# BAB 2

# LANDASAN TEORI

## 2.1 Tinjauan Pustaka

### 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

#### 2.1.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah sumber untuk mencapai keunggulan kompetitif karena kemampuannya untuk mengkonversi sumber daya lainnya (uang, mesin, metode dan material) ke dalam hasil (produk/jasa). Pesaing dapat meniru sumber lain seperti teknologi dan modal tetapi tidak sumber daya manusia yang unik.

Manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2000:10) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006:3) manajemen sumber daya manusia adalah sebuah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional.

Di sisi lain, Randhawa (2007) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemisahan sumber daya manusia sehingga tujuan individu, organisasi dan sosial tercapai.

Gary Dessler (2011:5) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia

dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian.

Dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah rancangan sistem-sistem formal untuk mengatur aspek manusia guna mencapai tujuan organisasi.

**2.1.1.2 Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia**

Praktek-praktek dan kegiatan yang terlibat dalam manajemen sumber daya manusia meliputi analisis jabatan, rekrutmen dan seleksi, kompensasi, pelatihan, penilaian kinerja, komunikasi, pemberdayaan karyawan, keamanan kerja, desain pekerjaan, keamanan karyawan, berkurangnya perbedaan status dan hambatan, motivasi dan beberapa hal lain (Murphy dan Murrmann, 2009; Redman dan Matthews, 1996; Hayes dan Ninemier, 2009; Singh, 2004;. Cho et al, 2006).

Menurut Nickson (2007), dengan mengadopsi praktek manajemen sumber daya manusia terbaik, akan menghasilkan komitmen karyawan dalam meningkatkan kinerja organisasi, produktivitas dan profitabilitas. Selain itu, niat karyawan untuk meninggalkan industri juga akan menurun, yang berarti bahwa mereka bersedia untuk tinggal dengan organisasi yang sama (Altarawmneh dan al-Kilani, 2010; Chang dan Chang, 2008; Mudor dan Tooksoon, 2011).

**2.1.1.3 Faktor yang mempengaruhi Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia**

Praktek manajemen sumber daya manusia berbeda dari satu negara ke negara lain dan faktor-faktor yang mempengaruhi praktek manajemen sumber daya manusia terbagi ke dalam dua dimensi yaitu eksternal dan internal. Seperti yang dikatakan oleh Ozutku dan Ozturkler (2009), faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi

praktek manajemen sumber daya manusia berbeda secara signifikan di seluruh negara.

#### 2.1.1.3.1 Faktor Eksternal

Faktor eksternal yang mempengaruhi praktek manajemen sumber daya manusia adalah tekanan yang tidak dapat dikontrol dan diubah dengan cara yang menguntungkan dalam jangka pendek (Kane Palmer, 1995). Faktor-faktor ini meliputi:

1. Perubahan ekonomi
2. Perubahan teknologi
3. Budaya nasional
4. Industri/Sektor karakteristik
5. Legislasi/Peraturan
6. Aksi pesaing
7. Aksi serikat
8. Globlasisasi

#### 2.1.1.3.2 Faktor internal

Faktor internal yang mempengaruhi praktek manajemen sumber daya manusia adalah lingkungan internal organisasi yang sangat mempengaruhi praktek manajemen sumber daya manusia (Kane Palmer, 1995). Faktor-faktor ini meliputi:

1. Ukuran organisasi
2. Struktur organizational
3. Strategi bisnis
4. Strategi sumber daya manusia
5. Sejarah, tradisi dan praktek masa lalu

6. Manajemen puncak
7. Manajemen lini
8. Kekuasaan dan politik
9. Pengaruh akademis dan profesional dalam praktek manajemen sumber daya manusia

