

**PERANAN MOTIVASI DALAM MENINGKATAN KINERJA  
KARYAWAN**

**(Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad  
Yani Malang)**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk menempuh ujian sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya**

**RIZKYA YUDHANA PUTRI**

**NIM. 0710323118**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
MALANG  
2012**

## MOTTO

Percayalah pada keyakinan dalam dirimu tanpa merasakan

cercaan orang lain, maka akan kau jalani suatu

perjalanan hidup seindah anganmu.

Jadilah sebagai orang yang dibanggakan akan sesuatu

yang membuatmu berbeda, bukan sebagai orang yang

dibanggakan akan banyaknya keburukan yang kau miliki.

Bayangkan betapa bahagianya orang yang sepertimu yang

memiliki segalanya, tapi betapa kasihannya kau yang

lebih dikenal akan fitnahan dibanding dirimu yang

sebenarnya.



KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL  
 UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**  
 (FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCE)  
 Jl. Mayjen Heryono No. 163 Malang 65145;  
 Telp. (0341) 553737, 568914, 558226 Fax. (0341) 558227;  
 Website: fia.ub.ac.id E-mail: fia@ub.ac.id

Program Studi: •S1 Adm. Publik •S1 Adm. Bisnis •DIII Kesekretariatan •DIII Pariwisata •Magister Ilmu Administrasi Publik & Bisnis, dan •S3 Ilmu Administrasi

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul : *Perañan Motivasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*  
 (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandıatel  
 Ahmad Yani Malang)

Disusun oleh : Rizkya Yudhana Putri

NIM : 0710323118

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, November 2011

Komisi Pembimbing

Ketua

Dr. Diahur/Hamid, DIP. BUS, M.Si

NIP. 19481110 198010 1 001

Anggota

Dr. Hamidah Navati Utami, S.Sos, M.Si

NIP. 19721117 199802 2 001



**TANDA PENGESAHAN**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya, pada:

H a r i : Selasa  
 Tanggal : 31 Januari 2012  
 Jam : 10.00 WIB  
 Skripsi atas nama : Rizkya Yudhana Putri  
 Judul : Peranan Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja  
 Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia  
 Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang)

**Dan dinyatakan lulus**

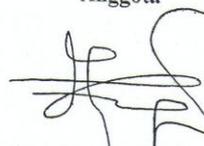
**MAJELIS PENGUJI**

Ketua



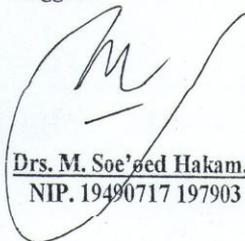
Dr. Djamhur Hamid, DIP. BUS, M.Si  
 NIP. 19481110 198010 1 001

Anggota



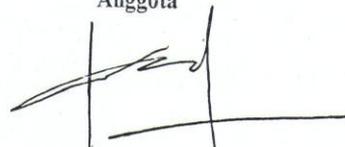
Dr. Hamidah Navati Utami, S.Sos, M.Si  
 NIP.19721117 199802 2 001

Anggota



Drs. M. Soe'ed Hakam, M.Si  
 NIP. 19490717 197903 1 002

Anggota



M. Faisal Riza, S.Sos, M.Si  
 NIP. 19750902 200501 1 002



## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70)

Malang, November 2011

Mahasiswa



TTD

Nama : Rizky Yudhana Putri

NIM : 0710323118

## RINGKASAN

Rizky Yudhana Putri, 2011, **Peranan Motivasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan** (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang), Dr. Djahur Hamid, DIP. BUS, M.Si, Dr. Hamidah Nayati Utami, M.Si, 90 Hal + xvii

Salah satu sumber daya yang memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan sumber daya manusia yang telah memenuhi kualifikasi, dalam hal ini memiliki kinerja yang baik. Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dimana, untuk meningkatkan kinerja tersebut diperlukan suatu daya dorong atau daya gerak yang disebut dengan motivasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pelaksanaan pemberian motivasi dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang dan untuk mengetahui peranan motivasi dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang.

