

BAB II

Tinjauan Pustaka

A. Karyawan

1. Pengertian Karyawan

Menurut Undang-Undang Tahun 1969 tentang ketentuan-ketentuan Pokok Mengenai Tenaga Kerja dalam pasal 1 dikatakan bahwa karyawan adalah tenaga kerja yang melakukan pekerjaan dan memberikan hasil kerjanya kepada pengusaha yang mengerjakannya dimana hasil karyanya itu sesuai dengan profesi atau pekerjaan atas dasar keahlian sebagai mata pencariannya.

Senada dengan hal tersebut menurut Undang-Undang No.14 Tahun 1969 tentang Pokok Tenaga Kerja, tenaga kerja adalah tiap orang yang mampu melaksanakan pekerjaan, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja guna menghasilkan jasa atau barang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat (Manulang, 2002).

Karyawan merupakan kekayaan utama dalam suatu perusahaan yang mampu mengerjakan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Karena tanpa adanya keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terlaksana. Beberapa pengertian karyawan menurut para ahli:

- a. Menurut Hasibuan (dalam Manulang, 2002), Karyawan adalah orang penjual jasa (pikiran atau tenaga) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu.

- b. Menurut Subri (dalam Manulang, 2002), Karyawan adalah penduduk dalam usia kerja (berusia 15-64 tahun) atau jumlah seluruh penduduk dalam suatu negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan terhadap tenaga mereka, dan jika mereka mau berpartisipasi dalam aktivitas tersebut.

Dari berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa karyawan merupakan tenaga kerja di dalam perusahaan yang menghasilkan barang dan jasa untuk membantu perusahaan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

2. Karakteristik Karyawan

Karyawan merupakan salah satu aset yang dimiliki perusahaan, dan beberapa karakteristik yang dimiliki karyawan yang baik yaitu (dalam <http://lp3ipusat.blogspot.com/2012/12/karakteristik-karyawan-yang-baik.html> Di unduh pada tanggal 15 januari 2015).

- a. Komunikator yang baik. Karyawan yang mempunyai kemampuan berkomunikasi secara baik serta mengekspresikan dirinya secara jelas, secara lisan maupun tulisan sangat disukai. Komunikasi yang tidak akurat dan tidak tepat antar karyawan, akan berdampak buruk bagi perusahaan. Dalam sebuah organisasi, seperti sebuah perusahaan, komunikasi adalah point penting yang harus selalu dijaga dan dilestarikan.
- b. Pekerja Keras. Tidak mudah mendapatkan karyawan yang pekerja keras. Seseorang yang mengatakan dirinya pekerja keras, sebenarnya dia tidak selalu bekerja keras saat jam kerja. Oleh karena itu, ingatkan selalu diri kalian tentang pentingnya bekerja keras sebagai karyawan.

- c. Mampu bekerja secara tim. Sebuah perusahaan merupakan sebuah organisasi besar yang terdiri dari beberapa bagian atau divisi. Setiap divisi terdiri dari beberapa orang yang disebut dengan tim. Karyawan yang baik, akan mampu membawa diri dalam tim dan mampu bekerja sama dengan baik dengan timnya untuk memajukan perusahaannya.
- d. Mudah beradaptasi dan mampu belajar dengan baik. Karyawan yang baik, tahu bagaimana harus menyesuaikan diri dengan lingkungan baru, bersedia mempelajari hal-hal baru dan melakukan yang terbaik dalam setiap perubahan serta cenderung menjadi pemain terbaik dalam organisasi apapun. Karyawan yang selalu mau belajar biasanya memiliki banyak kemampuan dan pengetahuan yang luas. Selain itu, kemampuannya dalam beradaptasi dengan baik di lingkungan baru membuat ia menjadi pribadi yang supel dimata banyak orang.
- e. Optimis dan selalu memotivasi diri. Seorang karyawan yang baik, tidak pernah ragu mengambil tanggung jawab atau posisi yang lebih tinggi. Dia juga siap bekerja diluar tugasnya sehari-hari yang berkaitan dengan pemecahan masalah perusahaan atau pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan ini selalu bersikap optimis dan percaya diri, selalu memotivasi dirinya untuk menjadi lebih baik agar bisa memberikan yang terbaik untuk perusahaannya.
- f. Membantu orang lain. Setiap karyawan akan menghargai uluran tangan karyawan lainnya jika ia sedang membutuhkan bantuan. Jadi, jangan ragu memberikan bantuan kepada orang lain. Hal ini akan menjalin hubungan persahabatan dengan

rekan kerja dan menjaga kondisi kantor yang nyaman dan baik. Sikap karyawan yang helpful pada waktunya akan dihargai oleh pimpinan dan rekan kerja.