### 2.1.2 Retensi Karyawan

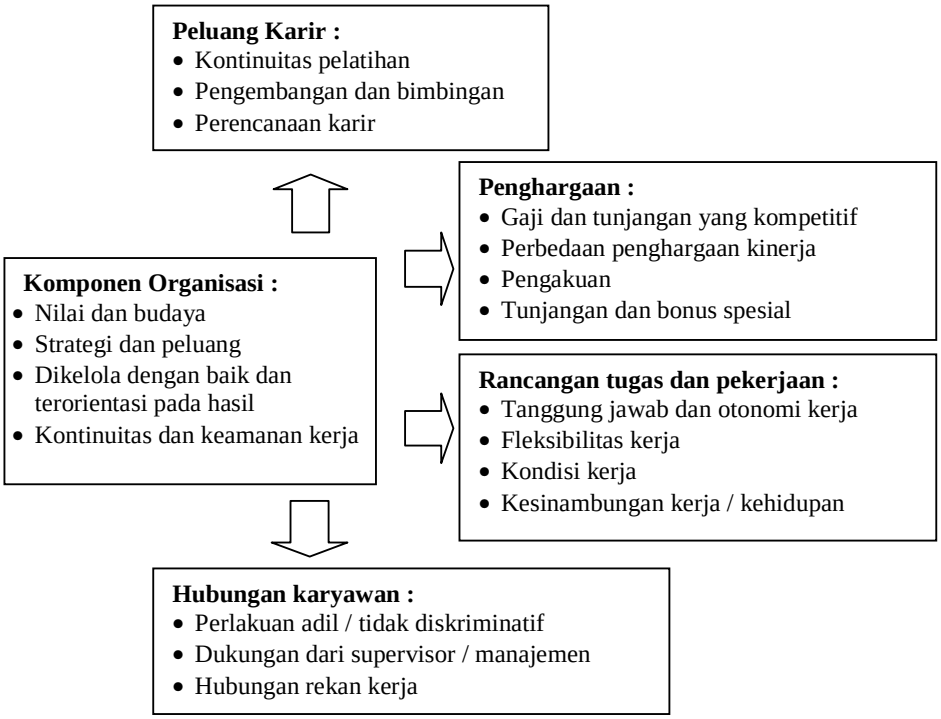
#### 2.1.2.1 Definisi Retensi Karyawan

Ketidakmampuan untuk mempertahankan karyawan menyebabkan perputaran karyawan yang mengganggu dan cukup memakan banyak biaya untuk setiap organisasi. Berkaitan dengan upaya perusahaan untuk meminimalkan tingkat perputaran karyawan, Departemen SDM (Sumber Daya Manusia) memiliki tugas yang sangat penting, yakni menciptakan retensi karyawan.

Retensi karyawan didefinisikan oleh Mathis dan Jackson (2006:126) sebagai suatu bentuk upaya untuk mempertahankan karyawan, di mana hal tersebut telah menjadi persoalan utama dalam banyak organisasi karena beberapa alasan. Menurut Mathis dan Jackson (2006:125), istilah retensi terkait dengan istilah perputaran karyawan yang berarti proses karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan.

#### 2.1.2.2 Faktor Penentu Retensi Karyawan

Adapun faktor-faktor penentu retensi karyawan yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2006:128) yang digambarkan dalam Gambar 2.1 sebagai berikut:




**Gambar 2.1 Faktor Penentu Retensi Karyawan**

Sumber: Mathis dan Jackson (2006:129)

1. Komponen organisasi

   Beberapa komponen organisasional mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan atau meninggalkan perusahaan. Perusahaan yang memiliki budaya dan nilai yang positif dan berbeda memiliki tingkat retensi karyawan lebih tinggi. Strategi, peluang dan manajemen organisasional di mana organisasi memiliki perencanaan masa depan dan tujuan yang ditetapkan dengan jelas juga berpengaruh terhadap tingginya angka retensi karyawan. Serta organisasi dengan karyawan yang merasa dikelola dengan baik dan memiliki kontinuitas dan keamanan kerja yang tinggi cenderung memiliki angka retensi karyawan yang lebih tinggi.

2. Peluang karir organisasi

   Usaha pengembangan karir organisasional dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan secara signifikan. Peluang untuk perkembangan pribadi memunculkan alasan mengapa individu mengambil pekerjaannya saat ini dan mengapa mereka bertahan. Faktor-faktor yang mendasarinya adalah pelatihan karyawan secara kontinu yang dilakukan perusahaan, pengembangan dan bimbingan karir terhadap karyawan, serta perencanaan karir formal di dalam suatu organisasi.

3. Penghargaan

   Penghargaan nyata yang diterima karyawan berbentuk gaji, insentif dan tunjangan. Ketiga hal tersebut memang merupakan alasan untuk bertahan atau keluar dari organisasi, namun bukan merupakan satu-satunya alasan. Karyawan cenderung bertahan apabila memperoleh penghargaan yang kompetitif. Penghargaan yang kompetitif tersebut dapat dilakukan dalam bentuk gaji dan tunjangan yang kompetitif, penghargaan berdasarkan kinerja, pengakuan terhadap karyawan serta tunjangan dan bonus spesial.

4. Rancangan tugas dan pekerjaan

   Faktor mendasar yang mempengaruhi retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Rancangan tugas dan pekerjaan yang baik harus memperhatikan unsur tanggung jawab dan otonomi kerja, fleksibilitas kerja karyawan, kondisi kerja yang baik (faktor fisik dan non-fisik), dan keseimbangan kerja/kehidupan karyawan.

5. Hubungan Karyawan

   Faktor terakhir yang diketahui mempengaruhi retensi karyawan didasarkan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi. Hubungan karyawan termasuk perlakuan adil/tidak diskriminatif bagi setiap karyawan, dukungan yang berasal dari supervisor/manajemen, serta hubungan karyawan dengan sesama rekan kerja.

### 2.1.3 Pengembangan Karir

#### 2.1.3.1 Definisi Pengembangan Karir

Karir didefinisikan oleh Mathis dan Jackson (2006:342) sebagai rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Dilanjutkan dengan definisi pengembangan oleh Hasibuan (2000:76) yaitu suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Dengan adanya pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karir karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik.

Pengembangan karir didefinisikan sebagai peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir oleh T. Hani Handoko (2003:123). Menurut Veithzal Rivai (2009:274) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Berdasarkan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang karyawan yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai

sasaran dan tujuan karirnya. Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki harapan untuk meraih posisi/jabatan yang lebih tinggi atau yang lebih baik dari posisi/jabatan sebelumnya.

**2.1.3.2 Pengembangan Karir Individual dan Institusional**

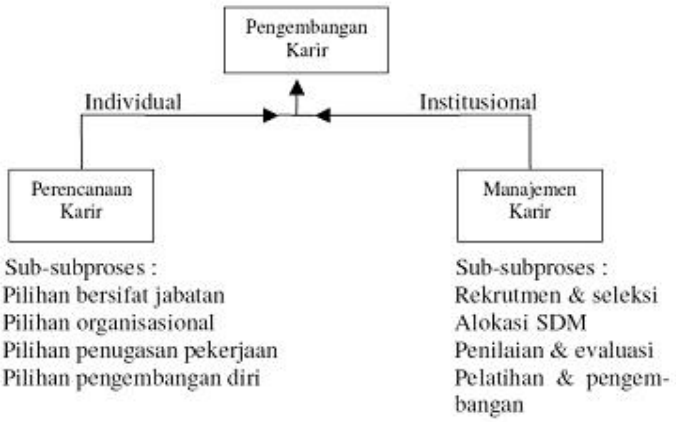
Menurut Simamora (2001) pengembangan karir meliputi perencanaan karir dan manajemen karir, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir (manajemen karir).