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian dilakukan kepada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang. Terdapat dua fokus dalam penelitian ini, yaitu: Motivasi dan Kinerja Karyawan. Motivasi terdiri dari tiga aspek, antara lain: Kebutuhan Fisik dan Keselamatan kerja, Hubungan antar pribadi serta Pengakuan dan Aktualisasi diri. Sedangkan Kinerja Karyawan terdiri dari tiga aspek, yaitu: Kualitas kerja karyawan, Kuantitas kerja karyawan dan Ketepatan waktu kerja. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, *interview* dan dokumentasi. Sedangkan Instrumen penelitian yang dipakai adalah pedoman wawancara dan alat perekam.

Terdapat dua kesimpulan dalam penelitian ini, antara lain: pertama, pelaksanaan pemberian motivasi pada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang, dalam rangka meningkatkan kinerja karyawannya telah berlangsung dengan baik, meliputi pemberian motivasi melalui: kebutuhan fisik dan keselamatan kerja, hubungan antar pribadi, pengakuan dan aktualisasi diri. Kedua, pemberian motivasi yang dilakukan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang, berperan dalam rangka meningkatkan kinerja dari para karyawannya yang meliputi: kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan dan ketepatan waktu kerja

Adapun saran yang diajukan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan adalah agar perusahaan lebih tegas dan ketat dalam memberikan hukuman bagi karyawan yang tidak disiplin terhadap aturan perusahaan dan lebih memfasilitasi sarana dan prasarana serta pengkoordinasian karyawan yang baik dalam pemenuhan target perusahaan.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan berkat dan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Peranan Motivasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang)”.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Yogi Sugito selaku Rektor Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Prof. Dr. Sumartono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Dr. Kusdi Rahardjo, DEA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
4. Bapak Dr. Rustam Hidayat, M.Si selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
5. Bapak Dr. Djamhur Hamid, DIP. BUS, M.Si, ME selaku Dosen Pembimbing Skripsi I yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulis selama penyusunan skripsi.

6. Ibu Dr. Hamidah Nayati Utami, S.Sos, M.Si selaku Dosen Pembimbing Skripsi II yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulis selama penyusunan skripsi.
7. Ibu Ika Ruhana, S.Sos, M.Si selaku Dosen Pembimbing Akademik serta mengarahkan penulis selama menempuh studi pada Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
8. Bapak/Ibu Dosen Pengajar dan semua civitas akademik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
9. Keluarga Besar Perpustakaan Pusat Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan segala fasilitas belajar.
10. Bapak Hendro Subiyantoro, selaku *Manager Customer Service* PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang.
11. Ibu Sri Martiana Setiahadi, selaku *Officer 2 Human Resource Service* PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang.
12. Ibu Titik Winarni, selaku *Officer 2 Sales* PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang.
13. Bapak Purwanto, selaku *Officer Diva Area* Malang PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang.
14. Bapak Jama'Ali, selaku *Officer 3 Data Management/Staff Maintenance/Administrasi Kabel* PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang.
15. Seluruh karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang yang telah membantu selama proses penelitian.

16. Papa, Mama, Adik tercinta beserta seluruh Keluarga Besar di Malang untuk kasih sayang dan semua dukungannya.
17. Eyang dan seluruh Keluarga Besar di Nganjuk untuk kasih sayang, motivasi dan semua dukungannya.
18. Rezha Widias Pratama dan seluruh Keluarga Besar *Super Mommy* Diah yang telah memberikan pelajaran dan semangat tiada henti.
19. Tya, Denny, Dini untuk semua canda tawa, tangis dan semua kenangan akan indahnnya persaudaraan.
20. *F Class Business* dan seluruh teman-teman angkatan 2007 Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang untuk dukungannya.
21. Semua pihak-pihak yang telah membantu dalam penyelesaian penulisan skripsi serta mendukung penulis untuk menyelesaikan kuliah di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang yang tidak tersebut.

