



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

2.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT Pelat Timah Nusantara Tbk, atau disingkat PT Latinusa, Tbk., dengan misi memproduksi dan memenuhi kebutuhan tinplate untuk kebutuhan konsumsi bahan kemasan kaleng di pasar dalam negeri. Dengan dukungan dari pemegang saham yang berpengalaman dalam industri tinplate serta dukungan ketersediaan bahan baku, PT Latinusa, Tbk. telah berhasil berkembang ditengah persaingan yang semakin ketat dengan kompetitor global di kawasan Asia. Hingga saat ini, PT Latinusa, Tbk. masih merupakan satu-satunya produsen tinplate di Indonesia yang menyediakan produk dengan kualitas tinggi serta standar dan sertifikasi yang diakui secara internasional. Konsumen yang menggunakan produk PT Latinusa, Tbk. terdiri dari berbagai produsen ternama di sektor susu, makanan serta bahan konsumen (*consumer goods*) lainnya. Selama ini, PT Latinusa, Tbk. terus mampu mendominasi pasar tinplate nasional dengan rata-rata pangsa pasar sekitar 50% selama periode 3 tahun terakhir.

Tahun 1980, PT Latinusa, Tbk. menjalani proses Studi Kelayakan oleh PT Tambang Timah dan PT Krakatau Steel bekerja sama dengan *Kaiser Engineering International Corp.* PT Latinusa, Tbk. didirikan pada 19 Agustus 1982 dan merupakan perusahaan PMDN (Penanaman Modal Dalam Negeri) dengan PT Tambang Timah, PT Krakatau Steel dan PT Nusamba sebagai pemegang saham perdana. Saat ini pemegang saham perusahaan terdiri atas Nippon Steel Corporation (35%), Krakatau Steel (20.1%), Mitsui Co. (10%), Nippon Steel Trading (5%), Metal One (5%), PT Baruna Inti Lestari dan Publik (20%). Tahun 2009, PT Latinusa, Tbk. mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Indonesia dan diakuisisi oleh Konsorsium Jepang (Nippon Steel Group). (annual report,2011:118)

PT Latinusa, Tbk. memproduksi tinplate dengan ketebalan 0,15-0,39 mm, yang ditawarkan kepada pelanggan dalam bentuk:

1. Tinplate Gulungan, dan
2. Tinplate Lembaran.

Proses Produksi tinplate PT Latinusa, Tbk. dibagi menjadi dua lini produksi utama, yaitu:

1. *Electrolytic Tinning Line (ETL)* ,pada tahap awal bahan TMBP diproses dengan lapisan timah melalui proses electrolisis di dalam ETL. Tinplate yang dihasilkan dalam bentuk gulungan.
2. *Shearing Line*, tahap kedua proses pemotongan tinplate bentuk gulungan menjadi lembaran sesuai spesifikasi yang telah ditetapkan oleh pelanggan.

Pada tahun 2010, PT Latinusa, Tbk. menadangani proyek *revamping*. Tujuan utama dari proyek *revamping* adalah untuk meningkatkan kapasitas yang ada saat ini dari 130.000 ton menjadi 160.000 ton per tahun, dengan pemasangan teknologi terdepan guna meningkatkan kualitas produk dan efisiensi produk secara keseluruhan, diantaranya menekan penggunaan timah dan listrik, menurunkan cacat produksi, melakukan penggantian bahan bakar yang lebih ramah lingkungan dan mendorong produktivitas karyawan, dalam rangka mengedepankan keunggulan untuk bersaing di pasar. (company profile)

Proyek *revamping* mencakup kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Revitalisasi *Control System* dan *Drive*

Penggantian *control system* menjadi *Human Machine Interface* memberikan kemudahan dalam melakukan monitoring sistem. Selain itu, revitalisasi *DC Drive* menjadi *AC Drive* dapat menurunkan pemakaian energi listrik.

2. Revitalisasi *Rectifier*

Penggantian teknologi pembangkit arus (*rectifier*) akan membantu sistem dalam membuat produk dengan *coating* tinggi yang berkualitas prima.

3. *Induction Heater*

Dengan penambahan *Induction Heater* maka kualitas produk dapat ditingkatkan yakni dengan tereliminasi beberapa *defect product*.