Perencanaan karir menurut Simamora (2001:504) adalah suatu proses di mana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Hal ini menyangkut pilihan pekerjaan, pilihan organisasi, pilihan penugasan pekerjaan dan pengembangan diri individu. Melalui perencanaan karir, setiap individu mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karir alternatif, menyusun tujuan karir, dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis.

Manajemen karir menurut Simamora (2001:504) adalah proses di mana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang. Hal ini menyangkut proses yang dilakukan oleh organisasi dalam mempersiapkan, mengimplementasikan dan mengontrol rencana karir seseorang dalam organisasi. Subprosesnya adalah

rekruitmen dan seleksi, pengalokasian sumber daya manusia, penilaian dan evaluasi, pelatihan dan pengembangan.

Berdasarkan pengertian di atas maka terdapat tanggung jawab yang berbeda antara individu/karyawan dan organisasi dalam mengelola karir, seperti terlihat pada Gambar 2.2 berikut ini :




**Gambar 2.2 Pengembangan Karir**

Sumber: Simamora (2001:504)

### 2.1.3.3 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir

Menurut Dubrin J.Andrew yang diterjemahkan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2005:77-78), tujuan dan manfaat pengembangan karir adalah :

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan

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

2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan

   Perusahaan merencanakan karir karyawan dengan meningkatkan kesejahteraannya agar karyawan lebih tinggi loyalitasnya.

3. Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka

   Pengembangan karir membantu menyadarkan karyawan akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

4. Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan

   Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaanya.

5. Membuktikan tanggung jawab sosial

   Pengembangan karir merupakan suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan karyawan menjadi lebih bermental sehat.

6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan

   Pengembangan karir akan membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

7. Mengurangi perputaran karyawan dan biaya kepegawaian

   Pengembangan karir dapat menjadikan perputaran karyawan rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial

   Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan karyawan

   Perencanaan karir dimaksudkan mengintegerasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

10. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang

    Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan posisinya.

**2.1.3.4 Bentuk-bentuk Pengembangan Karir**

Bentuk-bentuk dari pengembangan karir menurut Bambang Wahyudi (2007:166) terdiri dari :

1. Pendidikan dan pelatihan

   Pendidikan dan pelatihan merupakan usaha meningkatkan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilanya. Pendidikan menekankan pada penekanan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan pelatihan lebih menekankan pada peningkatan keterampilan teknik pelaksanaan karyawan. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan operasional, sedangkan pendidikan diberikan kepada karyawan manajerial.

2. Mutasi

   Mutasi atau yang dikenal dengan mutasi personal diartikan sebagai perubahan posisi/jabatan/pekerjaan/tempat kerja dari seorang tenaga kerja yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal. Mutasi secara vertikal mengandung arti bahwa tenaga kerja yang bersangkutan dipindahkan pada posisi/jabatan/pekerjaan yang lebih tinggi dari sebelumnya, yang biasanya diikuti dengan perubahan, dari wewenang dan tanggung jawabnya, status, kekuasaan, dan pendapat baik ke tinggi yang lebih tinggi maupun tingkat yang lebih rendah. Sedangkan mutasi horizontal mengandung arti terjadinya perubahan posisi/jabatan/pekerjaan/tempat

namun masih dalam tingkat yang sama, (yang berubah hanyalah bidang tugas atau areal tempat tugasnya) yang diikuti dengan perubahan tingkat wewenang dan tanggung jawabnya, status, kekuasaan dan pendapatannya. Mutasi vertikal terdiri atas promosi, demosi, penangguhan kenaikan pangkat, pembebastugasan dan pemberhentian. Mutasi horizontal terbagi menjadi 3, menurut tujuannya mutasi horizontal terdiri perputaran kerja, pemindahan produksi, pemindahan penggantian, pemindahan versatilitas, pemindahan kelompok dan pemindahan perbaikan. Kemudian menurut sumber gagasan dilakukannya mutasi, yang terdiri dari pemindahan dari keinginan personal dan pemindahan dari keinginan perusahaan. Serta berdasarkan jangka waktu pelaksanaan mutasi, yang terdiri dari pemindahan sementara dan pemindahan tetap.

### 2.1.4 Dukungan Supervisor

Bagaimana pekerja didukung adalah kunci untuk mengurangi atau memoderasi stres yang menyangkut pekerjaan. Dukungan yang diberikan oleh supervisor dan rekan kerja dapat mengalihkan stres ketika mungkin mereka dihadapkan pada tuntutan pekerjaan namun mereka merasa bahwa mereka tidak memiliki kontrol atas tuntutan tersebut. Dukungan supervisor mencerminkan sejauh mana atasan seseorang dipandang sebagai baik peduli dan mampu memberikan bantuan emosional dan instrumental pada saat dibutuhkan (Bacharach & Bamberger, 2007).

#### 2.1.4.1 Bentuk-bentuk Dukungan Supervisor

Caplan, Cobb, French, Van Harrison dan Pinneau (1980) menilai frekuensi penerimaan dua jenis dukungan sosial yaitu dukungan praktikal dan dukungan

emosional dalam lingkungan kerja, yang didapatkan dari dua sumber dukungan sosial yaitu atasan/supervisor dan rekan kerja.