Dengan keterbatasan pengetahuan dan kemampuan yang penulis miliki, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan atas saran dan kritik yang sifatnya membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 24 Oktober 2011

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

MOTTO  
 HALAMAN PERSEMBAHAN  
 TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI  
 TANDA PENGESAHAN SKRIPSI  
 PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI  
 RINGKASAN ..... viii  
 KATA PENGANTAR ..... ix  
 DAFTAR ISI ..... xii  
 DAFTAR GAMBAR ..... xv  
 DAFTAR TABEL ..... xvi  
 DAFTAR LAMPIRAN ..... xviii

**BAB I PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang ..... 1  
 B. Perumusan Masalah ..... 5  
 C. Tujuan Penelitian ..... 5  
 D. Kontribusi Penelitian ..... 5  
 E. Sistematika Pembahasan ..... 6

**BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

A. Motivasi ..... 8  
 1. Pengertian Motivasi ..... 8  
 2. Peranan Motivasi ..... 9  
 3. Tujuan Pemberian Motivasi ..... 10  
 4. Jenis Motivasi ..... 10  
 a. Motivasi Positif ..... 10  
 b. Motivasi Negatif ..... 11  
 5. Teori Motivasi ..... 11  
 a. Teori Motivasi *Maslow's Need Hierarchy Theory* ..... 12  
 b. Teori X dan Y ..... 13  
 c. *Mc Clelland Achievement Motivation Theory* ..... 15  
 d. *ERG Theory Alderfer* ..... 15  
 e. *Herzberg's Two Factor Motivation Theory* ..... 16  
 f. Teori Ekspektasi/Harapan ..... 17  
 6. Faktor-faktor Motivasi ..... 18  
 B. Kinerja ..... 18  
 1. Pengertian Kinerja ..... 18  
 2. Standar Pengukuran Kinerja ..... 19  
 3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja ..... 21  
 4. Penilaian Kinerja ..... 24  
 C. Hubungan Motivasi dengan Kinerja Karyawan ..... 26



**BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian.....	29
B. Fokus Penelitian.....	30
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	31
D. Sumber Data.....	32
E. Metode Pengumpulan Data.....	32
F. Instrumen Penelitian.....	34
G. Metode Analisis Data.....	35

**BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

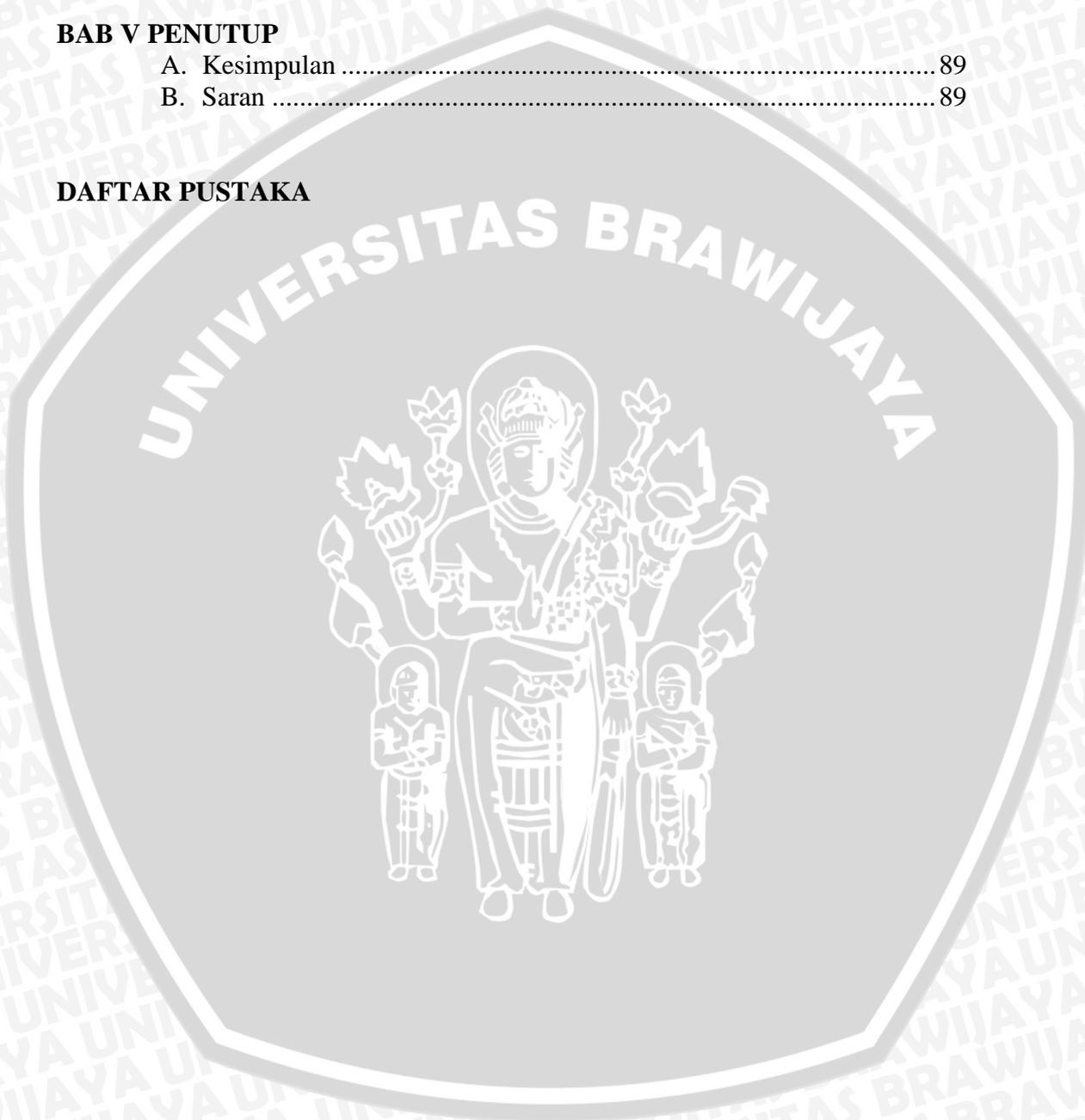
A. Gambaran Umum Perusahaan.....	37
1. Sejarah Singkat PT. Telekomunikasi Indonesia.....	37
2. Tujuan dan Sasaran PT. Telekomunikasi Indonesia.....	41
3. Visi, Misi, Komitmen dan Tata Nilai PT. Telekomunikasi Indonesia.....	42
4. Budaya Korporasi PT. Telekomunikasi Indonesia.....	45
5. Logo dan Maskot PT. Telekomunikasi Indonesia.....	46
6. Kredo PT. Telekomunikasi Indonesia.....	49
7. Wilayah Kerja PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang.....	50
8. Struktur Organisasi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang.....	51
9. Tugas dan Wewenang Jabatan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang.....	53
10. Personalia.....	56
B. Data Fokus Penelitian.....	59
1. Motivasi Berdasarkan Teori dari Alderfer.....	59
a. Kebutuhan Fisik dan Keselamatan Kerja.....	59
b. Hubungan Antar Pribadi.....	61
c. Pengakuan dan Aktualisasi Diri.....	63
1) Pengakuan.....	63
2) Aktualisasi Diri.....	64
2. Kinerja Karyawan Berdasarkan Teori Standar Pengukuran dari Dharma.....	66
a. Kualitas Kerja Karyawan.....	66
b. Kuantitas Kerja Karyawan.....	69
c. Ketepatan Waktu Kerja.....	72
C. Pembahasan.....	74
1. Motivasi Berdasarkan Teori dari Alderfer.....	79
a. Kebutuhan Fisik dan Keselamatan Kerja.....	79
b. Hubungan Antar Pribadi.....	80
c. Pengakuan dan Aktualisasi Diri.....	82
1) Pengakuan.....	82
2) Aktualisasi Diri.....	83
2. Kinerja Karyawan Berdasarkan Teori Standar Pengukuran dari	