- g. Jujur. Seorang karyawan yang baik adalah yang jujur terhadap pekerjaannya dan kepada sesamanya. Mereka cukup kritis dan bersedia menerima saran dan kritikan karena menganggap bahwa hal itu sangat penting untuk menjadi pembelajaran yang baik. Karyawan yang jujur sangat jarang dan banyak sekali dicari oleh perusahaan. Jadi, tanamkan kejujuran pada diri agar setiap apapun yang dilakukan menjadi berkah.
- h. Sopan dan Beretika. Menjadi ramah dan sopan tidak akan merugikan. Karyawan yang baik tentu akan menyambut rekan kerja mereka dengan sebuah sapaan hangat, 'selamat pagi', mengatakan hal-hal yang sopan seperti, 'terima kasih' dan 'silahkan', diikuti dengan senyum bersahabat. Hal tersebut mungkin tampak sepele, namun membuat karyawan justru merasa lebih dihargai. Seorang karyawan yang baik juga mengikuti kebijakan perusahaan dan bisa mengilhami orang lain untuk melakukan hal yang sama. Ada aturan kerja yang dibuat dan harus diikuti. Ada sopan santun di setiap tempat yang harus dijaga.
- i. Disiplin dan tepat waktu. Setiap atasan menyukai karyawan yang disiplin dan tepat waktu. Waktu adalah uang. Datang terlambat ke kantor, mengambil jam istirahat untuk sesuatu yang tidak perlu, menunda nunda pekerjaan dan meninggalkan kantor lebih awal dari jam kerja akan membuat perusahaan membuang-buang biaya karena mempekerjakan karyawan semacam itu. Atasan akan kurang menghargai karyawan yang tidak mampu berdisiplin.

j. Menghormati privasi Karyawan lain. Seorang karyawan harus selalu ingat bahwa dia datang ke kantor untuk bekerja dan menciptakan karir. Bukan untuk menyebarkan gosip kantor atau rumor. Seorang karyawan yang baik akan menghormati privasi rekan kerjanya, menjaga dan melindungi hal yang bersifat rahasia perusahaan atau bisnis perusahaan. Ketika seseorang menghormati orang lain, maka ia pun akan dihormati orang lain.

Dari beberapa penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa karakteristik karyawan yang baik yaitu karyawan yang mampu menghargai karyawan lain, bekerja keras dan penuh semangat, disiplin dalam bekerja, dan mau terus belajar untuk menjadi karyawan yang lebih baik.

B. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal (Mangkunegara, 2012).

Usman (2009) menjelaskan bahwa motivasi adalah proses psikis yang mendorong seorang untuk melakukan sesuatu. Motivasi dapat bersumber dari dorongan dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang. Menurut Weiner (1982), motivasi didefinisikan sebagai kondisi internal yang membangkitkan kita

untuk bertindak, mendorong kita mencapai tujuan tertentu, dan membuat kita tetap tertarik dalam kegiatan tertentu. Selanjutnya Ernest J. McComick (1985) mendefinisikan motivasi kerja sebagai kondisi yang berpengaruh dan membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Menurut Sunyoto (2013), motivasi kerja adalah sebagai keadaan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai keinginannya. Kemudian (Martoyo, 2007) menjelaskan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain pendorong semangat kerja.

Dari pengertian beberapa ahli di atas disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan atau energi yang menggerakkan individu dalam menyelesaikan tugasnya guna mencapai tujuan yang telah di harapkan.

2. Teori-teori Motivasi

Menurut Sunyoto (2013), jenis-jenis teori motivasi terdiri dari :

a. Teori Kepuasan (*content theory*)

Teori ini mendasarkan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitasnya, jadi mengacu pada diri seseorang. Teori ini mencoba mencari tahu tentang kebutuhan apa yang dapat memuaskan dan yang dapat mendorong semangat kerja seseorang.

1. Teori hierarki kebutuhan

Menurut ini kebutuhan dari kepuasan pekerja identik dengan kebutuhan biologis dan psikologis, yaitu berupa material maupun nonmaterial. Dasar teori ini adalah bahwa manusia merupakan makhluk yang keinginannya tak terbatas, alat motivasinya adalah kepuasan yang belum terpenuhi serta kebutuhannya berjenjang. Atas dasar asumsi di atas, hierarki kebutuhan manusia menurut Maslow adalah sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*). Kebutuhan fisiologis merupakan hierarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makanan, minum, perumahan, oksigen, tidur, seks, dan sebagainya.
- b. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*). Kebutuhan ini meliputi keamanan dan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya, dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.
- c. Kebutuhan sosial (*social needs*). Meliputi kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi, dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervise yang baik, rekreasi bersama.
- d. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*). Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas faktor kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.

- e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*). Aktualisasi diri merupakan hierarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya diri seseorang.