4. *Insoluble Anode* dan *Edge Mask*

Penggunaan teknologi *insoluble anode* didasari langkah strategis untuk peningkatan kualitas pelapisan timah pada tinplate. Selain itu, penambahan *edge mask sensor detection* sangat membantu menopang sistem dalam hal homogenitas pelapisan timah pada permukaan tinplate, sehingga menghasilkan kualitas tinplate yang lebih baik.

5. *Tin Dissolution*

Dengan dibangunnya *Tin Dissolution System* maka mengubah proses pelapisan dari teknologi *soluble* menjadi *insoluble*.

6. *Tin Particle Casting*

Seiring dengan digunakannya sistem *insoluble anode* maka kebutuhan akan tin particle menjadi semakin tinggi. Pembangunan *Tin Particle Casting* akan mereduksi biaya pembelian tin particle ke perusahaan lain.

“Selesainya proyek revamping menjadikan kapasitas produksi tinplate PT Latinusa, Tbk. naik menjadi 160 ribu ton per tahun. Namun, kapasitas tersebut tidak bisa digunakan maksimal, karena perusahaan masih dalam periode learning curve”. (indonesiafinancetoday.com;2012)

Dalam jangka panjang, perusahaan tidak hanya berniat untuk memproduksi tinplate melainkan juga bahan baku kemasan dan kemasan siap pakai, sebagaimana tercantum dalam objektif perusahaan PT Latinusa, Tbk. : “Menyediakan bahan baku bagi pembuat kemasan dan juga kemasan siap pakai yang berkualitas tinggi, ramah lingkungan dan memberi nilai tambah bagi para pemangku kepentingan.”

Yang dimaksud dengan ramah lingkungan adalah dengan menerapkan Kebijakan Lingkungan PT Latinusa, Tbk. dijamin dengan sistem pengelolaan lingkungan yang menyeluruh, disusun berdasarkan standar lingkungan internasional EN ISO 14001. Perhatian lebih juga difokuskan kepada peningkatan sifat kompatibilitas terhadap lingkungan dari materi-materi yang kami gunakan dalam produksi dan dalam mengadaptasi produk kami terhadap kebutuhan lingkungan dari masyarakat. (company profile)

Nilai-nilai perusahaan yang terdapat dalam PT Latinusa, Tbk.:

1. Integritas

Konsisten terhadap janji dalam setiap aktivitas berdasarkan etika dan aturan.

2. Kerja sama

Mengutamakan kerja bersama bagi pengembangan perusahaan dan menjadikan tujuan perusahaan sebagai tujuan bersama, tanpa melihat perbedaan individu maupun kelompok yang melibatkan manajemen dan seluruh karyawan.

3. Keterbukaan

Kami selalu terbuka terhadap gagasan, saran maupun perubahan baru dari luar bagi pengembangan perusahaan. Kami mengembangkan sistem kerja dan pelaporan yang baik, yang menjadikan kami terbuka untuk evaluasi dari berbagai pihak terkait.

4. Kredibel

Kepercayaan tercermin dari kejujuran, profesionalisme dan inovasi. Kami terus berupaya untuk maju, mandiri, berkembang serta bersedia untuk melakukan perubahan bagi pertumbuhan dan kemajuan seiring dengan tujuan, visi, misi, nilai dan pandangan kami.

5. Kepedulian

Kami senantiasa menjaga toleransi dan rasa peduli diantara kami, para karyawan dan lingkungan sekitar perusahaan; dan mengambil tindakan yang sesuai terhadap kesalahan, mendorong kinerja lebih baik, serta bekerja sama bagi pengembangan perusahaan.

Nilai-nilai yang dibentuk guna mendukung dari visi dan misi dari PT Latinusa, Tbk. ,sebagai berikut:

Visi 2013

Menjadi perusahaan tinplate terpadu dan terbaik di kawasan AFTA.

