

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan atau organisasi merupakan suatu badan yang harus berkinerja serta mengeluarkan output yang maksimal. Di dalam sebuah organisasi, karyawan merupakan tenaga penggerak yang membantu perusahaan atau organisasi mencapai optimalisasi output. Dengan kata lain, karyawan merupakan bagian penting dalam perusahaan atau organisasi karena karyawanlah yang menggerakkan dan mengendalikan sumber daya perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi.

Perusahaan-perusahaan besar berskala internasional seperti Toyota menempatkan karyawan dalam posisi yang sangat strategis. Mereka tidak hanya menghasilkan produk (membuat mobil atau motor), tapi juga membangun sumber daya manusia yang mereka miliki. Mereka menganggap karyawan yang mereka miliki sebagai sumber daya yang paling berharga dibandingkan sumber daya yang lain.

Tujuan perusahaan atau organisasi dapat tercapai apabila pimpinan dapat mengidentifikasi dan memanfaatkan faktor-faktor vital dalam perusahaan atau organisasi yang dapat dipergunakan untuk membangun sumber daya manusia, salah satunya yakni motivasi. Penting bagi

pimpinan untuk membentuk motivasi yang positif dalam diri karyawan agar karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Motivasi dalam diri karyawan atau lebih dikenal sebagai motivasi intrinsik memiliki dampak yang lebih dominan dan signifikan dalam mengarahkan perilaku serta hasil kerja karyawan dibandingkan motivasi yang terbentuk dari luar atau motivasi ekstrinsik. Dalam kaitannya terhadap pembentukan motivasi, pimpinan perlu mengetahui dan bersifat peka terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi intrinsik karyawannya.

Penting untuk disadari bahwa faktor manusia berperan penting dalam meningkatkan peran dan motivasi intrinsik para karyawannya, di mana orang itu tentu saja adalah sang pemimpin. Di tengah era persaingan yang ketat ini, peran manajer atau pemimpin untuk meningkatkan motivasi intrinsik para karyawannya adalah sesuatu yang sangat esensial dan tidak bisa ditawar-tawar lagi.

Namun patut disayangkan karena fakta di lapangan menunjukkan kondisi yang berbanding terbalik dengan yang diharapkan terjadi, di mana pimpinan kurang mampu mengidentifikasi faktor-faktor yang membentuk motivasi intrinsik dan secara terintegrasi memanfaatkan wewenangnya untuk memotivasi karyawannya secara intrinsik. Hal tersebut disebabkan para pemimpin kurang menyadari pentingnya motivasi intrinsik pada karyawan. Penelitian internasional menemukan bahwa motivasi bangsa Indonesia sangatlah rendah sekaligus sebagai bangsa termalas nomor 3 dari 42 negara termalas di dunia yang diteliti.

Selain itu, lewat data yang dipublikasikan dan diberi judul Human Development Index (HDI), hasil penelitian United Nation Development Programme (2004) menemukan mutu sumber daya manusia Indonesia berada pada ranking 110 dari 171 negara yang diteliti, termasuk sumber daya manusia terendah di ASEAN. Sedangkan Malaysia yang dahulu hampir seluruhnya belajar dari Indonesia kini menduduki ranking ke-76 dan Filipina ranking ke-98. Kenyataan ini menunjukkan bahwa motivasi pada karyawan di Indonesia masih rendah.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi atau berhubungan dengan motivasi intrinsik. Faktor pertama adalah supervisi. Supervisi merupakan salah satu usaha dalam menyelenggarakan motivasi. Dengan adanya supervisi akan memberi peluang dan kesempatan bawahan berprakarsa. Hasil karya atas dasar prakarsa mempunyai kekuatan rangsangan yang lebih besar. Melalui supervisi berbentuk pengarahan dan bimbingan akan dapat dibentuk kualitas kehidupan kerja karyawan yang berkesinambungan dan menjadi stimulan yang menyebabkan motivasi intrinsik meningkat.