2. Teori ERG (*existence, relatedness and growht*) dari Alfeder dalam (Sunyoto, 2013).

Sebagaimana halnya teori-teori hierarki kebutuhan, teori ERG dari Clayton Alderfer juga menganggap bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hierarki. Alderfer sependapat bahwa orang cenderung meningkat kebutuhannya sejalan dengan terpuaskannya kebutuhan di bawahnya. Menurut ERG ada 3 kelompok kebutuhan yang utama, yaitu:

- a. Kebutuhan akan keberadaan (*existence needs*). Kebutuhan ini berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk juga kebutuhan fisiologis yang di dalamnya meliputi kebutuhan makan, minum, pakaian, perumahan dan keamanan.
- b. Kebutuhan akan afiliasi (*relatedness needs*). Kebutuhan ini menekankan akan pentingnya hubungan antara individu dan juga hubungan bermasyarakat tempat kerja di perusahaan tersebut.
- c. Kebutuhan akan pertumbuhan (*growth needs*). Keinginan akan pengembangan potensi dalam diri seseorang untuk maju dan meningkatkan kemampuan pribadinya.

3. Teori dua faktor dari Frederick Herzberg dalam (Sunyoto, 2013)

Dari hasil penelitian Herzberg menyimpulkan dua hal atau dua faktor yang memengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang disebut dengan faktor pemuas kerja (*job satisfier*) dan faktor penyebab ketidakpuasan kerja (*job dissatisfier*) yang berkaitan dengan suasana pekerjaan. Faktor-faktor pemuas disebut juga “Motivator” dan faktor penyebab ketidakpuasan kerja disebut faktor higienis (*hygienic factors*).

Faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap karyawan yaitu, yang mampu memuaskan dan mendorong orang-orang untuk bekerja dengan baik, faktor tersebut terdiri dari: Prestasi, promosi atau kenaikan pangkat, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, penghargaan, tanggung jawab, keberhasilan dalam bekerja, pertumbuhan dan perkembangan pribadi. Sedangkan faktor-faktor higienis meliputi: Gaji, kondisi kerja, status, kualitas supervise, hubungan antarpribadi, kebijakan dan administrasi perusahaan.

4. Teori motivasi prestasi dari Mc. Clelland dalam (Sunyoto, 2013)

Teori ini menyatakan bahwa seseorang bekerja memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi, dan peluang yang ada. David Mc. Clelland meneliti tiga jenis kebutuhan yaitu:

a. Kebutuhan akan prestasi, ciri-cirinya:

1. Orang yang memiliki kebutuhan prestasi tinggi memiliki rasa tanggung jawab terhadap pelaksanaan suatu tugas.

2. Orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi dan ia memiliki suatu keinginan besar untuk dapat berhasil dalam menyelesaikan pekerjaannya.
 3. Orang yang memilih kebutuhan prestasi tinggi memiliki keinginan untuk bekerja keras guna memperoleh tanggapan/umpan balik atas pelaksanaan tugasnya.
- b. Kebutuhan akan afiliasi, ciri-cirinya:
1. Mereka memiliki suatu keinginan dan mempunyai perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan dimana mereka bekerja.
 2. Mereka cenderung berusaha membina hubungan social yang menyenangkan dan rasa saling membantu dengan orang lain.
 3. Mereka memiliki suatu perhatian yang sungguh-sungguh terhadap perasaan orang lain.
- c. Kebutuhan akan kekuasaan, ciri-cirinya:
1. Keinginan untuk memengaruhi secara langsung terhadap orang lain.
 2. Keinginan untuk mengadakan pengendalian terhadap orang lain.
 3. Adanya suatu upaya untuk menjaga hubungan pimpinan pengikut.
 4. Mereka pada umumnya berusaha mencari posisi pimpinan.

Dari beberapa pandangan mengenai teori motivasi di atas dapat disimpulkan bahwa teori motivasi merupakan dasar daripada faktor-faktor kebutuhan social,

kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri, kebutuhan akan afiliasi, kebutuhan akan prestasi dan kebutuhan rasa aman.

3. Karakteristik Individu yang Mempunyai Motivasi Kerja Tinggi

David C. McClelland (dalam Mangkunegara, 2012) mengemukakan 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi, yaitu:

- a. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan memikul resiko.
- c. Memiliki tujuan yang realistik.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
- e. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah di programkan.

Sedangkan menurut Edward Murray (dalam Mangkunegara 2012) berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya.
- b. Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan.
- c. Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan.
- d. Berkeinginan menjadi orang yang terkenal dan menguasai bidang tertentu.
- e. Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan.
- f. Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti.
- g. Melakukan sesuatu yang lebih baik dari pada orang lain.

Dari beberapa karakteristik di atas dapat disimpulkan bahwa individu yang memiliki motivasi kerja yang tinggi yaitu memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi, melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya, melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan, dan melakukan sesuatu yang lebih dari pada orang lain.

4. Aspek-aspek Motivasi Kerja

Menurut Mangkunegara (2012), terdapat aspek-aspek utama yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan, yaitu:

- a. Perbedaan karakteristik individu meliputi kebutuhan, minat, sikap dan nilai.
- b. Perbedaan karakteristik pekerjaan. Hal ini berhubungan dengan persyaratan jabatan untuk setiap pekerjaan, yang menuntut penempatan pekerjaan sesuai dengan bidang keahliannya.
- c. Perbedaan karakteristik organisasi (lingkungan kerja) yang meliputi peraturan kerja, iklim kerja atau organisasi, dan budaya kerja yang disepakati.