Visi 2020

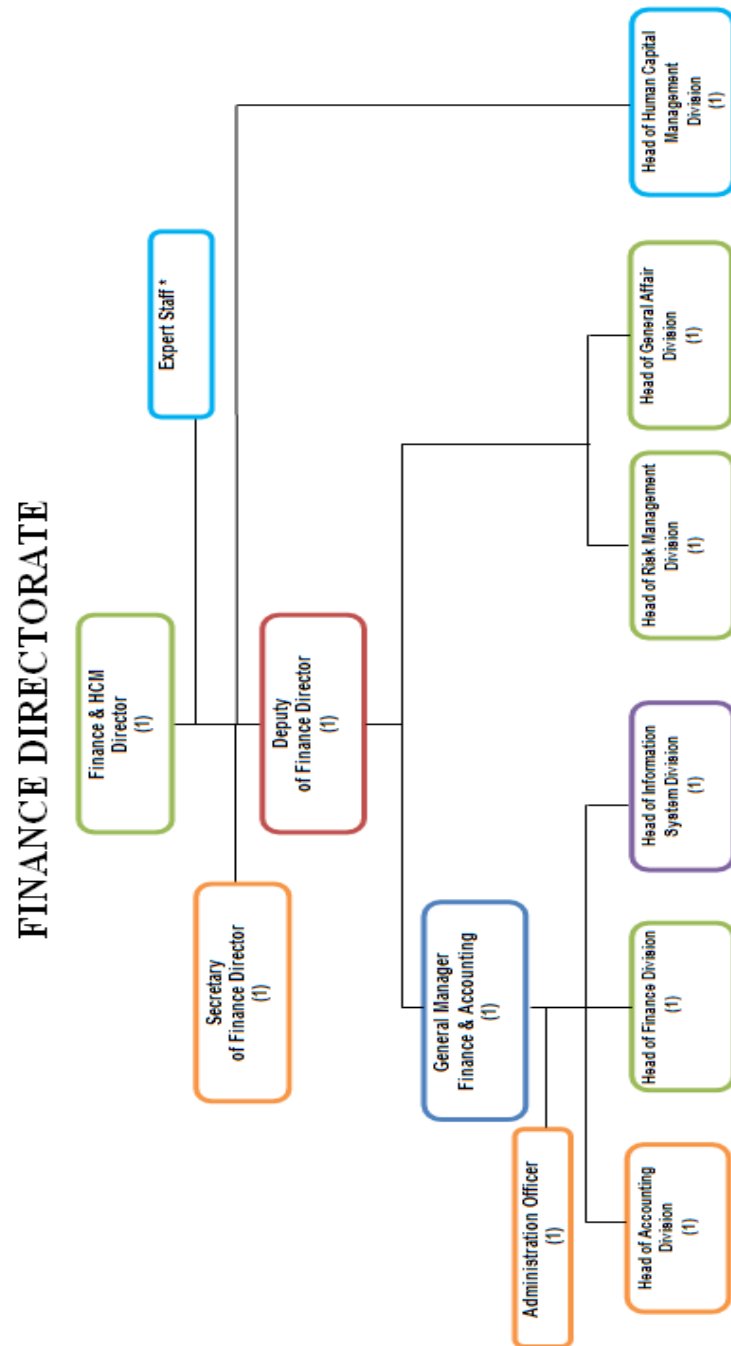
Menjadi perusahaan kemasan baja terdepan di kawasan AFTA. Perseroan terus berupaya untuk menjadi bagian terpenting di dalam mata rantai penyediaan makanan dan minuman yang higienis, sehat dan aman bagi seluruh masyarakat.

Misi

Menghasilkan tinplate berkualitas tinggi dengan harga kompetitif, dan pengiriman tepat waktu bagi kepuasan pelanggan.

