upaya yang diarahkan ke sasaran dan konsisten dengan sasaran organisasi adalah hal yang seharusnya kita usahakan. Pada akhirnya, motivasi memiliki dimensi berlangsung lama. Ini adalah ukuran tentang berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi tetap bertahan dengan pekerjaannya dalam waktu cukup lama untuk mencapai sasaran mereka (Robins dalam Handoko, 2010, p. 210).

Menurut Rivai (2010, p. 89) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai.

2.4.2 Manfaat Motivasi

Secara singkat manfaat motivasi adalah menumbuhkan gairah atau semangat kerja sehingga kinerja setiap pegawai meningkat sehingga hasil dari setiap pekerjaan pegawai meningkat pula. Menurut Hasibuan (2012, p. 80) menyatakan bahwa tujuan pemberian motivasi bagi seorang karyawan selain memberikan keuntungan pada karyawan itu sendiri juga memberikan keuntungan kepada organisasi seperti:

1. Dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan
2. Dapat mendorong semangat dan gairah kerja karyawan
3. Dapat mempertahankan kestabilan karyawan
4. Dapat meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
5. Dapat menciptakan suasana dan hubungan kerja yang karyawan
6. Dapat meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
7. Dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan
8. Dapat meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
9. Dapat mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya
10. Dapat meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

2.4.3 Teori Motivasi

1. Teori Motivasi Abraham Maslow

Teori motivasi menurut Robbins dalam Hasibuan (2012, p. 45) adalah bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

- a. Psikologis: antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seksual, dan kebutuhan jasmani lain.
- b. Keamanan: antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Sosial: mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima-baik, dan persahabatan.

- d. Penghargaan: mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan dari luar seperti misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
- e. Aktualisasi diri: dorongan untuk menjadi seseorang/sesuatu sesuai ambisinya; yang mencakup pertumbuhan, pencapaian, dan pemenuhan kebutuhan diri.

2. Teori Motivasi Douglas Murray Mc Gregor

Menurut Robbins dalam Hasibuan (2012, p. 88) menggambarkan dua teori tentang manajemen dan implikasinya bagi motivasi yaitu teori X dan teori Y. Menurut teori X, empat asumsi yang dipegang para manajer adalah sebagai berikut:

- a. Karyawan secara inheren tidak suka untuk bekerja, bila dimungkinkan akan menghindarinya.
- b. Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bila mungkin
- d. Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait dengan kerja dan akan menunjukkan ambisi yang rendah.

Dalam teori Y, ada empat asumsi positif yaitu:

- a. Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain.
- b. Orang-orang akan melakukan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka memiliki komitmen pada sasaran.
- c. Rata-rata orang dapat bekerja untuk menerima, bahkan mengusahakan, tanggung jawab
- d. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen.

3. Teori Pengharapan Victor Vroom

Menurut Robbins dalam Hasibuan (2012, p. 88) menjelaskan teori pengharapan berfokus pada tiga hubungan yaitu:

- a. Hubungan upaya-kinerja. Probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja.
- b. Hubungan kinerja-imbalan. Sampai sejauh mana individu itu meyakini bahwa berkinerja pada tingkat tertentu akan mendorong tercapainya *output* yang diinginkan
- c. Hubungan imbalan-sasaran pribadi. Sampai sejauh mana imbalan-imbalan organisasi memenuhi sasaran atau kebutuhan pribadi serta potensi daya tarik imbalan tersebut bagi individu tersebut.

4. Teori Motivasi David McClland

Menurut Rivai (2010, p. 88) David McClland menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan tentang motivasi mereka. *McClland theory of needs* memfokuskan kepada tiga hal yaitu;

- a. Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*Need for achievement*); kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.
- b. Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*Need for power*); kemampuan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing.
- c. Kebutuhan untuk berafiliasi (*Needs for affiliation*); hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan di dalam organisasi.