1. Dukungan praktikal

   Dukungan praktikal dari supervisor dapat sangat membantu karyawan dalam memperlancar jalannya pelaksanaan kerja. Ada berbagai jenis dukungan praktikal yang dapat diberikan seorang supervisor menurut *Department of Justice and Attorney-General* Queensland yaitu:

   a. Membantu dengan tuntutan kerja, termasuk tujuan kerja yang jelas
   b. Menyediakan semua pekerja dengan informasi yang memadai
   c. Memberikan karyawan kesempatan dalam pelatihan dan pengembangan
   d. Melakukan penilaian kinerja dan mencakup umpan balik yang konstruktif
   e. Memberikan bantuan tambahan ketika karyawan melakukan tugas-tugas yang menantang seperti tugas atau peran baru
   f. Pastikan pengganti yang memadai atau redistribusi pekerjaan ketika karyawan berada di luar kantor atau pergi cuti

2. Dukungan emosional

   Dukungan emosional dari supervisor dapat memiliki efek perlindungan dan dapat mengurangi ketegangan pekerja, khususnya dalam situasi tuntutan pekerjaan yang tinggi dan kontrol yang rendah. Ada berbagai jenis dukungan emosional yang dapat diberikan seorang supervisor menurut *Department of Justice and Attorney-General* Queensland yaitu:

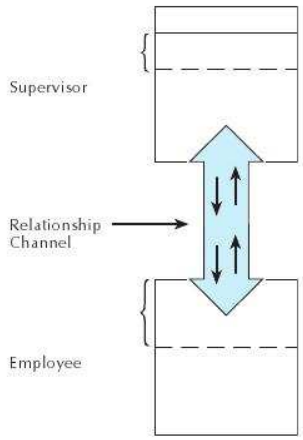
   a. Mendukung komunikasi terbuka dan mendorong para karyawan untuk berbagi keprihatinan mereka tentang stres kerja terkait pada tahap awal,

mereka harus merasa nyaman dengan membahas masalah apapun yang mungkin timbul

b. Berhati-hati terhadap stres yang berasal dari luar pekerjaan yang mungkin hadir dalam kehidupan karyawan dan memungkinkan pengaturan kerja yang fleksibel bila memungkinkan
c. Mempromosikan budaya tim kerja di mana karyawan saling membantu dan memberikan dukungan jika diperlukan
d. Memberikan waktu untuk membicarakan masalah dengan karyawan dan mencoba untuk mempromosikan kebijakan pintu terbuka
e. Menangani secara sensitif terhadap karyawan yang sedang mengalami masalah
f. Perhatikan anggota tim yang berperilaku keluar dari karakter
g. Turut perduli atau memperhatikan kehidupan pekerja di luar tempat kerja sementara tetap menghormati batas-batas pribadi dan profesional

**2.1.4.2 Arus Hubungan Supervisor Dengan Karyawan**

Berikut adalah tiga karakteristik hubungan supervisor dengan karyawan yang digambarkan Cliff Goodwin dan Daniel B. Griffith (2008) dalam bukunya *Supervisor's Survival Kit*:




**Gambar 2.3 Tiga Karakteristik Hubungan Supervisor Dengan Karyawan**

Sumber : *Supervisor's Survival Kit 11th Edition* (2008:69)

1. Komunikasi dua arah

   Seorang supervisor membuat hubungan terus hidup dan sehat melalui input kata-kata dan sinyal nonverbal dari kedua ujungnya. Dialog terbuka akan menjaga suatu hubungan yang sehat. Dalam bahasa manajemen, kata kuncinya adalah umpan balik dan kedua belah pihak dalam hubungan supervisor dengan karyawan terus membutuhkannya. Umpan balik terjadi dua arah, termasuk karyawan kepada atasan, bukan hanya atasan kepada karyawan seperti yang biasa diasumsikan.

2. *Mutual Reward Theory* (MRT)

   Teori ini menyatakan bahwa hubungan antara atasan dan karyawan ditingkatkan ketika pertukaran penghargaan yang baik terjadi di antara mereka. Sebagai contoh, supervisor dapat memberikan karyawan kebebasan untuk bekerja dengan pengawasan minimal, pengakuan pribadi, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Sebagai imbalannya, karyawan dapat memberikan produktivitas yang

tinggi dan kerja sama yang baik dengan rekan kerja. Ketika pertukaran berlangsung, kedua belah pihak mendapatkan keuntungan. Karyawan senang dengan pekerjaan nya, dan reputasi supervisor ditingkatkan karena kemampuannya untuk mengarahkan dan mendukung para karyawan. Tanpa pertukaran penghargaan yang cukup baik, produktif, hubungan jangka panjang yang sehat sulit dicapai.

3. Kehadiran Emosi

   Perasaan emosional yang ekstrim baik dari karyawan atau supervisor terkadang dapat masuk dan sulit untuk ditangani. Oleh karena itu, seorang supervisor harus sering berhati-hati dalam menghadapi situasi seperti ini. Percikan dari emosi yang tidak dapat dikendalikan dapat berbahaya bagi hubungan supervisor dengan karyawan. Meskipun kedua belah pihak berbagi tanggung jawab ini, namun supervisor yang harus menjaga garis pengendaliannya, mengelola untuk mengontrol emosi sendiri dan merespon tepat ketika emosi karyawan berjalan tinggi.

