

BAB II

URAIAN TEORITIS

A. Penelitian Terdahulu

David (2005) dengan judul “Analisis Struktur Organisasi Dalam meningkatkan Koordinasi Kerja pada RSUD Permata Bunda Medan”. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui gambaran yang jelas mengenai struktur organisasi yang dipakai dalam meningkatkan koordinasi kerja pada RSUD Permata Bunda Medan. Dan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa struktur yang dilaksanakan dalam perusahaan ini sudah baik dan tepat, sehingga dapat meningkatkan koordinasi kerja pada perusahaan yang akan mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Djohan (2006) dengan judul “Pengaruh Persepsi Akan Dimensi Desain Organisasi Dan Tipe Kepribadian Terhadap Tingkat Stres Karyawan PT. Internasional Deta Alfa Mandiri”. Tujuan Penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh dari tipe kepribadian dan persepsi atas dimensi desain organisasi terhadap tingkat stres karyawan PT. Internasional Deta Alfa Mandiri. Dan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap dimensi-dimensi desain organisasi dan tipe kepribadiannya secara signifikan dan positif memengaruhi tingkat stres kerja karyawan. Dalam hal ini, beberapa dimensi tersebut ialah formalisasi-wewenang, spesialisasi, lingkungan, beban kerja-tipe pekerjaan, sentralisasi-jumlah pekerja.

B. Konsep Organisasi

1. Pengertian Organisasi

28

Organisasi adalah sekelompok orang (dua atau lebih) yang secara formal dipersatukan dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pengertian yang sederhana organisasi dapat diartikan sebagai kelompok orang yang bekerjasama dan ingin mencapai tujuan bersama. Organisasi didirikan karena adanya beberapa tujuan tertentu yang hanya dapat dicapai melalui tindakan yang harus dilakukan secara bersama-sama, apakah tujuan itu berupa laba, pendidikan, sosial dan lain-lain.

Pengertian organisasi adalah alat yang digunakan orang-orang secara individu maupun kelompok untuk mencapai beberapa tujuan. (Wisnu, 2005 :3).

Menurut Hasibuan (2007 : 120) organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerjasama dalam mencapai tujuan tertentu.

Menurut Benhard (Hasibuan, 2005 : 25) organisasi adalah suatu sistem kerja sama yang terkoordinasi secara sadar dan dilakukan oleh dua orang atau lebih.

Dari beberapa pengertian organisasi di atas, dapat disimpulkan bahwa setiap organisasi harus memiliki tiga unsur dasar, yaitu :

- a. Orang-orang (sekumpulan orang),
- b. Kerjasama,

c. Tujuan yang ingin dicapai,

Dengan demikian organisasi merupakan sarana untuk melakukan kerjasama antara orang-orang dalam rangka mencapai tujuan bersama, dengan mendayagunakan sumber daya yang dimiliki.

2. Prinsip-prinsip Organisasi

Untuk terwujudnya suatu organisasi yang baik, efektif, efisien serta sesuai dengan kebutuhan, secara selektif harus didasarkan pada prinsip-prinsip organisasi sebagai berikut (Hasibuan, 2005: 29):

1. Principle of Organizational Objective (Asas tujuan organisasi).

Menurut prinsip ini tujuan organisasi harus jelas dan rasional, apakah bertujuan untuk mendapatkan laba (*business organization*) ataukah bertujuan untuk memberikan pelayanan (*public organization*). Hal ini merupakan bagian penting dalam menentukan struktur organisasi.

2. Principle of Unity of Objective (Asas kesatuan tujuan).

Menurut prinsip ini, di dalam suatu organisasi (perusahaan) harus ada kesatuan tujuan yang ingin dicapai. Organisasi secara keseluruhan dan tiap-tiap bagiannya harus berusaha untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Organisasi akan kacau, jika tidak ada kesatuan.

3. Principle of Unity of Command (Asas kesatuan perintah)

Menurut prinsip ini, hendaknya setiap bawahan menerima perintah ataupun memberikan pertanggung jawaban hanya kepada satu orang atasan, tetapi seorang atasan dapat memerintah beberapa orang bawahan.

4. Principle of the Span of Management (Asas rentang kendali).

Menurut prinsip ini, hendaknya pendelegasian wewenang dari seseorang atau sekelompok orang kepada orang lain jelas dan efektif, sehingga ia mengetahui wewenangnya.