5. Teori motivasi Fredrick Herzberg

Menurut Sudarwan (2010, p. 28) Herzberg berpendapat bahwa ada faktor instrinsik dan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi seseorang dalam bekerja yaitu:

- a. Faktor instrinsik: Prestasi yang dicapai, Pengakuan, dunia kerja, tanggung jawab, dan kemajuan.

- b. Faktor ekstrinsik : hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, teknik supervisi, kebijakan administratif, kondisi kerja, dan kehidupan pribadi.

2.4.4 Tipe-Tipe Motivasi

Menurut Danim (2010, p. 88) motivasi merupakan fenomena hidup yang banyak corak dan ragamnya. Secara umum motivasi dapat diklasifikasikan ke dalam 2 jenis yang satu sama lain memberi warna terhadap aktivitas manusia yaitu:

1. Motivasi Positif

Motivasi positif didasari atas keinginan untuk mencari keuntungan-keuntungan tertentu. Manusia bekerja di dalam organisasi jika ia merasakan bahwa setiap upaya yang dilakukannya akan memberikan keuntungan tertentu, apakah besar atau kecil. Dengan demikian motivasi positif merupakan proses pemberian motivasi atau usaha membangkitkan motif, dimana hal itu diarahkan pada usaha untuk mempengaruhi orang lain agar dia bekerja secara baik dan antusias dengan cara memberikan keuntungan tertentu kepadanya. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif sering dikatakan sebagai motivasi yang bersumber dari rasa takut, misalnya jika ia tidak bekerja akan muncul rasa tagut dikeluarkan, takut tidak diberi gaji, dan takut dijauhi oleh rekan kerja. Motivasi yang berlebihan akan membuat organisasi tidak mampu mencapai tujuan. Personalia organisasi menjadi tidak kreatif, serba takut dan serba terbatas gerakannya. Dengan memotivasi negative ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

3. Motivasi dari dalam

Motivasi dari dalam timbul dari diri pegawai pada waktu ia menjalankan tugas dan kewajiban dan bersumber dari dalam diri pekerja itu sendiri. Hal ini berarti kesenangan pegawai muncul ketika ia bekerja dan ia sendiri

menyenangi pekerjaannya.

4. Motivasi dari luar

Motivasi dari luar adalah motivasi yang muncul sebagai akibat adanya pengaruh yang ada di luar pekerjaan dan dari luar diri pekerja itu sendiri. Motivasi dari luar biasanya dikaitkan dengan imbalan, kesempatan cuti, rekreasi dan lain-lain. Dan sering juga seseorang itu mau bekerja karena semata-mata didorong oleh adanya sesuatu yang ingin dicapai.

Menurut Faizah (2010, p. 73), jenis-jenis motivasi dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

- 1) Motivasi positif, adalah pemberian motivasi yang dilakukan dengan cara memberikan harapan atau hadiah kepadakaryawan yang mempunyai prestasi tinggi (menjalankan tugas lebih dari standar yang telah ditetapkan). Hadiah atau imbalan dapat berupa uang, barang, piagam penghargaan, pujian atau penggunaan fasilitas yang lain.
- 2) Motivasi negatif, adalah pemberian motivasi yang dilakukan dengan cara dikenakan denda, hukuman, ancaman dan sanksi terhadap karyawan yang melanggar peraturan/ketentuan yang telah ditetapkan perusahaan.

2.4.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Namun secara garis besar ada 6 (enam) faktor yang mempengaruhi motivasi (Ishak, 2011, p. 23), yaitu:

- a. Faktor kebutuhan manusia, mencakup kebutuhan dasar (ekonomis), kebutuhan rasa aman (psikologis) dan kebutuhan sosial.
- b. Faktor kompetensi, mencakup pendidikan, keterampilan dan pengalaman
- c. Faktor komunikasi, mencakup hubungan antar manusia, baik hubungan atasan-bawahan, hubungan sesama atasan, dan hubungan sesama bawahan.
- d. Faktor pelatihan, mencakup pelatihan dan pengembangan serta kebijakan manajemen dalam mengembangkan pegawai.
- e. Faktor kepemimpinan, mencakup gaya kepemimpinan
- f. Faktor prestasi kerja, mencakup prestasi dan kondisi serta lingkungan kerja yang mendorong prestasi kerja tersebut.