UMMN

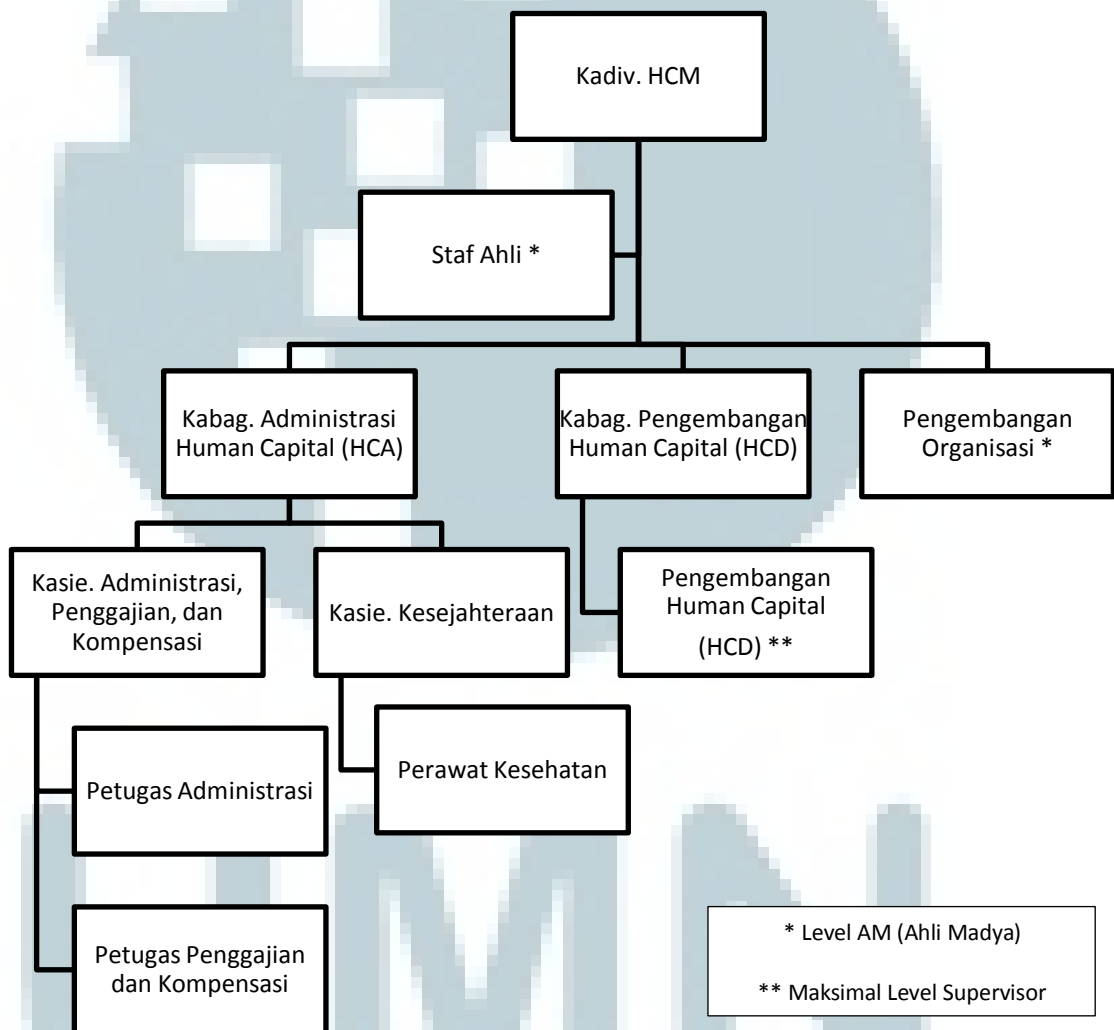
2.2 Stuktur Organisasi Perusahaan



Gambar 2.1 Struktur organisasi Direktorat Keuangan

Divisi HCM berada dalam Direktorat Keuangan. Terdapat 4 direktorat pada PT Latinusa, Tbk.: Direktorat Utama, Direktorat Operasi, Direktorat Komersil, dan Direktorat Keuangan. Yang didalamnya terdapat: General Manager, Satuan Pengawas Intern (SPI), dan divisi-divisi lainnya.

Divisi Human Capital Management (HCM)



Berdasarkan gambar yang dipaparkan maka tugas dari masing-masing bagian sesuai dengan jabatannya adalah sebagai berikut:

1. Kepala Divisi HCM

Bertanggung jawab dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengendalikan kegiatan-kegiatan :

- Rekrutmen
- Perencanaan Karir (Promosi/ Mutasi)
- Evaluasi/ Penilaian Kinerja
- Survey Kondisi Karyawan (Kepuasan/ Motivasi/ Produktivitas/ dsb)
- Internalisasi Budaya Kerja/ Budaya Perusahaan
- Evaluasi Jabatan
- Training & Pengembangan Kompetensi Karyawan
- Remunerasi (Penggajian dan Kompensasi)
- Pelayanan Kesejahteraan dan Kesehatan Karyawan
- Hubungan Industrial
- Implementasi Sistem SAP : Modul HCM

2. Kepala Bagian Administrasi *Human Capital* (HCA)

Bertanggung jawab dalam memimpin dan mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan :

- Remunerasi (Penggajian & Kompensasi)
- Administrasi HCM
- Pelayanan Kesejahteraan dan Kesehatan Karyawan
- Implementasi Sistem SAP Modul HCM : HCM 01 (*Employee Benefit*),
- HCM 02 (*Personal Administration*), HCM 03 (*Time Management*),
- HCM 04 (*Payroll & Compensation*)
- Hubungan Industrial

3. Kepala Seksi Administrasi, Penggajian dan Kompensasi

Bertanggung jawab dalam mengawasi pelaksanaan kegiatan :