5. *Principle of Delegation of Authority* (Asas pendelegasian wewenang)

Menurut prinsip ini, hendaknya pendelegasian wewenang dari seseorang atau sekelompok orang kepada orang lain jelas dan efektif, sehingga ia mengetahui wewenangnya.

6. *Principle of Parity of Authority and Responsibility* (Asas Keseimbangan wewenang dan tanggung jawab).

Menurut prinsip ini, hendaknya wewenang dan tanggung jawab harus seimbang. Wewenang yang didelegasikan dengan tanggung jawab yang timbul karenanya harus sama besarnya, hendaknya wewenang yang didelegasikan tidak meminta pertanggungjawaban yang lebih besar dari wewenang itu sendiri atau sebaliknya.

7. *Principle of Responsibility* (Asas tanggung jawab)

Menurut prinsip ini, hendaknya pertanggungjawaban dari bawahan terhadap atasan harus sesuai dengan garis wewenang (*line authority*) dan pelimpangan wewenang; seseorang hanya bertanggung jawab kepada orang yang melimpahkan wewenang tersebut.

8. *Principle of Departmentation or Principle of Division of Work* (Asas pembagian kerja)

Menurut prinsip ini, pengelompokan tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan atau kegiatan-kegiatan yang sama ke dalam satu unit kerja (departemen) hendaknya didasarkan atas eratnya hubungan pekerjaan tersebut.

9. *Principle of Personnel Placement* (Asas penempatan Personalia)

Menurut prinsip ini, hendaknya penempatan orang-orang pada setiap jabatan harus didasarkan atas kecakapan, keahlian dan keterampilannya (*the right man, in the right job*). Efektifitas organisasi yang optimal memerlukan penempatan karyawan yang tepat. Untuk itu harus dilakukan seleksi yang objektif dan berpedoman atas *job spesification* dari jabatan yang akan diisinya.

10. *Principle of Scalar Chain* (Asas jenjang berangkai)

Menurut prinsip ini, hendaknya saluran perintah atau wewenang dari atas ke bawah harus merupakan mata rantai vertikal yang jelas dan tidak terputus-putus serta menempuh jarak terpendek. Sebaliknya pertanggung jawabandari bawahan ke atasan juga melalui mata rantai vertikal, jelas dan menempuh jarak terpendeknya. Hal ini penting, karena dasar organisasi yang fundamental adalah rangkaian wewenang dari atas ke bawah.

11. *Principle of Efficiency* (Asas efisiensi)

Menurut prinsip ini, suatu organisasi dalam mencapai tujuannya harus dapat mencapai hasil yang optimal dengan pengorbanan yang minimal.

12. *Principle of Continuity* (Asas kesinambungan)

Organisasi harus mengusahakan cara-cara untuk menjamin kelangsungan hidupnya.

13. *Principle of Coordination* (Asas koordinasi)

Prinsip ini merupakan tindak lanjut dari prinsip-prinsip organisasi lainnya. Koordinasi dimaksudkan untuk mensinkronkan dan mengintegrasikan segala tindakan, supaya terarah kepada sasaran yang ingin dicapai.

C. Pengertian & Model Desain organisasi

1. Pengertian Desain Organisasi

Desain organisasi merupakan proses bagaimana membentuk sebuah organisasi yang mendukung sasaran strategis perusahaan. Banyak organisasi dibentuk secara kurang sistematis sehingga menyebabkan hambatan dalam produktivitas pekerjaan dan pengembangan karir seseorang.

Menurut Wisnu (2005 : 11), desain organisasi adalah sebuah proses memilih dan mengelola aspek-aspek struktural dan kultural yang dilakukan oleh para manajer sehingga organisasi mampu mengendalikan kegiatan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Anggraini (2009), desain organisasi (*organizational design*) merupakan proses memilih dan mengimplementasikan struktur yang terbaik untuk mengelola sumber-sumber untuk mencapai tujuan. Sasaran desain organisasi adalah menggunakan struktur yang memberikan fasilitas pengimplementasian strategi. Desain organisasi dapat juga dinyatakan sebagai proses pembuatan keputusan yang dilakukan oleh manajer untuk memilih struktur organisasi yang sesuai dengan strategi untuk organisasi dan lingkungan tempat anggota organisasi melaksanakan strategi tersebut.

Menurut Kates & Galbraith (2007 : 1), *Organization design is the deliberate process of configuring structures, processes, reward systems, and people practices to create an effective organization capable of achieving the business strategy.* Artinya, desain organisasi adalah proses yang disengaja untuk

menetapkan dan mengkonfigurasi struktur, proses, sistem penghargaan, dan aktivitas orang atau individu untuk menciptakan suatu organisasi yang efektif yang mampu mencapai strategi bisnis.