Weininger (1982) menulis bahwa individu yang memiliki motivasi kerja tinggi dapat dilihat dari aspek-aspek sebagai berikut:

- a. Mempunyai inisiatif untuk melakukan kegiatan yang berhubungan dengan kerja. Seorang karyawan yang mampu bekerja atas kemauan sendiri, tanpa diperintah, dapat menyelesaikan tugas sendiri dengan baik, mencerminkan motivasi kerja yang tinggi.
- b. Lebih tahan dalam kegagalan. Karyawan yang menganggap kegagalan merupakan awal suatu keberhasilan, tidak mudah putus asa, menunjukkan suatu sikap yang mencerminkan motivasi kerja tinggi.

- c. Intensitas kerja. Kemauan dalam bekerja, tidak cepat bosan dan meluangkan waktu lebih banyak dalam menyelesaikan tugas-tugas yang berhubungan dengan kantor, menunjukkan suatu sikap yang memiliki motivasi kerja tinggi.
- d. Memilih pekerjaan dengan tingkat resiko sedang. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi ditunjukkan dengan selalu memilih suatu pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya.

Zainun (dalam Siregar, 2000) menyebutkan bahwa aspek-aspek yang terdapat dalam motivasi kerja itu sebagai berikut:

- a. Mempertahankan hidup. Mempertahankan hidup adalah motivasi untuk mempertahankan hidup individu dalam memenuhi kebutuhan fisiknya seperti sandang, pangan, papan, serta menghindari ketidak-amanan
- b. Peningkatan ekonomi. Motivasi kerja yang dimiliki pegawai ini juga adalah motivasi untuk memperoleh penghasilan guna mempertinggi taraf kehidupan ekonomis individu tersebut.
- c. Kepuasan psikologis. Maksudnya adalah untuk memperoleh kepuasan psikologis seperti kepuasan kerja yang mampu memberikan kepuasan secara mental melalui penghargaan atas karyanya.
- d. Memiliki arti yang besar. Bekerja memberikan arti besar bagi individu dalam hubungannya dengan lingkungan social (*social relationship*), baik secara vertical maupun horizontal dalam organisasi tempatnya bekerja, serta kebutuhan psikologis dari para pegawai.

Sedangkan Siegel dan Lane (dalam Sharma, 2002) menjelaskan bahwa aspek motivasi kerja itu meliputi beberapa hal, antara lain:

- a. Motivasi fisik. Yaitu melalui suatu aktivitas bekerja maka kebutuhan untuk kesegaran tubuh secara fisik akan tercapai.
- b. Motivasi income. Yaitu melalui bekerja maka pegawai mengharapkan akan menerima imbalan yang sesuai dengan tenaga dan pikiran yang diberikan.
- c. Motivasi kepuasan diri. Yaitu melalui bekerja akan diperoleh suatu kebutuhan kepuasan atas apa yang dikerjakan.
- d. Motivasi aktualisasi diri. Yaitu kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan diri kepada pimpinan, teman sekerja dan juga kepada lingkungannya.
- e. Motivasi social. Yaitu bekerja maka karyawan akan menambah pergaulan secara social.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek motivasi kerja terdiri dari peningkatan ekonomi, perbedaan karakteristik organisasi, intensitas kerja, mempertahankan hidup, motivasi kepuasan diri dan motivasi aktualisasi diri.

5. Faktor-faktor Motivasi Kerja

Menurut Jurgensen (dalam Lubis, 2009) ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan, yaitu:

- a. Rasa aman, seorang karyawan dapat melakukan kerja yang ditanganinya tanpa dibebani resiko yang dapat membahayakan dirinya.
- b. Kesempatan untuk maju, kesempatan untuk memperoleh posisi yang lebih tinggi dari kedudukan sebelumnya.

- c. Nama baik tempat kerja, tempat dimana karyawan itu bekerja sudah terkenal dan punya nama baik dimasyarakat.
- d. Teman sekerja, seorang karyawan dalam bekerja mengharapkan mendapat teman yang dapat diajak kerja sama yang kemudian bisa diajak berteman baik dengan adanya situasi seperti itu menimbulkan perasaan tentang dalam bekerja.
- e. Jenis pekerjaan yang cocok, bila seorang karyawan menangani suatu pekerjaan yang sesuai dengan keinginan karyawan itu sendiri maka harapan karyawan itu tercapai, tetapi bila seorang karyawan mengerjakan suatu pekerjaan yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkannya maka menimbulkan perasaan tidak senang serta timbul keterpaksaan dalam bekerja.
- f. Gaji, seorang karyawan mengharapkan gaji yang pantas dan diharapkan gaji tersebut dirasakan cukup baik sehingga meningkatkan produktivitas.
- g. Atasan yang menyenangkan, atasan yang menyenangkan adalah atasan yang dapat membimbing sekaligus disenangi bawahannya. Atasan akan bersikap mengayomi. Sementara bila atasan tersebut bersikap keras hanya akan menimbulkan perasaan tegang bila bawahannya bekerja.
- h. Jam kerja, seorang karyawan mengharapkan jam kerja yang tidak terlalu lama dan tidak membosankan sehingga akan membuat kegairahan karyawan dalam bekerja. Sementara itu bila jam kerja yang terlalu lama akan menimbulkan kebosanan karyawan dalam bekerja yang akan menurunkan semangat karyawan dalam bekerja.