- Administrasi HCM
 - pembayaran/pemotongan gaji dan kompensasi karyawan (termasuk tunjangan, bonus, dan benefit lainnya) serta perhitungan PPh 21
 - Implementasi Sistem SAP Modul HCM : HCM 03 (*Time Management*) dan
 - HCM 04 (*Payroll & Compensation*)
4. Kepala Seksi Kesejahteraan
- Bertanggung jawab dalam mengawasi pelaksanaan tugas yang terkait dengan:
- Administrasi pelayanan kesejahteraan karyawan
 - Administrasi pelayanan kesehatan karyawan dan keluarga
 - Implementasi Sistem SAP Modul HCM : HCM 01 (*Employee Benefit*)
5. Kepala Bagian Pengembangan *Human Capital* (HCD)
- Bertanggung jawab dalam memimpin dan mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan :
- Rekrutmen
 - *Profiling Gap Competencies* Karyawan
 - Analisis Kebutuhan Training/ Pengembangan (TNA)
 - Pemetaan Perencanaan Karir Individu (*Individual Career Plan*)
 - Pelaksanaan Program Training & Pengembangan Kompetensi Karyawan
 - Evaluasi Training/ Pengembangan
 - Penilaian Kinerja Karyawan (Karyawan Trainee/ MT/ Kontrak/ Penilaian Kinerja Tahunan)
 - Survei Kekaryawanan (Terkait Motivasi/ Produktivitas/ *Engagement/* dlsb)
 - Pelaksanaan Program Praktek/ Survei/ Penelitian Siswa/ Mahasiswa dari Lembaga Pendidikan Terkait

- Implementasi Sistem SAP (Modul HCM) HCM 05 : *Maintain Organization, Job, & Position Grade*

6. Kepala Seksi Pengembangan *Human Capital* (HCD)

Bertanggung jawab dalam mengawasi perencanaan dan pelaksanaan kegiatan :

- Rekrutmen
- *Profiling Gap Competencies* Karyawan
- Analisis Kebutuhan Training/ Pengembangan (TNA)
- Pemetaan Perencanaan Karir Individu (*Individual Career Plan*)
- Pelaksanaan Program Training & Pengembangan Kompetensi Karyawan
- Evaluasi Training/ Pengembangan
- Pelaksanaan Evaluasi/ Penilaian Kinerja Karyawan (Karyawan Trainee/ MT/ Kontrak/ Penilaian Kinerja Tahunan)
- Survey Kekaryawanan (Terkait Motivasi/ Produktivitas/ *Engagement/* dlsb)
- Operasionalisasi Sistem SAP (Modul HCM) HCM 05 : *Maintain Organization, Job, & Position Grade*

7. Ahli Madya Pengembangan Organisasi

Bertanggung jawab dalam perencanaan SDM dan pelaksanaan kegiatan yang meliputi :

- Analisis Beban Kerja dan Perencanaan Struktur Organisasi Perusahaan
- Perencanaan Tenaga Kerja (*Man Power Planning*)
- Desain *Performance Management System* (Sistem Penilaian Kinerja)
- Evaluasi Deskripsi Pekerjaan (*Job Description*)
- Evaluasi Jabatan (*Job Grade*)
- Perancangan Program Pendidikan/ Pelatihan/ Pengembangan Karyawan
- Internalisasi Budaya Perusahaan

- Perancangan Desain Survey Kekaryawan (Terkait Motivasi/ Produktivitas/ *Engagement*/ dlsb)
- Pengkajian dan Pengembangan Sistem & Kebijakan Terkait SDM

8. Petugas Penggajian dan Kompensasi

Bertanggung jawab dalam membantu melaksanakan administrasi yang berkaitan dengan pembayaran dan pemotongan gaji, berbagai jenis tunjangan, bonus, dan benefit karyawan lainnya.

9. Petugas Administrasi

Bertanggung jawab dalam pelaksanaan dan penyelenggaraan administrasi Divisi HCM seperti pengetikan memo/surat-surat tertentu, pencatatan, penomoran dan penyimpanan surat-surat dan dokumen-dokumen serta pekerjaan lainnya di bidang administrasi HCM

10. Perawat Kesehatan

Bertanggung jawab dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan dan usaha-usaha yang berhubungan dengan P3K dan pemeliharaan kesehatan karyawan beserta keluarganya berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan.