Dari beberapa defenisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa desain organisasi adalah sebuah proses memilih dan mengelola aspek struktural dan budaya termasuk karakteristik informasi yang dilakukan para manajer sehingga organisasi mampu mengendalikan kegiatan apa yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan bersama. Desain organisasi adalah merupakan sisi lain dalam manajemen organisasi dalam arti suatu organisasi dalam pelaksanaannya dapat dikoordinasikan untuk mencapai tujuan. Dengan perkataan lain meskipun sudah ada struktur yang mempolakan mekanisme kerjanya akan tetapi diperlukan rancangan kegiatan dalam setiap pelaksanaan kerjanya agar dapat dikoordinasikan untuk mencapai tujuannya.

2. Model Desain Organisasi

Menurut Ardana (2008 : 164), model desain organisasi ada dua sebagai berikut:

a. Model Organisasi Mekanistik

Adalah struktur atau desain organisasi yang dikendalikan secara kaku dan sangat ketat. Menekankan pada kepentingan pencapaian produksi yang tinggi dan efisiensi melalui penggunaan aturan dan prosedur yang ekstensif, sentralisasi wewenang, dan spesialisasi tingkat yang tinggi.

b. Model Organisasi Organik

Adalah struktur atau desain organisasi yang sangat fleksibel dan mudah beradaptasi. Lebih menekankan pada kepentingan mencapai tingkat yang tinggi, kemampuan adaptasi dan pengembangan melalui aturan dan prosedur desentralisasi wewenang, dan derajat spesialisasi rendah. Berbagai faktor-faktor kontingensi yang mempengaruhi desain organisasi adalah strategi, ukuran, teknologi dan lingkungan.

Dengan bertambahnya permasalahan dan tantangan organisasi dalam lingkungan yang semakin kompetitif, struktur organisasi harus menyesuaikan diri agar dapat bersaing dan beradaptasi dengan fleksibel, oleh karena itu, kemudian muncul desain struktur organisasi baru yang merupakan pengembangan model struktur organisasi yang telah diuraikan sebelumnya. Desain struktur organisasi baru itu adalah struktur tim, struktur organisasi virtual/jaringan, dan struktur organisasi nirbatas.

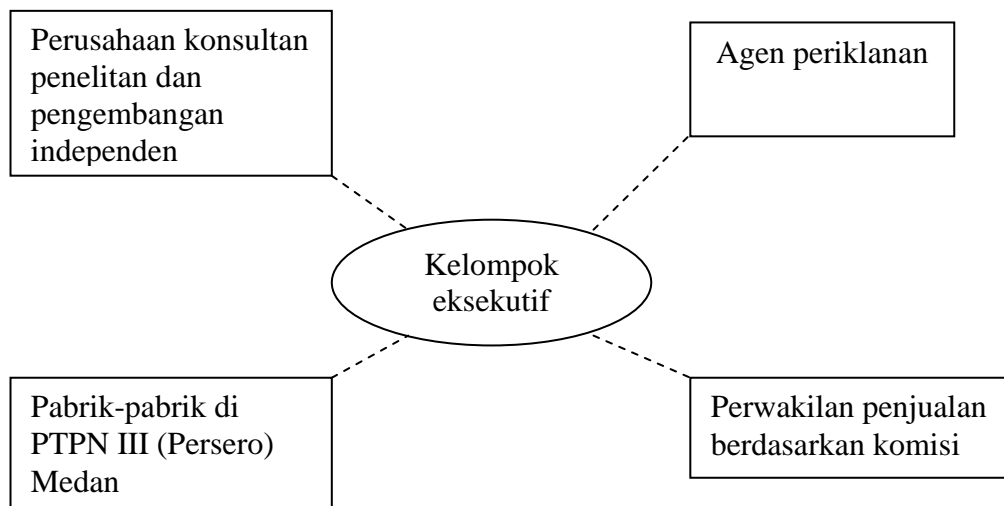
Menurut Robbins (2008 : 230), pilihan desain struktural baru atau modern yaitu :

a. Struktur tim

Struktur tim merupakan pemanfaatan tim sebagai perangkat sentral untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan kerja. Karakteristik utama dari struktur tim adalah bahwa struktur ini meniadakan kendala-kendala departemental dan mendesentralisasi pengambilan keputusan ke tingkat tim kerja. Struktur tim juga mendorong karyawan untuk menjadi generalis sekaligus spesialis.