Supervisi seharusnya berperan sebagai *role model, teacher, mentor, coach* dan motivator kerja. Sayangnya kebanyakan manajer di perusahaan di perusahaan skala nasional tidak mampu mengarahkan supervisi yang dimilikinya selaku pimpinan untuk memotivasi karyawan secara intrinsik agar bekerja seoptimal mungkin. Banyak kegiatan supervisi yang terlewatkan, misalnya monitoring kinerja karyawan melalui diskusi,

memberikan *coaching* secara personal, memberikan *feedback* secara berkelanjutan, memperbaiki kinerja karyawan berkinerja buruk, mendorong karyawan yang berkinerja baik, membantu karyawan mengembangkan kemampuan, memberikan info penting agar karyawan mencapai kinerja maksimal, dsb. Hal-hal tersebut seringkali terlupakan dan tidak dilakukan oleh manajer sehingga mengakibatkan penurunan motivasi intrinsik karyawan.

Faktor yang mempengaruhi atau berhubungan dengan motivasi intrinsik karyawan berikutnya adalah iklim organisasi. Iklim organisasi merupakan koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi berupa keadaan lingkungan di mana seseorang bekerja yang meliputi dimensi psikologis, dimensi struktural, dimensi sosial dan dimensi birokrasi. Dalam organisasi, iklim organisasi yang baik dan kondusif dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Oleh karena itu, sangat penting di dalam organisasi diciptakan iklim organisasi yang baik dan mendukung.

Dewasa ini, banyak organisasi ataupun perusahaan lebih memperhatikan masalah produk dan pelanggan daripada menciptakan iklim organisasi yang kondusif. Padahal masalah produk yang menjamin kepuasan pelanggan bergantung pada karyawan yang bekerja menciptakan produk itu sendiri. Kemudian jika ditilik lebih dalam, karyawan juga bergantung pada iklim kerja yang kondusif. Iklim organisasi merupakan serangkaian keadaan yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung

oleh karyawan. Semestinya, iklim kerja yang kondusif meningkatkan motivasi intrinsik sehingga karyawan dapat menghasilkan produk yang mampu memuaskan pelanggan. Sayangnya, perhatian perusahaan-perusahaan terhadap pengkondisian iklim perusahaan yang kondusif justru kurang. Sehingga motivasi intrinsik karyawan menjadi menurun.

Faktor berikutnya yang mempengaruhi atau berhubungan dengan motivasi intrinsik karyawan yakni insentif. Manfaat insentif yang mungkin bagi pegawai yaitu meningkatkan keyakinan pegawai bahwa prestasi yang tinggi akan menghasilkan imbalan, dan apabila diasumsikan bahwa uang memiliki valensi bagi pegawai, maka motivasi intrinsik akan meningkat.

Uang merupakan insentif yang menentukan tinggi atau rendah motivasi intrinsik karyawan. Nilai uang/insentif sebagai media pertukaran barang adalah jelas. Orang mungkin tidak bekerja karena uang/insentif, tapi dari beberapa studi terhadap ribuan karyawan sependapat secara aklamasi menyatakan uang merupakan motivator yang berpengaruh besar.

Fakta di lapangan menunjukkan praktek secara menyimpang pada hak-hak buruh oleh perusahaan di Indonesia. Adanya *Corporate Social Responsibilities* yang terkesan membebani perusahaan justru menjadikan perusahaan akan semakin berkelembaguan untuk melaksanakan *labor standard*. Undang-undang (UU) No 13 tahun 2003, tentang diperbolehkannya *outsourcing* dan tenaga kerja bersifat kontrak justru membuat kesejahteraan buruh terabaikan. Karena hanya sebagai pekerja kontrak, pekerja sering mendapat perlakuan sewenang-wenang seperti rendahnya

insentif, tidak dibayarkannya upah lembur, dsb. Hal-hal tersebut di atas sangat potensial menurunkan motivasi intrinsik karyawan. Mereka hanya bertahan menjalankan pekerjaan karena tidak memiliki pilihan lain.