Dari ketiga karakteristik arus hubungan supervisor dengan karyawan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam komunikasi antara supervisor dengan karyawan terdapat umpan balik dua arah, di mana komunikasi terjadi dari karyawan kepada supervisor dan supervisor kepada karyawan. Selain itu adanya keuntungan baik untuk karyawan maupun supervisor seperti yang diuraikan dalam teori penghargaan mutual (MRT), dan juga baik supervisor dan karyawan perlu untuk memperhatikan faktor emosional untuk menghindari timbulnya suasana yang negatif dalam hubungan supervisor dengan karyawan.

### 2.1.5 Lingkungan Kerja

#### 2.1.5.1 Definisi Lingkungan Kerja

Schultz & Schultz (2006) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai suatu kondisi yang berkaitkan dengan ciri-ciri tempat bekerja terhadap perilaku dan sikap pegawai di mana hal tersebut berhubungan dengan terjadinya perubahan-perubahan psikologis karena hal-hal yang dialami dalam pekerjaannya atau dalam keadaan tertentu harus terus diperhatikan oleh organisasi yang mencakup kebosanan kerja, pekerjaan yang monoton dan kelelahan.

Subaris dan Haryono (2008:1) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai bagian yang tidak dapat dipisahkan dari jenis dan lokasi pekerjaan di mana individu karyawan tersebut berada dan beraktivitas, produktifitas karyawan dan pekerjaan bergantung pada tempat dan lingkungan tempat individu karyawan bekerja.

Menurut Sedarmayanti (2009:21) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Dari definisi-definisi di atas lingkungan kerja dapat disimpukan sebagai keseluruhan baik fisik maupun non-fisik dari tempat di mana karyawan melakukan aktivitas pekerjaannya sehari-hari.

#### 2.1.5.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan kerja dapat dikatakan sesuai dengan baik apabila karyawan dapat melaksanakan tugasnya secara optimal. Apabila lingkungan kerja tidak sesuai dan tidak nyaman maka akan merugikan perusahaan karena akan terjadi pemborosan waktu. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja

yang terbagi kedalam dua dimensi, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik.

**2.1.5.2.1 Lingkungan Kerja Fisik**

Menurut Sedarmayanti (2009) yang dimaksud dengan lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja di mana dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Faktor-faktor lingkungan kerja fisik adalah sebagai berikut:

1. Pewarnaan

   Masalah warna dapat berpengaruh terhadap karyawan didalam melaksanakan pekerjaan, akan tetapi banyak perusahaan yang kurang memperhatikan masalah warna. Dengan demikian pengaturan hendaknya memberi manfaat, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Pewarnaan pada dinding ruang kerja hendaknya mempergunakan warna yang lembut.

2. Penerangan

   Penerangan yang cukup akan membantu karyawan dalam menjalankan fungsinya secara efesien dan efektif. Intensitas penerangan yang dianggap cukup dan berbeda antara pekerjaan yang satu dengan yang lain. Jika penerangan kurang maka akan menghambat dalam kinerja dan mata akan cepat lelah karena mata terus terbuka lebar untuk melihat obyek yang dilihat dan terlebih lagi akan mengakibatkan kerusakan pada mata.

3. Udara

   Pertukaran udara yang cukup terutama dalam ruang kerja sangat diperlukan. Pertukaran udara ini akan memberikan penyegaran dalam ruangan sehingga menghilangkan perasaan pengap. Suhu ruangan disesuaikan dengan standar

kenyamanan fisik, menetapkan temperatur lingkungan pada ketinggian yang berbeda, kecepatan udara, tingkat kelembaban dan pakaian dan tingkat aktivitas, maka standar suhu ruangan ini memastikan bahwa kebanyakan orang akan menjadi nyaman secara fisik pada saat bekerja.

4. Suara bising

   Tingkat kebisingan ditempat kerja juga bisa berpengaruh dari daerah lingkungan sekitar, suara mesin, atau dari suara mulut dari pembicaraan juga bisa mengganggu konsentrasi karyawan. Tetapi jika suara dari lingkungan sekitar tidak terlalu keras dan mengganggu pendengaran maka karyawan bisa berkonsentrasi seperti semula.

5. Ruang Gerak

   Sebaiknya karyawan yang bekerja mendapat tempat yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas. Karyawan tidak mungkin dapat bekerja dengan tenang dan maksimal jika tempat yang tersedia tidak dapat memberikan kenyamanan. Dengan demikian ruang gerak untuk tempat karyawan bekerja seharusnya direncanakan terlebih dahulu agar para karyawan tidak terganggu di dalam melaksanakan pekerjaan disamping itu juga perusahaan harus dapat menghindari dari pemborosan dan menekan pengeluaran biaya yang banyak.

6. Keamanan

   Rasa aman akan menimbulkan rasa tenang dalam bekerja, adanya keamanan dalam bekerja akan membuat karyawan merasa nyaman dan santai tanpa takut akan gangguan lain. Tetapi jika keamanan dalam bekerja akan membuat karyawan merasa gelisah, tidak nyaman, kurang bisa berkonsentrasi dalam bekerja. Keamanan bukan hanya pada batas pribadinya saja tetapi juga keamanan

dalam peralatan kerja yang digunakan, dengan itu diberi tanda berbahaya, hati-hati, maka karyawan akan lebih waspada dan berhati-hati.

7. Kebersihan

   Kebersihan dalam lingkungan kerja akan mempengaruhi pelaksanaan kerja bagi para karyawan karena ikut mempengaruhi kesehatan karyawan itu sendiri. Lingkungan kerja yang bersih pasti akan mempengaruhi kinerja karyawan untuk lebih bersemangat dan bergairah. Kebersihan lingkungan kerja melingkupi toilet tempat bekerja juga, karena jika toilet berbau pesing dan tidak enak akan mengganggu karyawan itu juga.