b. Organisasi Virtual

Organisasi virtual merupakan suatu organisasi inti yang lebih kecil, yang lalu menyubkontrakkan fungsi-fungsi utama bisnis. Dalam bahasa struktural, organisasi virtual sangat sentralistis, dengan sedikit departementalisasi atau tidak sama sekali. Organisasi virtual sifatnya menciptakan jaringan-jaringan hubungan yang memungkinkan manajemen untuk mengontrol produksi, distribusi, pemasaran atau setiap fungsi bisnis lain dimana manajemen merasa orang/pihak lain dapat melakukan dengan lebih baik atau lebih murah. Gambar 2.1 memperlihatkan sebuah organisasi virtual dimana manajemen menyubkontrakkan semua fungsi utama bisnisnya. Garis putus-putus menggambarkan hubungan yang biasanya dibina berdasarkan kontrak. Pada hakikatnya, para manajer dalam struktur virtual menghabiskan sebagian besar waktu mereka untuk melakukan koordinasi dan mengontrol hubungan eksternal, biasanya melalui jaringan komputer.



Gambar 2.1. Organisasi virtual
Sumber : Robbins (2008 : 234), data disesuaikan.

c. Organisasi Nirbatas

Organisasi Nirbatas merupakan sebuah organisasi yang berusaha menghapuskan rantai komando, memiliki rentang kendali tak terbatas, dan mengganti departemen dengan tim yang diberdayakan. Organisasi nirbatas berusaha menghilangkan rantai komando, memiliki rentang kendali tak terbatas, dan mengganti departemen dengan tim yang diberdayakan.

3. Elemen Kunci Membangun Desain Struktur Organisasi

Menurut Wahjono (2010 :17) ada empat bagian sebagai elemen kunci ataupun indikator untuk membangun desain struktur organisasi, yaitu pembagian kerja, departementalisasi, hirarki dan koordinasi.

- a. Pembagian Kerja, adalah membagi seluruh beban pekerjaan menjadi banyak tugas yang secara wajar dan nyaman dapat dilaksanakan oleh individu dan kelompok dengan penuh rasa tanggung jawab. Tidak ada pekerjaan yang tidak bisa terbagi sehingga terlalu berat dan akhirnya tidak mungkin dikerjakan. Seluruh pekerjaan harus terbagi habis menjadi banyak tugas yang dapat diselesaikan dengan baik, sesuai dengan kemampuan anggota organisasi. Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam membagi pekerjaan sesuai prinsip "*The Right Man On The Right Job*", antara lain prestasi akademis, pengalaman, kesehatan fisik dan mental, status perkawinan, tingkat pendidikan dan usia (Sastrohadiwiryo, 2005:162).
- b. Departementalisasi

Menggabungkan beberapa tugas secara logis sehingga diperoleh keberhasilan pencapaian tugas (efektif) dan efisien. Pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama disebut departementalisasi. Pengelompokan kegiatan dapat dilakukan berdasarkan :

1. Menurut fungsi yang dijalankan
2. Menurut tipe produk yang dihasilkan organisasi
3. Atas dasar geografik atau teritori
4. Tipe tertentu dan pelanggan.

c. Hirarki

Menetapkan siapa yang membuat laporan dan kepada siapa laporan disampaikan. Hubungan di dalam organisasi semacam itu sering disebut hirarki organisasi. Hubungan lini ke atas dan ke bawah, dalam arti penentuan siapa atasan dan siapa bawahan diperlukan untuk meminta pertanggungjawaban. Prinsip hirarki yaitu :

1. Jumlah individu yang bertanggung jawab pada manajer tertentu
2. Jumlah bawahan yang dapat diarahkan secara efisien dan efektif oleh seorang manajer.

d. Koordinasi, adalah mekanisme yang menyatukan kegiatan departemen menjadi satu kesatuan dan memantau efektivitas integrasi tersebut. Koordinasi diperlukan untuk menghilangkan rasa menang atau rasa benar sendiri dalam satu departemen. Demikian juga berguna untuk menyelaraskan pencapaian tugas lintas departemen.