- i. Kondisi kerja, perasaan nyaman dalam bekerja juga ditentukan oleh kondisi kerja yang meliputi kebersihan, penggantian udara dan suhu ruangan kerja dalam kondisi baik. Dengan lingkungan kerja yang baik akan membuat seorang karyawan bersemangat dalam bekerja.
- j. Fasilitas-fasilitas, adanya fasilitas yang diberikan perusahaan seperti asuransi kesehatan, transportasi dari perusahaan akan menimbulkan keyakinan pada karyawan bahwa hidupnya akan enak dan terjamin sehingga dapat menimbulkan gairah dalam bekerja.

Menurut Herzberg (dalam Siagian, 2002), bahwa karyawan termotivasi untuk bekerja disebabkan oleh dua faktor, yaitu:

- a. Faktor intrinsik yaitu faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing karyawan, berupa:
 - 1. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*). Berat ringannya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya.
 - 2. Kemajuan (*advancement*). Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja berpeluang maju dalam pekerjaannya seperti naik pangkat.
 - 3. Tanggung jawab (*responsibility*). Besar kecilnya yang dirasakan terhadap tanggung jawab diberikan kepada seorang tenaga kerja.
 - 4. Pengakuan (*recognition*). Besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas hasil kerja.
 - 5. Pencapaian (*achievement*). Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja tinggi.

b. Faktor Ekstrinsik yaitu faktor pendorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Faktor ekstrinsik ini mencakup:

1. Administrasi dan kebijakan perusahaan. Tingkat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja terhadap semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.
2. Penyeliaan. Tingkat kewajaran penyelia dirasakan oleh tenaga kerja.
3. Gaji. Tingkat kewajaran gaji yang diterima sebagai imbalan terhadap tugas pekerjaan.
4. Hubungan antar pribadi. Tingkat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi antar tenaga kerja lain.
5. Kondisi kerja. Tingkat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaan-pekerjaannya.

Dari beberapa penjelasan di atas disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah kondisi kerja, kesempatan untuk maju, hubungan antar karyawan, gaji, rasa aman, pengakuan, dan hubungan dengan atasan.

C. Iklim Organisasi

1. Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi atau suasana kerja dapat bersifat tampak mata atau fisik dan dapat pula bersifat tidak tampak mata atau emosional (Usman, 2014). Menurut Liliweri (dalam Torang, 2014), istilah iklim organisasi lahir dari pandangan mazhab '*human relation*'. Kemudian menurut Davis (dalam Usman, 2014), iklim yang baik

dan memenuhi syarat bagi organisasi antara lain kepribadian pimpinan, pengurus dan anggota yang terimplementasi dalam hubungan yang baik antar pimpinan, pengurus dan anggota organisasi.

Iklm organisasi merupakan suasana kerja yang dialami oleh anggota organisasi misalnya lewat ruang kerja yang menyenangkan, rasa aman dalam bekerja, penerangan yang memadai, sarana dan prasaran yang memadai, jaminan sosial yang memadai, promosi, jabatan, kedudukan, pengawasan yang memadai dan lain-lain. Lingkungan menjadi faktor penting sebab kenyataan menunjukkan bahwa semakin banyak organisasi yang secara ilmiah memantau kekuatan lingkungan. Pemantauan ini menyediakan sumber informasi yang sangat dibutuhkan untuk mengadakan perubahan dalam organisasi. Gibson, et al, (dalam Usman, 2014).

Iklm organisasi adalah produk akhir dari interaksi antar anggota organisasi yang ada di suatu organisasi guna mencapai keseimbangan antara tujuan lembaga dengan tujuan individu. Hoy & Miskel (dalam Usman, 2014). Pendapat lain tentang iklim organisasi seperti yang diungkapkan oleh Steer (dalam Usman, 2014), menyatakan bahwa iklim organisasi dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi yang dicerminkan oleh anggota-anggotanya. Sedangkan iklim organisasi menurut Davis (dalam Usman, 2014) ialah lingkungan manusia didalam suatu organisasi tempat mereka melaksanakan pekerjaannya.

Payne dan Pugh (1985), menyatakan iklim organisasi sebagai sikap, norma dan perasaan yang dimiliki pegawai sehubungan dengan organisasi ataupun perusahaan

tempat mereka bekerja. Iklim organisasi ini juga berhubungan dengan persepsi karena merupakan iklim yang dapat dilihat dan dirasakan oleh para anggota organisasi.