Lingkungan fisik mempengaruhi bagaimana karyawan dalam organisasi berinteraksi dan melakukan tugas-tugasnya. Lingkungan fisik sebagai satu aspek dari lingkungan kerja secara langsung mempengaruhi pikiran, mengubah interaksi interpersonal dan dengan demikian produktivitas. Hal ini terjadi karena karakteristik sebuah ruangan atau tempat pertemuan untuk kelompok memiliki hubungan dengan produktivitas dan tingkat kepuasan.

**2.1.5.2.2 Lingkungan Kerja Non Fisik**

Sedarmayanti (2009) mendefiniskan lingkungan kerja non fisik sebagai semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan atasan, sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Lingkungan kerja non fisik ini tidak kalah pentingnya dengan lingkungan kerja fisik. Semangat kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan kerja non-fisik, misalnya hubungan dengan sesama karyawan dan dengan pemimpinnya. Apabila hubungan seorang karyawan dengan karyawan lain dan

dengan pimpinan berjalan dengan sangat baik maka akan dapat membuat karyawan merasa lebih nyaman berada di lingkungan kerjanya. Dengan begitu semangat kerja karyawan akan meningkat dan kinerja pun juga akan ikut meningkat.

Ada 5 aspek lingkungan kerja non-fisik yang bisa mempengaruhi perilaku karyawan, yaitu:

1. Struktur kerja, yaitu sejauh mana pekerjaan yang diberikan kepadanya memiliki struktur kerja dan organisasi yang baik.
2. Tanggung jawab kerja, yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa mereka mengerti tanggung jawab mereka serta bertanggung jawab atas tindakan mereka.
3. Perhatian dan dukungan pemimpin, yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan, keyakinan, perhatian serta menghargai mereka.
4. Kerja sama antar kelompok, yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerjasama yang baik diantara kelompok kerja yang ada.
5. Kelancaran komunikasi, yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka, dan lancar, baik antara teman sekerja ataupun dengan pimpinan.

### 2.1.6 Penghargaan

#### 2.1.6.1 Definisi Penghargaan

Karyawan akan memberikan usaha maksimal mereka ketika mereka memiliki perasaan atau kepercayaan bahwa usaha mereka akan dihargai oleh perusahaan. Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti kondisi kerja, rekan kerja, hubungan dengan atasan, kesempatan pelatihan dan pengembangan, keamanan kerja, keseluruhan kebijakan dan prosedur perusahaan untuk menghargai karyawan,

dan sebagainya. Di antara semua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, motivasi yang datang dengan penghargaan sangat penting.

Hasibuan (2000:133) secara sederhana mendefinisikan penghargaan sebagai semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahan.

Gary Dessler (2011:302) mendefinisikan penghargaan sebagai semua bentuk penggajian atau ganjaran kepada pegawai dan timbul karena kepegawaian mereka. Penghargaan dapat berupa pembayaran finansial langsung dari upah, gaji, insentif, komisi dan bonus, serta dapat pula berbentuk pembayaran finansial tidak langsung seperti asuransi.

Definisi penghargaan yang dikemukakan oleh Amstrong (2002) yang dikutip dalam Redman dan Wilkinson (2006:126) yaitu bagaimana orang dihargai sesuai dengan nilai mereka bagi organisasi. Hal ini berkaitan dengan imbalan finansial baik keuangan dan non-keuangan, mencakup filosofi, strategi, kebijakan, rencana dan proses yang digunakan oleh organisasi untuk mengembangkan dan memelihara sistem penghargaan.

Dengan adanya pendapat para ahli di atas maka penulis menyimpulkan bahwa suatu penghargaan adalah imbalan yang diberikan dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawannya agar mereka dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan, dengan kata lain pemberian penghargaan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan.

**2.1.6.2 Jenis-jenis Penghargaan**

Hasibuan (2000:133) menyatakan bahwa penghargaan dapat dibedakan menjadi penghargaan langsung dan penghargaan tidak langsung. Penghargaan langsung berupa gaji, upah, dan upah insentif. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada karyawan harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya. Upah insentif adalah upah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Penghargaan tidak langsung berupa manfaat dan jasa yaitu penghargaan tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan organisasi terhadap karyawannya dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka.

Schuler dalam bukunya *Effective Personel Management* (1986:296) menyatakan bahwa penghargaan dibedakan menjadi penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik sebagai suatu bagian dari penghargaan total, di mana kemudian diperluas dengan pembagian penghargaan ekstrinsik lansung dan tidak langsung.

**2.1.6.2.1 Penghargaan Total**

Penghargaan total adalah kegiatan di mana organisasi mengevaluasi kontribusi karyawan dalam rangka untuk mendistribusikan penghargaan berbentuk uang maupun tidak, secara langsung dan tidak langsung yang memenuhi baik kemampuan organisasi untuk membayar dan peraturan hukum yang berlaku (Schuler, 1986:296).

a. Penghargaan Intrinsik

Penghargaan intrinsik adalah penghargaan-penghargaan yang diterima seseorang sebagai imbalan atas jerih payahnya yang tidak dalam bentuk uang. Biasanya penghargaan tersebut dapat berupa rasa aman dalam pekerjaan, pengakuan/status, penghargaan atas prestasi dan harga diri.