Dharma.....	84
a. Kualitas Kerja Karyawan.....	84
b. Kuantitas Kerja Karyawan.....	85
c. Ketepatan Waktu Kerja.....	86
3. Peranan Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan .....	87

**BAB V PENUTUP**

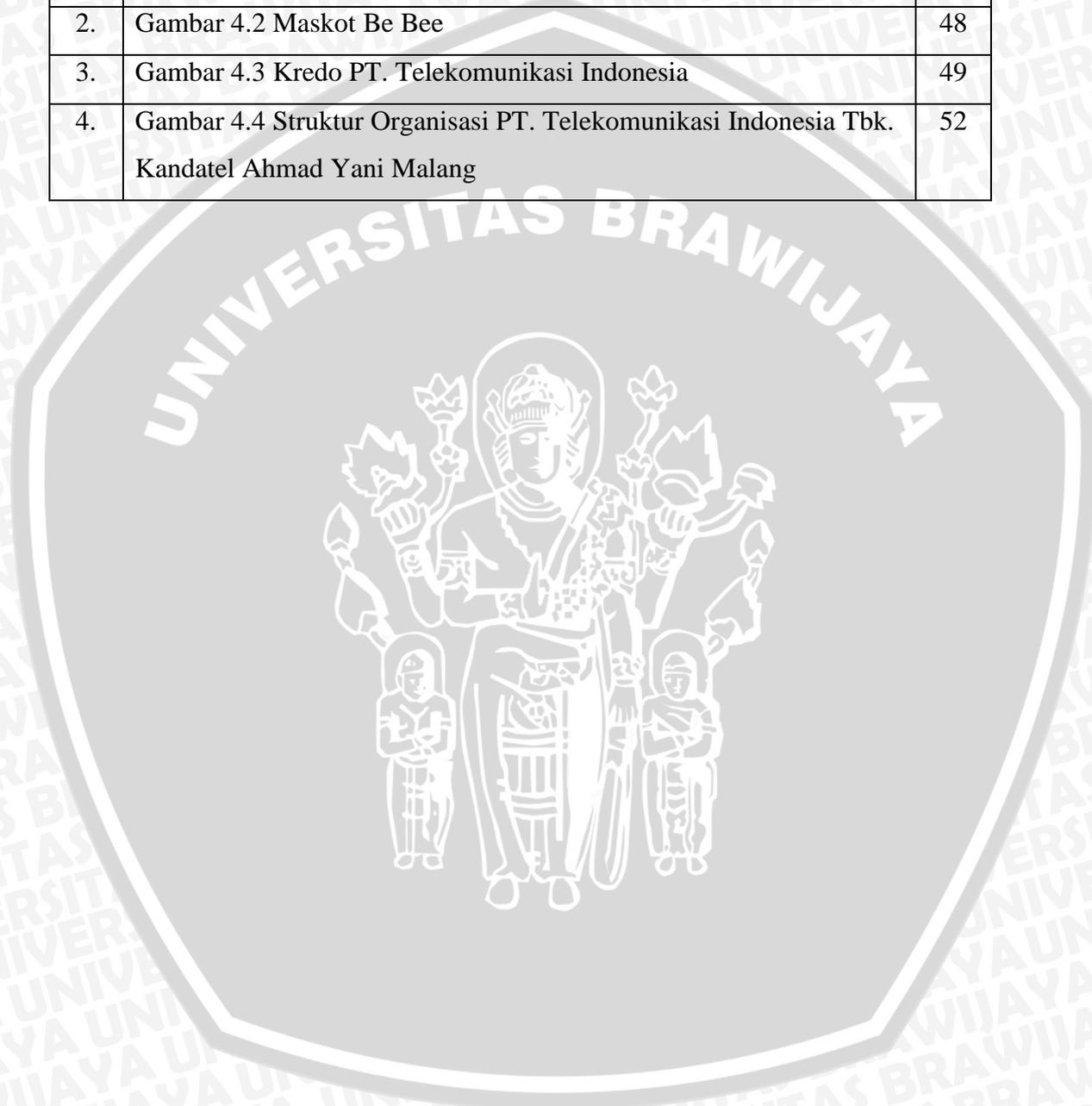
A. Kesimpulan .....	89
B. Saran .....	89