French (1994) berpendapat bahwa iklim organisasi adalah sesuatu yang dapat diukur, merupakan kumpulan persepsi dari para anggota organisasinya tentang aspek-aspek di kehidupan kerjanya yang mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka, khususnya kebudayaan di dalam organisasi, gaya kepemimpinan yang berlaku, tingkatan atau derajat struktur, dan praktek-praktek serta kebijakan-kebijakan personalia.

Menurut Toulson dan Litwin (1994), iklim organisasi adalah sesuatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung yang mana ini sangat berpengaruh pada pekerjaan dan diri para pegawai dengan asumsi akan berpengaruh pada motivasi kerja mereka.

Dari beberapa penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan persepsi subjek terhadap situasi atau kondisi tempat ia bekerja misalnya lewat ruang kerja yang menyenangkan, rasa aman dalam bekerja, penerangan yang memadai, sarana dan prasarana yang memadai, jaminan sosial yang memadai, promosi, jabatan, kedudukan, pengawasan yang memadai dan lain-lain.

2. Aspek-aspek Iklim Organisasi

Menurut Effendy (2001) mengatakan bahwa aspek-aspek iklim organisasi itu terdiri dari:

- a. Persepsi (*perseption*). Merupakan penginderaan terhadap suatu pesan yang timbul dalam lingkungannya. Penginderaan itu dipengaruhi oleh pengalaman, kebiasaan,

dan kebutuhan. Pengetahuan dan pengalaman akan memperkaya benaknya dengan perbendaharaan untuk memperkuat daya persepsinya. Semakin sering individu tersebut melibatkan diri dalam komunikasi maka akan semakin kuat daya persepsinya.

- b. Ideasi (*ideation*). Merupakan tahap kedua dari aspek ini. Ini berarti bahwa pegawai mengadakan seleksi dari sekian banyak pengetahuan dan pengalamannya yang pernah diperolehnya, mengadakan penataan dengan relevan dari hasil persepsinya tadi yang siap ditransmisikan secara verbal (melalui komunikasi) kepada teman lainnya.
- c. Transmisi (*transmission*). Dalam hal ini adalah hasil konsepsi karya penalaran sehingga apa yang dilontarkan adalah pernyataan yang mantap, meyakinkan, sistematis, dan logis.

Sedangkan menurut French (1994) menjabarkan aspek-aspek iklim organisasi sebagai berikut:

- a. Struktur. Aspek struktur ini berhubungan dengan perasaan yang dimiliki pegawai tentang aturan dan prosedur yang ada di perusahaan serta formalitas atmosfer. Pegawai yang merasakan informasi atmosfer berupa adanya keluwesan peraturan maka iklim yang dirasakan menjadi positif.
- b. Tanggung jawab. Tanggung jawab menunjukkan perasaan individu menjadi pimpinan atas dirinya sendiri tidak perlu mengecek ulang semua keputusan yang telah dibuat sendiri serta harus mengetahui tugas-tugasnya dengan baik. Adanya tanggung jawab mengindikasikan iklim organisasi yang positif.

- c. *Reward*. *Reward* menunjukkan perasaan bahwa pegawai dihargai atas pekerjaannya yang baik dan menekankan pada penghargaan yang positif dibanding pemberian hukuman dan keadilan yang diterima pegawai atas kebijakan promosi dan gaji. Hal ini akan membuat karyawan merasakan iklim organisasi yang positif.
- d. *Resiko*. Ketika pegawai merasakan keamanan dalam pekerjaannya yang disebabkan resiko kerja yang kecil maka iklim yang ada juga merupakan iklim organisasi yang positif.
- e. *Kehangatan*. Adanya kehangatan di antara rekan kerja dan atasan, lingkungan yang mengandung atmosfer yang informal dan bersahabat membuat individu merasakan iklim organisasi yang menyenangkan.
- f. *Dukungan*. Bantuan yang menguntungkan dari manajer dan rekan sekerja dapat membuat pegawai merasakan iklim organisasi yang positif.

Menurut Wexley dan Yukl (dalam Thoha, 1993), aspek-aspek iklim organisasi itu adalah sebagai berikut:

- a. *Rentang pengendalian (span of control)*. Menurut besarnya koordinasi dan pengarahan yang diperlukan guna menjamin bawahan melaksanakan perannya secara efektif, maka terdapat suatu keterbatasan terhadap jumlah bawahan yang mampu ditangani seorang manajer. Bilamana sifat tugas bawahan sedemikian rupa sehingga rentang pengawasan yang besar adalah layak, maka jumlah para manajer tingkat pertama yang diperlukan lebih sedikit dibanding bila hanya suatu rentang pengawasan yang kecil.

- b. Formalisasi. Formalisasi merupakan suatu cara mengatur perilaku dan membatasi kebebasan pegawai pada jenjang lebih bawah.
- c. Departementasi (*departementation*). Merupakan pengelompokan posisi-posisi individu serta aktifitas-aktifitasnya dalam sub unit-sub unit yang terpisah dalam organisasi.