Penghargaan intrinsik adalah apa yang ada di pekerjaan itu sendiri. Contohnya adalah prestasi, variasi, tantangan, otonomi, tanggung jawab, dan pertumbuhan pribadi dan profesional. Serta merta meliputi status, pengakuan, pujian dari atasan dan rekan kerja, kepuasan pribadi, dan harga diri (Mahaney dan Lederer, 2006:43).

Karyawan dianggap termotivasi untuk bekerja keras untuk menghasilkan hasil berkualitas ketika mereka memiliki kebanggaan dalam pekerjaan mereka, mereka percaya upaya mereka adalah penting bagi keberhasilan tim, dan pekerjaan mereka menyenangkan, menantang, dan bermanfaat (Mahaney dan Lederer, 2006:50).

b. Penghargaan Ekstrinsik

Penghargaan ekstrinsik, di sisi lain, yang di luar pekerjaan itu sendiri. Penghargaan ekstrinsik dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu penghargaan ekstrinsik langsung dan penghargaan ekstrinsik tidak langsung (Schuler, 1986:306-370).

- Penghargaan ekstrinsik langsung adalah penghargaan berupa uang yang merupakan imbalan yang diterima seseorang atas jerih payahnya. Penghargaan ekstrinsik langsung dapat berupa upah baku dan imbalan berdasarkan kinerja.

- Upah baku dapat didefinisikan sebagai imbalan dasar yang dibayarkan kepada pekerja menurut tingkat atau jenis pekerjaan yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan. Upah baku dapat ditentukan dengan evaluasi kerja, klasifikasi pekerjaan, struktur upah dan dari kontribusi atau kinerja karyawan secara individu.
- Imbalan berdasarkan kinerja atau membayar untuk kinerja dapat didefinisikan sebagai uang yang dibayarkan berkaitan dengan seberapa baik seseorang bekerja. Imbalan berdasarkan kinerja dapat berupa upah insentif dan upah merit. Upah insentif adalah uang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan kinerja, yang dianggap sebagai salah satu cara untuk menarik karyawan untuk terus memberikan hasil yang positif. Upah merit adalah istilah yang menggambarkan membayar kinerja terkait, yang memberikan bonus bagi pekerja yang melakukan pekerjaan mereka secara efektif, sesuai dengan kriteria yang terukur.

– Sedangkan penghargaan ekstrinsik tidak langsung adalah penghargaan yang disediakan oleh organisasi untuk karyawan atas keanggotaan dan/atau partisipasi (kehadiran) dalam organisasi. Penghargaan ekstrinsik tidak langsung dapat berupa fasilitas untuk karyawan, program proteksi, serta layanan dan keuntungan yang umum maupun ekslusif untuk karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, digambarkan komponen penghargaan sebagai berikut:

**Gambar 2.4 Komponen Penghargaan**

Sumber : Schuler (1986:297)

### 2.1.6.3 Tujuan Penghargaan

Adapun tujuan pemberian penghargaan antara lain sebagai berikut (Hasibuan, 2000:137):

1. Ikatan kerjasama

   Dengan pemberian penghargaan terjalinlah ikatan kerjasama formal antara perusahaan dan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik, sedangkan perusahaan wajib membayar penghargaan sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan kerja

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

3. Pengadaan efektif

Jika program penghargaan ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang berkualitas untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

   Jika penghargaan yang diberikan cukup besar, perusahaan akan lebih mampu memotivasi karyawan.

5. Stabilitas karyawan

   Dengan program atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena perputaran karyawan relatif kecil.

6. Disiplin

   Dengan pemberian penghargaan yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh serikat buruh

   Dengan program penghargaan yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh pemerintah

   Jika program penghargaan sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

## 2.2 Kajian Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut adalah hasil penelitian-penelitian terdahulu yang dipandang relevan dengan penelitian ini:

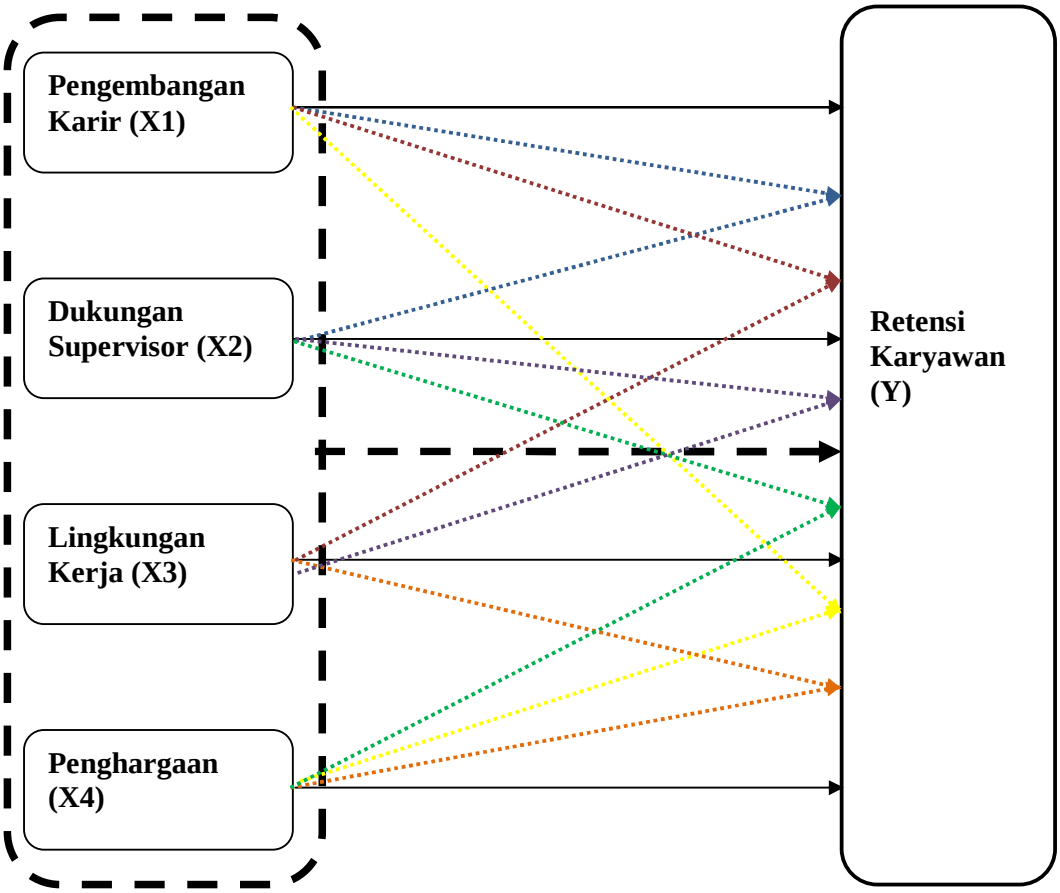
1. Muhammad Azhar Sheikh, Wusat-Ul-Qamar, Dan Fariha Iqbal penelitian tentang "*Impact of Human Resource Management (HRM) Practices On Employees Retention (A Case Study Of Education And Banking Sector In Bahawalpur)*". Penelitian ini dilakukan untuk mempelajari dampak dari praktek manajemen sumber daya manusia yaitu peluang pengembangan karir, dukungan supervisor, lingkungan kerja, penghargaan dan kebijakan kerja-kehidupan. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang baik antara retensi karyawan dan praktek manajemen sumber daya manusia. Frekuensi dan hubungan retensi karyawan dengan lingkungan kerja dan kesempatan pengembangan karir yang menunjukkan nilai yang paling tinggi.
2. Muhammad Umer dan Muhammad Akram Naseem (2011) penelitian tentang *"Employees Retention (Human Capital) In Business Process Outsourcing (BPO) Industry In Pakistan"*. Penelitian ini dilakukan untuk mempelajari dampak dari pengembangan karir, dukungan atasan, lingkungan kerja, dan keseimbangan kerja-kehidupan pada retensi karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel penelitian memiliki dampak yang kuat pada retensi karyawan. Ini semua berdampak positif dengan satu sama lain dan juga menunjukkan bahwa jika variabel tersebut positif diaplikasikan di BPO maka tingkat retensi karyawan akan (positif) tinggi.
3. Mohd H. R. Joarder, Mohmad Yazam Sharif dan Kawsar Ahmmed (2011) penelitian tentang "*Mediating Role of Affective Commitment in HRM Practices and Turnover Intention Relationship: A Study in a Developing Context"*. Penelitian ini dilakukan untuk menguji dimensi praktek manajemen

sumber daya manusia (keamanan pekerjaan, kompensasi, otonomi kerja, kondisi kerja, pelatihan dan pengembangan, dukungan supervisor) dalam anggota fakultas universitas swasta di Bangladesh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Affective Commitment* sepenuhnya memediasi hubungan keamanan kerja dan niat karyawan untuk pergi, sementara itu secara parsial memediasi hubungan antara kompensasi dan dukungan supervisor dengan niat karyawan untuk pergi.

4. Dr. Hazrina Ghazali, Nasyira Mohd Nasyuki dan Oon Xiao Yi (2012) penelitian tentang *"Human Resource Practices and Employees' Intention To Stay In The Kuala Lumpur Hotel Industry"*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan praktek sumber daya manusia (rekruitmen dan seleksi, pelatihan, sistem kompensasi, penilaian kinerja, keamanan kerja, pemberdayaan karyawan, dan komunikasi) dengan niat karyawan untuk tinggal di industri hotel di Kuala Lumpur. Hasil penelitian menunjukkan ke tujuh praktek sumber daya manusia tersebut ditemukan memiliki hubungan dengan niat karyawan untuk tinggal. Komunikasi dengan tingkat hubungan yang paling tinggi, diikuti dengan pelatihan.

## 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah bagaimana tiap-tiap variabel bebas berhubungan dengan variabel terikat, yang digambarkan dalam Gambar 2.5 berikut:




**Gambar 2.5 Kerangka Pemikiran**

Sumber: Penulis (2013)

## 2.4 Hipotesis

Hipotesis yang dibentuk dari kerangka pemikiran adalah:

H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari pengembangan karir terhadap retensi karyawan

H2 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari dukungan supervisor terhadap retensi karyawan

H3 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari lingkungan kerja terhadap retensi karyawan

H4 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari penghargaan terhadap retensi karyawan

H5 : Terdapat pengaruh dari pengembangan karir dan dukungan supervisor terhadap retensi karyawan

H6 : Terdapat pengaruh dari pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan

H7 : Terdapat pengaruh dari pengembangan karir dan penghargaan terhadap retensi karyawan

H8 : Terdapat pengaruh dari dukungan supervisor dan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan

H9 : Terdapat pengaruh dari dukungan supervisor dan penghargaan terhadap retensi karyawan

H10 : Terdapat pengaruh dari lingkungan kerja dan penghargaan terhadap retensi karyawan

H11 : Terdapat pengaruh dari pengembangan karir, dukungan supervisor, lingkungan kerja dan penghargaan terhadap retensi karyawan