11. Petugas Pengembangan *Human Capital* (HCD)

Bertanggung jawab atas penyiapan dan pelaksanaan kegiatan :

- Administrasi kegiatan rekrutmen
- Administrasi kegiatan training/ pendidikan/ pengembangan karyawan
- Update database riwayat training/ pendidikan/ pengembangan karyawan
- Administrasi kegiatan praktek/ survei/ penelitian siswa/ mahasiswa dari lembaga pendidikan terkait
- Administrasi penilaian kinerja

2.3 Landasan Teori

2.3.1 *Job description*

Menurut Dessler (2006:130), deskripsi pekerjaan adalah pernyataan tertulis tentang apa saja yang sebenarnya dilakukan oleh pekerja, bagaimana orang itu melakukannya, dan bagaimana kondisi kerjanya. Deskripsi pekerjaan itu sendiri terdiri dari daftar pekerjaan, tanggung jawab, hubungan pelaporan, kondisi pekerjaan dan tanggung jawab dari pekerjaan tersebut.

Deskripsi pekerjaan dapat juga didefinisikan adalah hasil analisis pekerjaan sebagai rangkaian kegiatan atau proses menghimpun dan mengolah informasi mengenai suatu pekerjaan/jabatan, yang dirumuskan dalam bentuk tertulis, (Nawawi, 2008:110).

Manfaat deskripsi pekerjaan, antara lain:

1. Membantu atasan dan bawahan mengerti, mengapa suatu jabatan diadakan dan apa tujuan utamanya.
2. Sebagai alat manajemen untuk mengintegrasikan fungsi-fungsi: *Performance Management, Staffing & Selection, Organizational Design, Reward System, Career Development & Training.*
3. Sebagai bahan untuk perbandingan antara tugas dan pekerjaan dalam suatu perusahaan dengan tugas dan pekerjaan pada perusahaan yang lainnya (termasuk sistem kompensasi yang berlaku).
4. Sebagai dasar berpijak untuk penentuan sistem kompensasi didalam perusahaan melalui evaluasi jabatan.
5. Sebagai dasar untuk pembentukan *performance appraisal system* penyusunan program-program pengembangan sumber daya manusia, promosi jabatan, rekrutmen dan sebagainya.
6. Membantu seseorang untuk bias lebih mengerti mengenai tugas, wewenang maupun tanggung jawab dari jabatannya. Dalam hal ini

juga akan membantu memberi bahan orientasi jabatan untuk penjabatan baru.

7. Menjelaskan dan menjernihkan mengenai ruang lingkup jabatan dalam sebuah organisasi sehingga dapat dihindari kemungkinan salah *interpretasi*, *overlapping*, dan sebagainya.
8. Membantu dalam program-program perencanaan dan pengembangan organisasi termasuk diantaranya program pelatihan, pengaturan embali sistem dan prosedur kerja dan lain-lain.

Menurut Dessler (2006:130) ada beberapa bentuk standar untuk suatu deskripsi pekerjaan yang berisi tentang informasi terdiri dari:

1. Identifikasi pekerjaan berisi beberapa jenis informasi seperti: jabatan pekerjaan, tanggal deskripsi pekerjaan ditulis dan penulisnya, lokasi dari pekerjaan, informasi gaji/skala upah, dan tingkat level pekerjaan.
2. Ringkasan pekerjaan harus menjelaskan sifat umum pekerjaan tersebut, dan menyertakan aktivitas utamanya.
3. Tanggung jawab dan kewajiban berisi daftar tanggung jawab dan kewajiban utama pekerjaan tersebut.
4. Otoritas dari pemegang jabatan sebagai wewenang jabatan kepada siapa.
5. Standar prestasi ,sebagai standar yang diharapkan untuk dicapai oleh karyawan dibawah setiap kewajiban dn tanggung jawab utama dari deskripsi pekerjaan.
6. Kondisi kerja ,suasana tempat/lokasi pemegang jabatan bekerja.
7. Spesifikasi pekerjaan ,syarat pemegang jabatan untuk menjadi pejabat pekerjaan tersebut, meliputi: kualitas (ciri fisik, kepribadian, minat), pelatihan yang didapat, prestasi.

2.3.2 Pengembangan Organisasi

Dessler (2006:296) mengatakan bahwa pengembangan organisasi adalah usaha untuk meningkatkan prestasi manajemen saat ini atau mendatang dengan menanamkan pengetahuan, perubahan perilaku, atau peningkatan keterampilan.