4. Dimensi Desain Struktural Organisasi

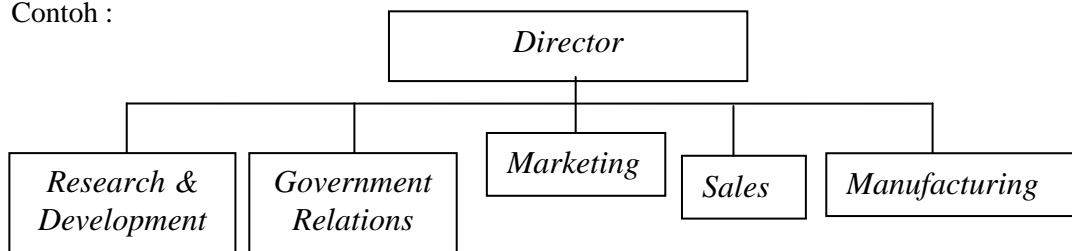
Menurut Kates & Galbraith (2007 : 10), *The four primary building blocks of organizational structure are function, product, geography, and customer. We also refer to these as structural dimensions. In order to analyze, understand, and design such organizations, it is useful to briefly review each dimension.* Artinya, empat blok dasar utama membangun struktur organisasi adalah fungsional, produk, geografi, dan pelanggan. Kami juga mengacu hal-hal tersebut sebagai dimensi struktural. Untuk menganalisis, memahami, dan mendesain organisasi tersebut, sangat berguna untuk meninjau secara singkat tentang dimensi-dimensi tersebut.

Berikut adalah dimensi dari desain struktur organisasi menurut Kates & Galbraith,

a. *Functional Structure* (Struktur fungsional)

Struktur fungsional di organisasikan pada kelompok kegiatan utama seperti keuangan, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, produksi, pemasaran. Dimensi struktur fungsional merupakan mengelompokkan sejumlah pekerjaan berdasarkan fungsi yang dilaksanakan.

Contoh :

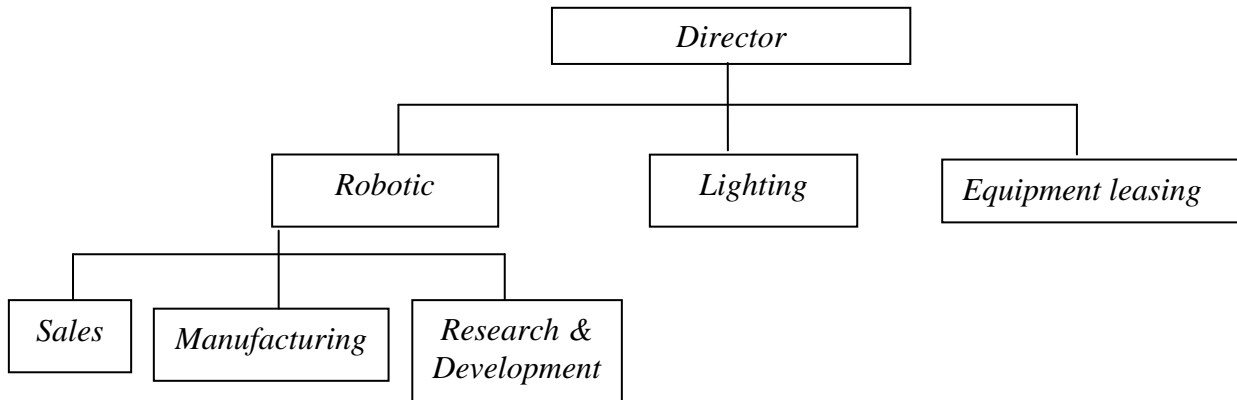


Gambar 2.2. Functional structures

Sumber : Kates & Galbraith (2007 : 11)

b. *Product Structure* (Struktural Produk)

Dimensi struktural produk yaitu mengelompokkan pekerjaan berdasarkan lini produk dimana sebuah perusahaan dengan multipel produk lini.

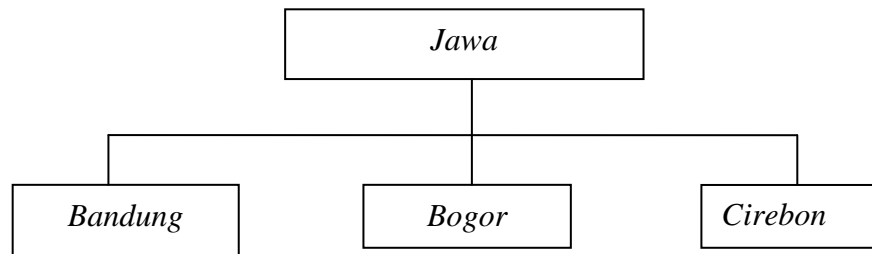


Gambar 2.3. Product Structure

Sumber : Kates & Galbraith (2007 : 13)

c. *Geographic structure*

Dimensi struktur geografis yaitu mengelompokkan sejumlah pekerjaan berdasarkan letak wilayah atau geografis dimana sebuah perusahaan sukses dalam melakukan ekspansi pada beberapa daerah yang menjadi cabang ataupun unit kerja, maka unit kerja yang ada dalam organisasi perusahaan itu sesuai dengan daerah operasinya.