Kemudian faktor lain yang mempengaruhi atau berhubungan dengan motivasi intrinsik karyawan adalah budaya kerja. Budaya kerja adalah cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang penuh makna, sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi, untuk senantiasa bekerja lebih baik, dan memuaskan bagi masyarakat yang dilayani. Adanya budaya kerja yang baik berakibat langsung pada peningkatan motivasi intrinsik karyawan.

Indonesia memiliki budaya kerja yang terbelakang, bahkan bila dibanding negara tetangga seperti Singapura. Permasalahan budaya kerja yang terjadi di Indonesia adalah bersumber dari internal karyawan sendiri. Sebagai contoh, mayoritas karyawan terbiasa dengan “jam karet” atau dengan kata lain memaklumi keterlambatan beberapa menit. Karyawan-karyawan terkesan acuh tak acuh terhadap persoalan waktu. Manajer-manajer juga memiliki budaya kerja yang buruk. Contoh lain, penundaan rapat beberapa menit karena manajer atau pimpinan belum tiba di tempat rapat.

Buruknya budaya kerja bangsa kita tercermin dalam identitas sebuah bangsa yang antara lain: kurang disiplin, kurang produktif, kurang inovatif (plagiat), kurang semangat, mudah putus asa, mudah tergiur dengan budaya asing yang bersifat negatif, tidak mau bekerja keras, dsb.

Keseluruh hal tersebut tidak dapat terbantahkan telah tertanam dalam diri manusia Indonesia. *Mindset* yang tertanam di kepala sebagian besar karyawan maupun manajerial menjadi dinding tinggi yang melatarbelakangi budaya kerja buruk di mana hal tersebut mengakibatkan sulitnya pencapaian motivasi intrinsik karyawan yang tinggi.

Faktor lain yang mempengaruhi atau berhubungan dengan motivasi intrinsik karyawan adalah kompensasi. Kompensasi adalah bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada pegawai dan timbul dari pekerjaan pegawai tersebut, atau dengan kata lain kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan pihak manajemen kepada pegawainya. Suatu kompensasi yang diberikan dapat meningkatkan atau menurunkan motivasi intrinsik pegawai. Oleh karena itu, penting sekali bagi organisasi untuk mengatur pemberian kompensasi yang logis atau rasional, karena saat pegawai memandang kompensasi yang diterima memadai, maka motivasi intrinsik pegawai akan meningkat.

Namun permasalahan yang terjadi di negara ini justru perhatian pihak manajemen kurang dalam memberikan kompensasi bagi karyawan. Karyawan sering mengeluhkan kompensasi yang mereka terima tidak sesuai. Misalnya, gaji karyawan masih di bawah UMR (Upah Minimum Regional) meskipun mereka mendapat penambahan jam kerja (lembur). Hal tersebut dapat dilihat dari maraknya demonstrasi di kota-kota besar di Indonesia yang dilakukan pekerja untuk menuntut kesejahteraan. Minimnya kesejahteraan yang diterima, membuat pegawai enggan

memberi kontribusi terbaik. Dengan kata lain, kurangnya kompensasi menyebabkan penurunan motivasi intrinsik karyawan.

Terakhir, motivasi intrinsik pegawai dipengaruhi oleh faktor lingkungan di mana ia bekerja. Kondisi lingkungan kerja yang buruk tentunya ikut mempengaruhi motivasi intrinsik pegawai dalam bekerja. Lingkungan organisasi adalah serangkaian sifat lingkungan kerja, yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh karyawan, yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi tindakan karyawan sebagai individu atau bagian dari kelompok. Adanya lingkungan yang baik selain akan mempengaruhi produktivitas karyawan dan kepuasan kerja juga mempengaruhi motivasi intrinsik karyawan.