Pengembangan organisasi didefinisikan sebagai proses untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan kesejahteraan anggotanya melalui intervensi yang direncanakan dalam konsep ilmu perilaku. (Jon M. Warner & Randy L. DeSimone:11)

Pengembangan organisasi adalah semua upaya untuk meningkatkan kinerja manajemen saat ini atau dimasa datang dengan menginformasikan pengetahuan, perubahan sikap, atau peningkatan keterampilan. (Dessler 2006:305)

Tujuan dari pengembangan organisasi adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan produktivitas kerja

Program pengembangan yang dirancang dengan baik akan membantu meningkatkan produktivitas, kualitas, dan kuantitas kerja pegawai. Hal ini disebabkan karena meningkatnya *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang bersangkutan.

2. Mencapai efisiensi

Efisiensi sumber-sumber daya organisasi akan terjaga apabila program pengembangan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan. Dengan kata lain pemborosan dapat ditekan, karena biaya produksi kecil dan pada akhirnya daya saing organisasi dapat meningkat.

3. Meminimalisir kerusakan

Dengan program pengembangan yang baik, maka tingkat kerusakan barang/produksi dan mesin-mesin dapat diminimalisir karena para pegawai akan semakin terampil dalam melaksanakan tugasnya.

4. Mengurangi kecelakaan

Dengan meningkatnya keahlian/kecakapan pegawai dalam melaksanakan tugas, maka tingkat kecelakanaan pun dapat diminimalisir.

5. Meningkatkan pelayanan

Pelayanan merupakan salah satu nilai jual organisasi/perusahaan. Oleh karena itu, salah satu tujuan pengembangan SDM adalah meningkatkan kemampuan pegawai dalam memberikan layanan kepada konsumen.

6. Meningkatkan peluang karier

Karena pada umumnya promosi didasarkan pada kemampuan dan keterampilan pegawai, maka kesempatan pegawai yang telah mengikuti program pengembangan untuk meningkatkan karier akan semakin terbuka dengan karena keahlian dan kemampuannya akan menjadi lebih baik.

7. Meningkatkan kemampuan konseptual

Pengembangan ditujukan pula untuk meningkatkan kemampuan konseptual seorang pegawai. Dengan kemampuan yang meningkat, maka diharapkan pengambilan keputusan atas suatu persoalan akan menjadi lebih mudah dan akurat.

8. Meningkatkan kepemimpinan

Human relation adalah salah satu aspek yang menjadi perhatian dalam program pengembangan. Dengan meningkatnya kemampuan *human relation*, maka diharapkan hubungan baik ke atas, ke bawah, maupun ke samping akan lebih mudah dilaksanakan.

Manfaat pengembangan organisasi menurut Dessler (2006:305), meliputi:

1. Pengembangan organisasi biasanya melibatkan penelitian tindakan, yang berarti mengumpulkan data tentang kelompok, departemen, atau organisasi kemudian memberikan kembali informasi tersebut pada karyawan sehingga mereka dapat menganalisis dan mengembangkan hipotesis tentang masalah didalam unit mereka.
2. Pengembangan organisasi mengaplikasikan pengetahuan ilmu perilaku untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

3. Pengembangan organisasi mengubah sikap, nilai-nilai, dan kepercayaan karyawan sehingga karyawan sendiri dapat mengidentifikasi dan mengimplementasikan perubahan teknis, procedural, budaya, dan struktural atau perubahan lain yang dibutuhkan untuk meningkatkan fungsi perusahaan.
4. Pengembangan organisasi dalam arah tertentu melalui perbaikan penyelesaian masalah, responsivitas, kualitas pekerjaan dan efektivitas.

2.3.3 Survei Karyawan

Survei adalah pemeriksaan atau penelitian secara komprehensif. Survei atau lengkapnya self-administered survei adalah metode pengumpulan data primer dengan memberikan pernyataan – pernyataan kepada responden individu. Survei yang dilakukan dalam melakukan penelitian biasanya dilakukan dengan menyebarkan kuesioner atau wawancara, dengan tujuan untuk mengetahui: siapa mereka, apa yang mereka pikir, rasakan, atau kecenderungan suatu tindakan. (www.wikipedia.co.id)

Menurut Mathis (2006:139), survei karyawan dalam sebuah perusahaan digunakan untuk memperoleh data mengenai suasana karyawan dalam organisasi dengan mendapatkan masukan dari karyawan dimana masukan tersebut didapatkan melalui penyebaran kuesioner guna mengumpulkan ide untuk menentukan seberapa puas karyawan dengan program tunjangan mereka dan untuk memperbaiki sistem pengharapan kinerja dalam perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2005:56), survei kepuasan kerja merupakan suatu prosedur dimana pegawai-pegawai mengemukakan perasaan mengenai jabatan atau pekerjaannya melalui laporan kerja.