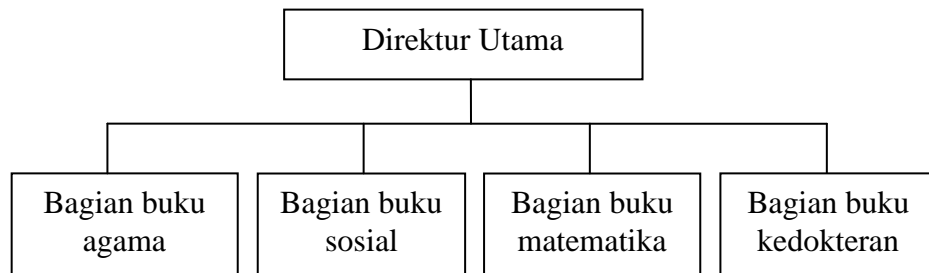


Gambar 2.4. Geographic Structure

Sumber : Hasibuan (2005 : 53)

d. *Customer Structure*

Dimensi struktur pelanggan merupakan mengelompokkan pekerjaan berdasarkan pelanggan, maka bagian-bagian yang terdapat dalam perusahaan itu sesuai dengan barang-barang yang dijual.



Gambar 2.5. Customer Structure

Sumber : Hasibuan (2005 : 52)

5. Pentingnya Desain Organisasi

Menurut Wisnu (2005:12), ada beberapa alasan mengapa desain organisasi menjadi sebuah tugas yang vital dalam lingkungan global kompetitif saat ini.

- a. Mendapatkan manfaat kompetitif.
- b. Mengikuti berbagai kemungkinan.
- c. Mengatur perbedaan dari anggota organisasi.
- d. Meningkatkan efisiensi.
- e. Meningkatkan serta mendorong inovasi baru.
- f. Mengontrol lingkungan organisasi serta lingkungan global.
- g. Meningkatkan motivasi kerja karyawan.
- h. Mengembangkan dan menerapkan strategi.

Menurut Saddler (1994:95) beberapa desain organisasi yang sukses secara menakjubkan di dunia modern telah dirancang berdasarkan filosofi yang sangat

berbeda, yaitu didasarkan pada pandangan bahwa motivasi dan komitmen pekerja merupakan senjata yang paling kompetitif dan ampuh. Tingkat motivasi dan komitmen pekerja terhadap keinginan organisasi akan tercermin dari kepuasan mereka terhadap pekerjaan, yaitu pekerjaan yang benar-benar harus dilaksanakan. Dengan demikian, melalui desain organisasi yang baik mempengaruhi motivasi kerja karyawan sehingga secara otomatis tujuan perusahaan untuk meningkatkan profit perusahaan dapat tercapai.

D. Motivasi Kerja

1. Pengertian motivasi

Menurut Hasibuan (2005:95) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Menurut Sastrohadiwiryo (2005:267), motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau menggerakkan dan mengarahkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan serta mengurangi ketidakseimbangan. Motivasi kerja dapat memberik energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur, serta meningkatkan kebersamaan.

Menurut Robbins dan Coulter, motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individu tertentu (Ardana, 2008:30)

2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Ardana (2008 : 31) ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

a. Motivasi intrinsik

Merupakan motivasi yang berasal dari rangsangan di dalam perusahaan. Pada umumnya karakteristik individu turut mempengaruhi bagaimana orang menilai apa yang diperolehnya dari rangsangan dalam perusahaan. Bila faktor-faktor dalam pekerjaan cocok dengan karakteristik individu, orang cenderung untuk termotivasi menjalankan tugasnya. Faktor rangsangan dari dalam pekerjaan yaitu :

1. Minat terhadap pekerjaan

Seseorang akan merasa terdorong untuk melakukan suatu kegiatan kalau kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang sesuai dengan minatnya. Dengan minat yang tinggi terhadap pekerjaan yang dilakukannya itu menandakan bahwa seorang karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Hal tersebut dapat disebabkan oleh pekerjaan itu sendiri atau juga dari hasil yang akan diperolehnya nanti.

2. Penghargaan (*Reward*)

Reward adalah hadiah, imbalan dan penghargaan atas suatu dan menguntungkan bagi perusahaan”.