Dari beberapa aspek yang di jelaskan di atas dapat disimpulkan bawah aspek-aspek iklim organisasi terdiri dari persepsi, *reward*, tanggung jawab, kehangatan, departementasi dan dukungan.

3. Dimensi-dimensi Iklim Organisasi

Menurut Pines (1982), dalam <http://repository.usu.ac.id>, iklim kerja sebuah organisasi dapat diukur melalui 4 (empat) dimensi sebagai berikut:

- a. Dimensi psikologikal, yaitu meliputi variabel seperti beban kerja, kurang otonomi, kurang pemenuhan sendiri (*self-fulfilment clershif*), dan kurang inovasi.
- b. Dimensi struktural, yaitu meliputi variabel seperti fisik, bunyi dan tingkat keserasian antara keperluan kerja dan struktur fisik.
- c. Dimensi sosial, yaitu meliputi aspek interaksi dengan klien (dari segi kuantitas dan ciri-ciri permasalahannya), rekan sejawat (tingkat dukungan dan kerja sama dan penyelia-penyelia dukungan dan imbalan).
- d. Dimensi birokratik, yaitu meliputi undang-undang dan peraturan peraturan konflik peranan dan kekaburan peranan.

Kelneer dalam Lila (2002) dalam <http://repository.usu.ac.id> menyebutkan 6 (enam) dimensi iklim organisasi sebagai berikut:

- a. *Flexibility conformity*. Fleksibilitas dan *conformity* merupakan kondisi organisasi yang untuk memberikan keleluasan bertindak bagi karyawan serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan. Hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan organisasi, kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan terhadap ide-ide yang baru merupakan nilai pendukung di dalam mengembangkan iklim organisasi yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi.
- b. *Responsibility*. Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diemban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, karena mereka terlibat di dalam proses yang sedang berjalan.
- c. *Standarts*. Perasaan karyawan tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan serta toleransi terhadap kesalahan atau hal-hal yang kurang sesuai atau kurang baik.
- d. *Reward*. Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik.
- e. *Clarity*. Terkait dengan perasaan pegawai bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi.
- f. *Team Commitmen*. Berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.

Dari beberapa dimensi di atas dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi iklim organisasi terdiri dari: dimensi psikologikal, dimensi social, dimensi birokratik, *responsibility*, *reward*, dan *team commitmen*.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Menurut Muhammad (2002), faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi sebagai berikut:

- a. Struktur social. Struktur social adalah pola atau aspek aturan hubungan yang ada antara pegawai dalam suatu perusahaan. Struktur ini dapat dibedakan menjadi struktur normative dan struktur tingkah laku. Struktur normative disini mencakup nilai, norma dan peranan yang diharapkan. Adapun peranan yang diharapkan dapat digunakan sebagai standar penilaian tingkah laku pegawai yang sesuai dengan posisinya. Sedangkan struktur tingkah laku berfokus kepada tingkah laku yang dilakukan oleh pegawai.
- b. Tujuan. Bagi kebanyakan analis, tujuan merupakan suatu titik sentral petunjuk dalam menganalisis suatu perusahaan. Tujuan dibatasi sebagai suatu koneksi akhir yang diinginkan atau kondisi yang mempengaruhi perusahaan melalui penampilan aktivitas atau tugas para pegawai.
- c. Teknologi. Setiap perusahaan mempunyai teknologi dan keterampilan pegawai. Beberapa perusahaan memproses input atau masukan dan membangun perlengkapan perangkat keras (*hardware*) sementara perusahaan lainnya memproses orang dimana hasil produksinya berisikan pegawai yang berpengetahuan yang terampil atau yang lebih sehat.

d. Lingkungan. Pegawai yang datang ke perusahaan membawa kebudayaan dan keadaan sosial yang diperoleh dari interaksi dalam konteks sosial yang lain. Minat dan komitmen terhadap dunia luar merupakan hambatan yang tidak dapat dielakkan dalam suatu perusahaan yang kadang-kadang sangat menentukan.

Streers (dalam Usman, 2014) mengemukakan faktor yang dapat menyokong organisasi yaitu: karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pegawai, serta kebijakan dan praktik manajemen. Karakteristik iklim organisasi terdiri atas teknologi dan struktur organisasi. Karakteristik lingkungan mencakup dua aspek, yaitu hubungan eksternal dan hubungan internal.

Hubungan eksternal berupa kekuatan-kekuatan yang timbul dari luar organisasi yang turut mempengaruhi keputusan dan tindakan organisasi. Hubungan internal dikenal sebagai iklim organisasi. Karakteristik pegawai, yaitu rasa kebersamaan, keterikatan, serta keterikatan pegawai terhadap organisasinya dan juga terhadap kebijakan serta praktik manajemen.

Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi menurut Halpi & Croft seperti yang dikutip Gibson, et al. (dalam Usman, 2014) antara lain: semangat (*esprit*), pertimbangan (*consideration*), produksi (*production*), menjauhkan diri (*aloofness*). Selanjutnya, faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi menurut Forehand seperti yang dikutip Gibson et, al. (dalam Usman, 2014), yaitu ukuran dan struktur organisasi, pola kepemimpinan, kompleksitas sistem, tujuan organisasi dan jaringan komunikasi.

Dari beberapa faktor di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi adalah struktur social, lingkungan, tujuan, semangat, produksi, pola kepemimpinan dan teknologi.

D. Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Motivasi Kerja

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal (Mangkunegara, 2012).

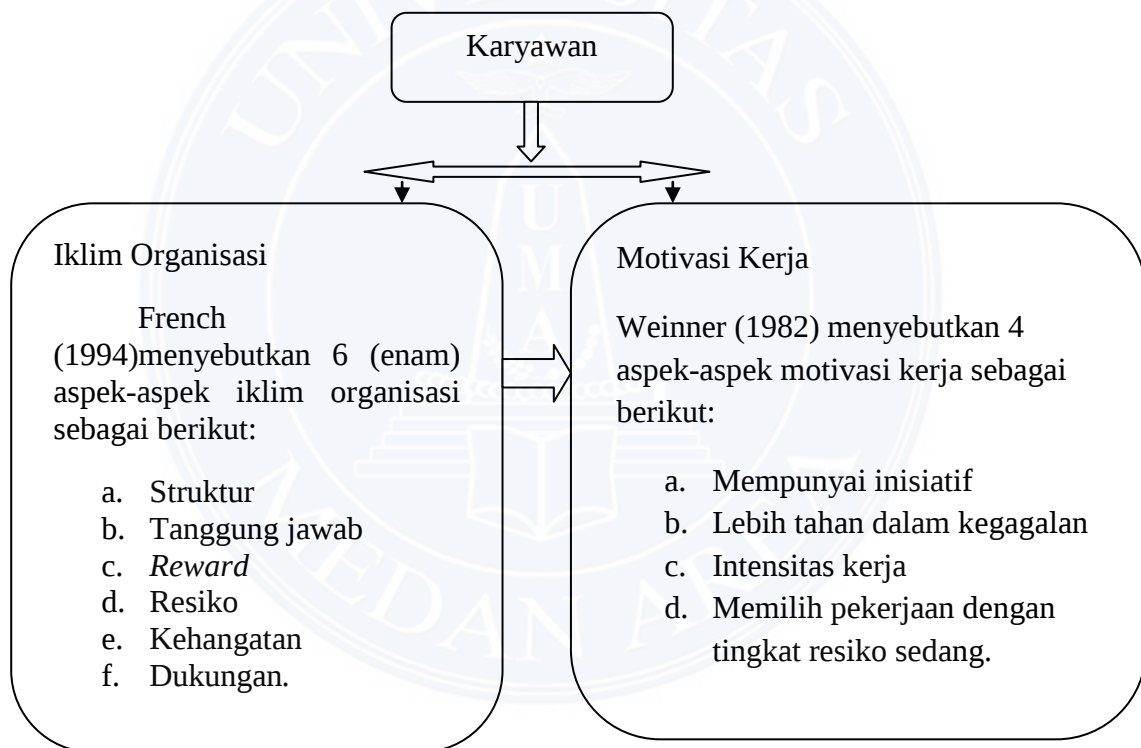
Motivasi kerja di akibatnya oleh banyak faktor, dimana penelitian akan melihat faktor iklim organisasi. Iklim organisasi merupakan suasana kerja yang dialami oleh anggota organisasi misalnya lewat ruang kerja yang menyenangkan, rasa aman dalam bekerja, penerangan yang memadai, sarana dan prasarana yang memadai, jaminan sosial yang memadai, promosi, jabatan, kedudukan, pengawasan yang memadai dan lain-lain.

Seperti yang diungkapkan oleh Luthans (2006) jika kondisi kerja bagus (misalnya bersih, lingkungan menarik, rasa aman dalam bekerja, hubungan yang baik dengan atasan maupun bawahan) maka motivasi kerja karyawan dalam bekerja akan tinggi sedangkan jika kondisi kerja buruk (misalnya udara panas, lingkungan bising, sarana dan prasarana tidak memadai) maka motivasi kerja karyawan dalam bekerja akan rendah.

Seseorang yang memandang iklim organisasi yang positif akan berdampak baik bagi hasil kinerjanya, begitu juga sebaliknya seseorang yang memandang iklim organisasinya negatif akan berdampak buruk bagi hasil kinerjanya.

Dari penjelasan di atas disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja karyawan dalam bekerja.

E. Kerangka Konseptual



F. Hipotesis

Ada hubungan positif antara iklim organisasi dan motivasi kerja, artinya jika iklim organisasi baik maka motivasi kerja karyawan juga tinggi dan sebaliknya jika iklim organisasi buruk maka motivasi kerja karyawan juga rendah.