Namun banyak perusahaan di Indonesia yang tidak mempedulikan kondisi lingkungan kerja mereka. Banyak perusahaan kurang memperhatikan beberapa aspek lingkungan kerja seperti: penerangan, suhu udara, sirkulasi udara, ukuran ruang kerja, tata letak ruang kerja, privasi ruang kerja, kebersihan, suara bising, penggunaan warna, peralatan kantor, keamanan kerja, musik ditempat kerja, hingga hubungan sesama rekan kerja dan hubungan kerja antara atasan dengan bawahan. Padahal satu aspek kecil yang terabaikan dari aspek-aspek di atas mengakibatkan penurunan motivasi intrinsik karyawan secara signifikan.

Berdasarkan penjelasan diatas, motivasi intrinsik pada karyawan dipengaruhi atau berhubungan dengan faktor-faktor antara lain sebagai

berikut: supervisi; iklim organisasi; insentif; budaya kerja; kompensasi; dan lingkungan kerja.

PT Fujisei Plastik Seitek berlokasi di Jln. Pisangan Raya RT 001/01 Tambun 17510, Bekasi. Perusahaan swasta ini bergerak di bidang manufaktur mesin pendingin seperti *freezer* dan *showcase*, plastik injeksi, dsb. Setelah melakukan pengamatan dan wawancara dengan karyawan PT Fujisei Plastik Seitek, peneliti menemukan indikasi adanya lingkungan kerja tidak kondusif yang disinyalir mengakibatkan rendahnya motivasi dalam diri karyawan.

Permasalahan lingkungan kerja seperti: penerangan yang kurang baik, suhu udara tinggi (panas), sirkulasi udara yang buruk, kurangnya jumlah ventilasi dan *blower*, kebersihan, warna bangunan yang monoton, kepadatan jumlah karyawan dalam ruangan, serta hubungan karyawan-pimpinan maupun antar karyawan yang kaku. Aspek lingkungan kerja yang tidak kondusif di atas memicu rendahnya motivasi intrinsik pada karyawan PT Fujisei Plastik Seitek.

Oleh karena itu, berdasarkan uraian-uraian yang dikemukakan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang lingkungan kerja dengan motivasi intrinsik pada karyawan PT Fujisei Plastik Seitek.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dikemukakan bahwa rendahnya motivasi karyawan disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut:

1. Lemahnya supervisi;
2. Iklim organisasi tidak kondusif;
3. Rendahnya jumlah insentif;
4. Budaya kerja negatif;
5. Jumlah kompensasi yang rendah;
6. Lingkungan kerja tidak kondusif.

C. Pembatasan Masalah

Dari identifikasi masalah di atas, ternyata masalah motivasi intrinsik memiliki penyebab yang luas. Disebabkan keterbatasan yang dimiliki peneliti dari segi dana dan waktu, maka penelitian ini dibatasi hanya pada masalah: “Hubungan antara lingkungan kerja dengan motivasi intrinsik”.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka dapat dirumuskan sebagai berikut: Apakah terdapat hubungan antara lingkungan kerja dengan motivasi intrinsik pada karyawan?

E. Kegunaan Penelitian

- Peneliti:
 1. Menambah wawasan dan pengetahuan tentang masalah motivasi intrinsik
 2. Meningkatkan kemampuan analisa kasus riil

- PT Fujisei Plastik Seitek:
 1. Pengkajian ulang penyebab rendahnya motivasi intrinsik pada karyawan
 2. Sebagai bahan evaluasi bagi perusahaan
 3. Sebagai bahan pengkondisian lingkungan kerja kondusif di waktu mendatang

- Universitas Negeri Jakarta:
 1. Mencetak tenaga kerja yang sadar akan pentingnya motivasi intrinsik dalam bekerja
 2. Mengembangkan praktis mata kuliah, tidak terbatas teori