3. Sifat Pekerjaan

Sifat pekerjaan adalah pekerjaan yang berpengaruh dalam penetapan formasi, yaitu sifat pekerjaan yang ditinjau dari sudut waktu untuk melaksanakan pekerjaan itu. Ada pekerjaan-pekerjaan yang cukup dilaksanakan selama jam kerja saja, tetapi ada pula pekerjaan yang harus dilakukan selama 24 jam penuh dengan bentuk penetapan shift kerja.

4. Kemampuan atau kompetensi

Kemampuan adalah suatu kapasitas yang dimiliki seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas suatu pekerjaan.

5. Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah sesuatu yang harus kita lakukan agar kita menerima sesuatu yang di namakan hak. Tanggung jawab merupakan perbuatan yang sangat penting dilakukan dalam kehidupan sehari-hari, karena tanpa tanggung jawab, maka semuanya akan menjadi kacau.

b. Motivasi ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik diwujudkan dalam bentuk rangsangan dari luar yang bertujuan menggerakkan individu untuk melakukan suatu aktivitas yang membawa manfaat kepada individu itu sendiri. Faktor motivasi ekstrinsik adalah perilaku yang terbentuk akibat adanya keinginan yang terbentuk untuk mendapatkan ganjaran materi atau sosial atau untuk menghindari suatu hukuman.

Motivasi ekstrinsik ini dapat dirangsang dalam bentuk-bentuk seperti :

1. Gaji

Upah atau gaji merupakan imbalan yang diberikan kepada seseorang setelah melakukan suatu pekerjaan. Upah umumnya berupa uang atau materi lainnya. Karyawan yang diberi upah atau gaji sesuai kerja yang dilakukan atau sesuai harapan, membuat karyawan bekerja secara baik dan bersungguh-sungguh. Dengan demikian hasil produksi sesuai target yang ditentukan perusahaan yang kemudian akan meningkatkan profit perusahaan.

2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan harus diciptakan sehingga pegawai dapat bekerja dengan tenang dan konsentrasi, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja.

3. Hubungan antar manusia

Hubungan yang baik dengan atasan, semua pegawai maupun lingkungan sekitar harus dipelihara dalam suasana yang harmonis. Sehingga akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan.

4. Kebijakan atau peraturan perusahaan

Kebijakan ataupun peraturan perusahaan yang terinci secara jelas bersifat mengikat seluruh karyawan.

5. Pimpinan atau supervisi

Pimpinan perusahaan merupakan orang yang menjadi motor penggerak bagi perjalanan roda perusahaan. Pimpinan yang memiliki kemampuan memimpin membuat karyawan segan dan hormat. Pimpinan juga dituntut jujur sehingga pimpinan sebagai contoh yang baik bagi karyawan yang dipimpin.

3. Bentuk Motivasi

Pada umumnya bentuk motivasi yang sering dianut perusahaan meliputi empat unsur utama yaitu (Sastrohadiwiryo, 2005:270)

a. Kompensasi bentuk uang

Kompensasi sebagai kekuatan untuk memberi motivasi selalu memiliki reputasi atau nama yang baik, dan memang selayaknya demikian. Rasa takut kehilangan pekerjaan dan sumber uang merupakan perangsang kerja yang sangat efektif karena uang sangat diperlukan untuk kelangsungan hidup.

b. Pengarahan dan pengendalian

Pengarahan maksudnya menentukan apa yang harus mereka kerjakan atau tidak kerjakan. Sedangkan pengendalian maksudnya menentuka bahwa tenaga kerja harus mengerjakan hal-hal yang telah diinstruksikan. Sebenarnya dua hal tersebut sebagai perangsang telah berkembang dan dianut oleh berbagai perusahaan sejak berabad-abad lamanya. Hingga kini hal tersebut masih digunakan para manajer untuk memotivasi kepada para tenaga kerja.

c. Penetapan pola kerja yang efektif

Pada umumnya, reaksi dari kebosanan kerja akan menghambat produktivitas kerja. Karena manajemen menyadari bahwa masalahnya bersumber pada cara pengaturan pekerjaan, mereka menanggapi dengan berbagai teknik. Teknik tersebut antara lain :

1. Memperkaya pekerjaan
2. Manajemen partisipatif, yaitu melibatkan pekerja dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka.