Tujuan dilakukan survei karyawan adalah :

1. Mengukur tingkat kepuasan dan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya.
2. Mengetahui tingkat kepuasan karyawan di tiap satuan kerja, lokasi, lama bekerja, usia dan jenis kelamin.
3. Sebagai masukan bagi pihak manajemen untuk melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas kerja karyawan ditinjau berdasarkan harapan karyawan.
4. Meningkatkan profit sebagai dampak dari peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan.

2.3.4 Motivasi Karyawan

Menurut Robbins (2008 :222), motivasi dapat didefinisikan sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi bermula dari adanya kebutuhan yang tidak terpenuhi (*unfulfilled needs*). Hal ini mendorong seseorang untuk melakukan suatu usaha (*effort*) untuk memenuhi kebutuhan tersebut (*fulfilled need*).

Teori dua faktor atau disebut juga teori motivasi-higiene dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Menurut Herzberg (dalam Robbins,2006:218), kenikmatan dalam hubungan individu dengan pekerjaannya merupakan hubungan dasar dan bahwa sikap seseorang terhadap kerja dapat sangat menentukan kesuksesan atau kegagalan individu tersebut.

Menurut Herzberg *motivation-hygiene theory*, motivasi dapat dibagi menjadi (a) motivasi intrinsik / motivasional faktor dan (b) motivasi ekstrinsik / hygiene faktor. Seseorang individu adakalanya terdorong untuk melakukan sesuatu karena materi ,hal ini adalah motivasi ekstrinsik. Sedangkan individu yang mempunyai perasaan atau dorongan dari dalam dirinya sendiri untuk belajar ,berprestasi ,atau mencari untuk dapat lebih baik dari individu lainnya inilah yang disebut dengan motivasi intrinsik.

a) Motivasi intrinsik adalah perilaku yang terbentuk karena ada suatu kepentingan dari dalam dirinya sendiri. Faktor-faktor yang terkait dalam penelitian ini yaitu :

- Prestasi adalah pemberian kesempatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang berpotensi.
- Pengakuan adalah pemberian penghargaan kepada karyawan atas hasil kerja untuk mengembangkan diri.
- Tanggung jawab adalah tugas karyawan agar memahami peran dan tugas yang diberikan oleh perusahaan.
- Pengembangan adalah kesempatan karyawan untuk maju dan berkembang dalam pekerjaan.

b) Motivasi ekstrinsik adalah perilaku yang terbentuk akibat adanya keinginan untuk mendapatkan materi, sosial atau untuk menghindari suatu hukuman. Faktor-faktor yang terkait dalam penelitian ini yaitu : gaji, kondisi kerja, kebijakan dan administrasi perusahaan, hubungan antar pribadi, status.

- Gaji/upah adalah besarnya imbalan yang diberikan kepada karyawan.
- Kondisi pekerjaan adalah situasi dimana karyawan merasa nyaman berkerja dan dapat memenuhi kebutuhannya.
- Kebijakan dan administrasi perusahaan adalah kebijakan dan administrasi yang transparan dan tidak terlalu rumit.
- Hubungan antar pribadi adalah hubungan yang terjalin antar karyawan, atasan dan bawahan.
- Status adalah tingkat keberadaan sosial karyawan dalam pekerjaan.

Dari penjelasan diatas mengenai *motivation-hygiene theory* menurut Herzberg, penulis merasa tertarik dengan pembahasan tersebut. Dari beberapa

teori mengenai motivasi lainnya ,seperti: Teori Hierarki Kebutuhan menurut Abraham Maslow ,Teori X dan Teori Y menurut Douglas McGregor ,Teori Dua Faktor menurut Frederick Herzberg dan beberapa teori kontemporer mengenai motivasi lainnya ,penulis lebih tertarik dengan teori dari Frederick Herzberg yakni Teori Dua faktor atau Teori Motivasi-Higiene.

Dengan teori ini, hal-hal yang mempengaruhi motivasi diuraikan secara rinci, situasi-situasi dimana mereka merasa luar biasa baik atau buruk yang menyangkut pekerjaan mereka. Maka dari itu ,penulis menggunakan teori ini dalam laporan.



UMN