2.4.6 Upaya-Upaya Memotivasi Karyawan

Menurut Ishak (2011, p. 23) Cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Rasa hormat (*respect*), yaitu memberikan rasa hormat dan penghargaan secara adil. Namun adil bukan berarti sama rata. Seperti dalam hal prestasi kerja, atasan tidak mungkin memberikan penghargaan pada semua orang. Memberikan penghargaan berdasarkan prestasi, kepangkatan, pengalaman, dan sebagainya.
- b. Informasi, yaitu dengan memberikan informasi kepada karyawan mengenai aktivitas organisasi, terutama tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.
- c. Perilaku, Usahakanlah mengubah perilaku sesuai dengan harapan bawahan. Dengan demikian ia mampu membuat karyawan berperilaku atau berbuat sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi
- d. Hukuman, Berikan hukuman kepada karyawan yang bersalah diruang yang terpisah, jangan menghukum di depan karyawan lain karena dapat menimbulkan frustrasi dan merendahkan martabat.
- e. Perasaan, Tanpa mengetahui bagaimana harapan karyawan dan perasaan apa yang ada dalam diri mereka, sangat sulit bagi pimpinan untuk memotivasi bawahan. Perasaan dimaksud seperti rasa memiliki, rasa partisipasi, rasa bersahabat, rasa diterima dalam kelompok, dan rasa mencapai prestasi.

Metode di atas tentunya sangat berpengaruh besar untuk merangsang semangat kerja karyawan dan meningkatkan produktivitas karyawan.

2.5 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian ini merupakan modifikasi dan penggabungan dari penelitian terdahulu yang akan dipaparkan sebagai berikut:

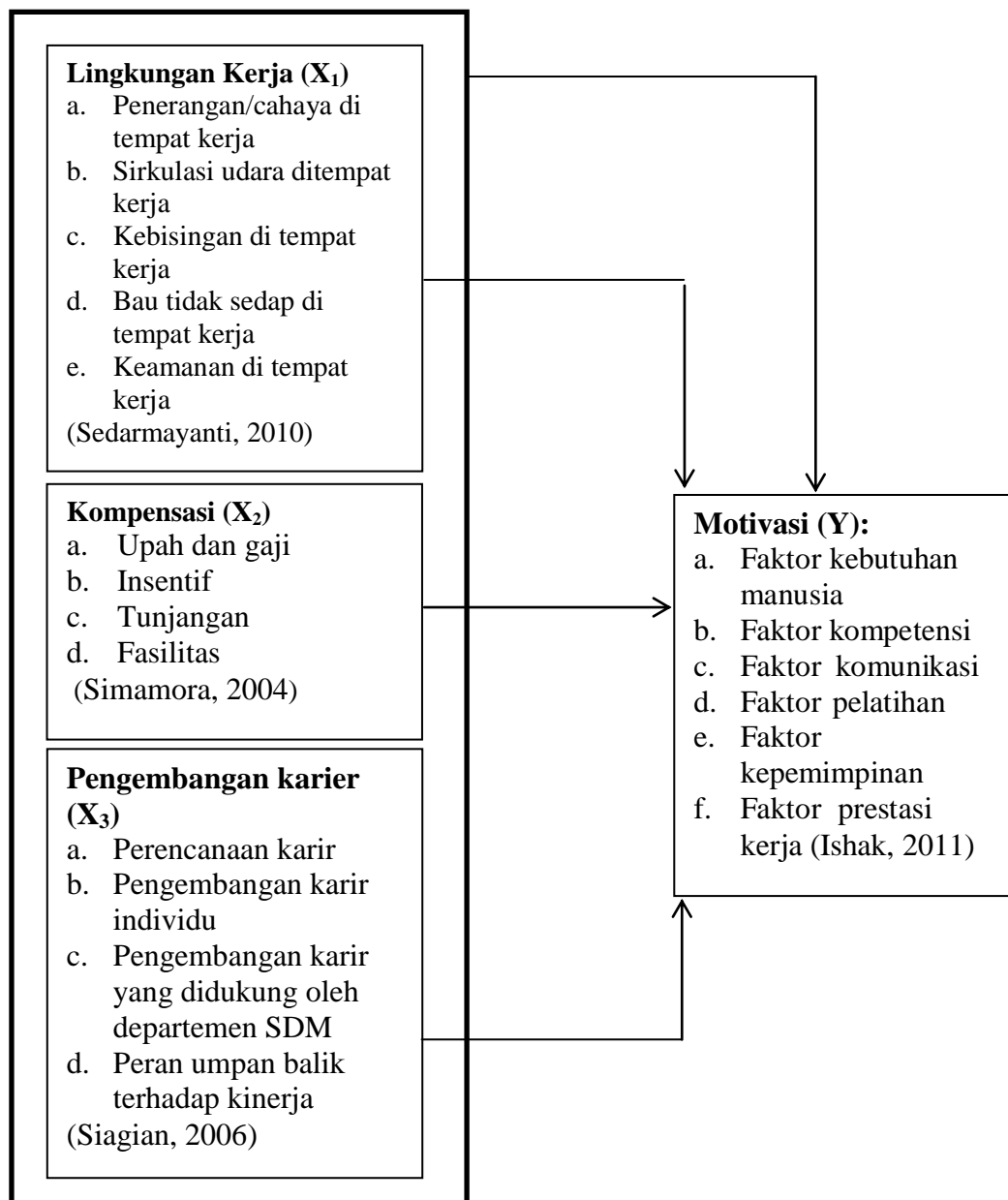
Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
Arta Adi Kusuma (2013)	Pengaruh Lingkungan kerja dan motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Muria Semarang	Berdasarkan hasil penelitian diperoleh persamaan regresi linier berganda $\hat{Y} = 23,857 + 0,180 X_1 + 0,94 X_2$. Dengan menggunakan SPSS 16 Hasil Hipotesis uji F menunjukkan F hitung = 16.646 dengan nilai signifikansi = 0,000 < 0,05 yang berarti H3 yang berbunyi “Ada pengaruh signifikan lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan Hotel Muria Semarang” diterima. Sedangkan dari uji Hipotesis secara parsial (uji t) diperoleh t hitung dari variabel motivasi sebesar 2.619, t hitung variabel lingkungan kerja sebanyak 2.207 dimana probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis diterima. Koefisien determinasi sebesar 0,376, hal ini berarti 37,6% kinerja karyawan Hotel Muria Semarang dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan motivasi, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang berada di luar variabel yang diteliti dalam penelitian ini.
Resa Almustofa (2015)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Perum Bulog Divisi Regional Jakarta).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa lingkungan kerja yang baik, motivasi kerja yang tinggi, dan disiplin kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai

Nama (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
Kestria Senja Octaviana dan Teguh Ariefiantoro (2011)	Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Kontraktor PT. Wineh Pandanwangi Semarang)	Hasil ada pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan Kontraktor PT. Wineh Pandanwangi Semarang.

2.6 Kerangka Pikir

Gambar 2.1
Kerangka Pikir



2.7 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2010), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori.

Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- Ha₁: Diduga ada pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi karyawan PT. Trikarya Mega International Bandar Lampung
- Ha₂: Diduga ada pengaruh kompensasi terhadap motivasi karyawan PT. Trikarya Mega International Bandar Lampung
- Ha₃: Diduga ada pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi karyawan PT. Trikarya Mega International Bandar Lampung
- Ha₄: Diduga ada pengaruh lingkungan kerja, kompensasi dan pengembangan karir terhadap motivasi karyawan PT. Trikarya Mega International Bandar Lampung