3. Mengalihkan perhatian para pekerja dari pekerjaan yang membosankan kepada instrumen (alat) waktu luang untuk istirahat atau sarana lain yang lebih fantastis.

d. Kebajikan

Kebajikan dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan para tenaga kerja. Kebajikan adalah usaha untuk membuat tenaga kerja bahagia. Usaha manajemen yang paling banyak untuk membahagiakan tenaga kerja adalah pelatihan penyeliaan atau kursus-kursus singkat tentang tata laku manajemen.

4. Teori Motivasi Herzberg

Teori Frederick Herzberg disebut teori dwi-faktor (*dual factor theory*) atau teori *motivation-hygiene*. Teori ini dikaitkan dengan motivasi karyawan dalam pekerjaan (Sigit, 2003:51).

Menurut teori Herzberg (Sigit, 2003:52), faktor yang terdapat di dalam pekerjaan, merupakan faktor intrinsik (*intrinsic factors*), sebagai kandungan pekerjaan (*job content*). Jika faktor intrinsik dinilai baik oleh karyawan, maka karyawan akan merasa puas dan ada motivasi untuk bekerja secara produktif. Maka faktor intrinsik oleh Herzberg disebut faktor motivasi (*Motivation Factors*). Faktor- faktor intrinsik tersebut diantaranya :

a. Pengakuan (*recognition*)

artinya karyawan memperoleh pengakuan dari pihak perusahaan ataupun atasan bahwa ia adalah orang berprestasi, dikatakan baik, diberi penghargaan, pujian.

- b. Tanggung jawab (*responsibility*)
artinya karyawan diserahkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang dilaksanakan, tidak hanya melaksanakan pekerjaan semata-mata.
- c. Prestasi (*achievement*), artinya karyawan memperoleh kesempatan untuk mencapai hasil yang baik, berkualitas ataupun berprestasi
- d. Pertumbuhan dan pengembangan (*growth and development*)
Artinya dalam pekerjaan itu ada kesempatan bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang.
- e. Pekerjaan itu sendiri (*job itself*)
Artinya memang pekerjaan yang dilaksanakan itu sesuai dan menyenangkan bagi karyawan.

Faktor yang berkaitan dengan segi lingkungan atau dari luar pekerjaan (*job context*) maka disebut pula faktor-faktor ekstrinsik (*extrinsic factors*), diantaranya adalah :

- a. Gaji
- b. Status atau kedudukan karyawan
- c. Kondisi tempat kerja karyawan
- d. Hubungan antar pribadi dengan teman sederajat, atasan dan bawahan
(*Personal relations*)
- e. Supervisi terhadap karyawan
- f. Keselamatan kerja (*job safety*)

- g. Kebijakan, prosedur dan administrasi perusahaan (*business policy and administration*), khususnya mengenai bidang personalia seperti struktur organisasi, peraturan perusahaan, kode etik.

Faktor ekstrinsik oleh Herzberg disebut dengan *Hygiene Factors* ataupun faktor pemeliharaan. Menurut Herzberg, meskipun faktor-faktor motivasi (*Motivation Factors*) baik keadaannya tetapi jika faktor pemeliharaan (*Hygiene Factors*) tidak baik keadaannya maka tidak akan menimbulkan efek kepuasan bagi karyawan. Oleh sebab itu, untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan secara menyeluruh dengan cara adanya perbaikan pada faktor motivasi (*Motivation Factors*) haruslah terlebih dahulu ditingkatkan perbaikan pada faktor pemeliharaan (*Hygiene*) lalu diikuti dengan perbaikan faktor motivasi.

5. Hubungan motivasi kerja dengan desain struktur organisasi.

Menurut Robert Sutermeister yang dikutip oleh Sutisna (2009), faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja personil, terdiri dari kondisi fisik lingkungan kerja, kondisi sosial lingkungan kerja, dan keterpenuhan kebutuhan dasar individu. Kondisi sosial lingkungan kerja meliputi empat faktor utama, yaitu organisasi formal, organisasi informal, pemimpin dan serikat pekerja. Salah satu faktor utama organisasi formal yang sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja adalah desain struktur organisasi.

Tujuan lebih nyata adanya desain struktur organisasi yakni dapat mempengaruhi motivasi dan komitmen anggota untuk mencapai tujuan organisasi (Philip, 2000:13). Menurut Kates & Galbraith (2007:2), *One of the main*

purposes of organizational design is to align individual motivations with the interests of the organization and make it easy for individual employees to make the right decisions every day. Dapat diartikan bahwa salah satu tujuan utama dari desain organisasi adalah untuk menyelaraskan motivasi individu dengan kepentingan organisasi dan mempermudah karyawan dalam membuat keputusan individual setiap hari.