**DAFTAR PUSTAKA**



## DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Hal.
1.	Gambar 4.1 Logo PT. Telekomunikasi Indonesia	46
2.	Gambar 4.2 Maskot Be Bee	48
3.	Gambar 4.3 Kredo PT. Telekomunikasi Indonesia	49
4.	Gambar 4.4 Struktur Organisasi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang	52



## DAFTAR TABEL

No.	Judul	Hal.
1.	Tabel 4.1 Data Karyawan Menurut Menurut Jenis Kelamin	56
2.	Tabel 4.2 Data Karyawan Menurut Unit Kerja/Divisi	57
3.	Tabel 4.3 Data Karyawan Menurut Tingkat Pendidikan	58
4.	Tabel 4.4 Jadwal dan Jam Kerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang	59
5.	Tabel 4.5 Nilai Prestasi Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang	67
6.	Tabel 4.6 Contoh Target Kerja Karyawan pada Divisi <i>Data Management/Staff Maintenance/Administrasi Kabel</i>	70
7.	Tabel 4.7 Perbandingan antara Teori Motivasi Alderfer dengan Keadaan di Perusahaan Berdasarkan Pengamatan	73
8.	Tabel 4.8 Perbandingan antara Teori Standar Pengukuran Kinerja oleh Dharma dengan Keadaan di Perusahaan Berdasarkan Pengamatan	76

## DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul
1.	Pedoman Wawancara
2.	Surat Keterangan Penelitian
3.	Curriculum Vitae



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Globalisasi yang terjadi pada dunia bisnis dewasa ini menunjukkan kemajuan yang sangat pesat dan memberikan berbagai dampak pada perusahaan. Menurut Taufik (1999) dalam Manik (2008:1), struktur persaingan pun akan berubah menjadi lebih kompetitif, dan hanya akan dimenangkan oleh perusahaan yang mempunyai daya saing tinggi serta berkelanjutan (*speed, innovation and sustainable*). Dimana perusahaan-perusahaan tersebut saling bersaing untuk mendapatkan posisi maupun kondisi yang menguntungkan.

Oleh karena itu, perusahaan hendaknya mampu menyesuaikan diri pada setiap perubahan yang terjadi, serta memanfaatkan peluang dan tantangan yang muncul. Sedangkan faktor penting dalam pencapaian tujuan perusahaan adalah bagaimana perusahaan menggunakan secara maksimal segala sumber daya-sumber daya yang ada. Salah satu sumber daya yang memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan adalah sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan dan kerja. Satu-satunya sumber daya yang memiliki rasio, rasa dan karsa. Betapapun majunya teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, namun jika tanpa sumber daya manusia maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Betapapun bagus tujuan perusahaan dan rencana organisasi, agaknya hanya akan sia-sia belaka jika unsur sumber daya manusianya tidak diperhatikan apalagi jika ditelantarkan (Gomez, 1995:2).

Oleh sebab itu, jika perusahaan ingin tetap dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya, serta tetap dapat bersaing dengan perusahaan lain, maka

sudah sepatutnyalah perusahaan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan sumber daya manusia yang telah memenuhi kualifikasi, dalam hal ini memiliki kinerja yang baik. Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005:59). Sedangkan untuk meningkatkan kinerja tersebut diperlukan suatu dorongan atau motivasi agar sumber-sumber yang ada dapat terlaksana secara berdaya guna dan berhasil guna, dengan harapan dapat meningkatkan kuantitas dan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan.

Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan suatu rangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya suatu tujuan tertentu (Munandar, 2001:323). Dalam hal ini, motivasi merupakan suatu usaha mendukung perilaku seseorang untuk kesediaan bekerja, yang juga dapat meningkatkan semangat kerja karyawan atas pelaksanaan tugas dan tanggung-jawabnya. Menurut Siagian (1995:287) menyatakan bahwa dengan pemberian motivasi secara tepat, maka para karyawan akan terdorong secara maksimal dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Motivasi dapat dibagi menjadi dua, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Pemberian hadiah kepada karyawan yang berhasil melaksanakan tugasnya dengan baik merupakan salah satu bentuk dari motivasi positif. Sedangkan motivasi negatif berupa pemberian hukuman kepada karyawan yang lalai dalam melaksanakan tugasnya (Hasibuan, 1996:99).

Pada dasarnya motivasi orang untuk bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhannya. Dapat dikatakan bahwa motivasi manusia untuk bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Tanpa adanya tuntutan untuk memenuhi kebutuhan maka tidak akan ada aktifitas manusia dalam bentuk kerja untuk

menghasilkan suatu karya. Dalam bekerja tersebut manusia mengharapkan suatu imbalan untuk mewujudkan berbagai macam kebutuhannya, dimana dengan pemenuhan kebutuhan tersebut diharapkan kondisi kehidupan akan menjadi lebih baik. Oleh karena itu perusahaan perlu mengetahui dan memenuhi kebutuhan karyawannya yang berbeda-beda, sehingga karyawan dapat mengalami peningkatan dalam bekerja, dan sebagai upaya memotivasi atau mendorong mereka termotivasi untuk bekerja lebih giat.

Dalam Hasibuan (2007:144), Alderfer mengemukakan ada tiga kebutuhan yang utama yaitu: kebutuhan eksistensi, kebutuhan berhubungan dan kebutuhan pertumbuhan. Diharapkan dengan terpenuhinya kebutuhan tersebut karyawan dapat mencapai kinerja yang maksimal. Tanpa motivasi tinggi dan kinerja yang maksimal dari karyawan maka suatu perusahaan tidak akan pernah bisa bersaing secara aktif dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Begitu juga halnya dengan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang, yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa telekomunikasi. Untuk mencapai tujuannya, perusahaan tersebut berupaya memberikan perhatian terhadap motivasi kerja karyawannya. Pemberian motivasi kerja pada perusahaan tersebut berupa pemenuhan kebutuhan relasi dan kebutuhan untuk berkembang. Hasil dari pemberian motivasi tersebut pada akhirnya akan memberikan manfaat terhadap peningkatan kinerja karyawan yang dapat dilihat dari adanya peningkatan pencapaian target dalam melaksanakan pekerjaannya.

Robbins (2003:223) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi interaksi antara kemampuan dan motivasi, yaitu  $kinerja = f(A \times M)$ . Hal ini juga dibenarkan oleh Sofyandi dan Garniwa (2007:121), yang juga berpendapat

bahwa kinerja =  $f(A \times M)$ , dimana  $A = \textit{ability}$ , dan  $M = \textit{motivation}$ , dengan menekankan bahwa jika ada yang tidak memadai (baik motivasi maupun kemampuan) maka kinerja tersebut akan dipengaruhi secara negatif.

Dalam rangka mengetahui peranan motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, penulis memilih PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang sebagai obyek penelitian. Pemilihan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang sebagai obyek penelitian didasarkan pada pertimbangan, yaitu karena PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa telekomunikasi yang aktif dalam memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan yang baik terhadap setiap konsumennya.

Pentingnya pemberian motivasi yang dilakukan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, merupakan latar belakang bagi penulis untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Peranan Motivasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang)”**.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian masalah di atas dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pelaksanaan pemberian motivasi pada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang, dalam rangka meningkatkan kinerja karyawannya?

2. Bagaimanakah peranan motivasi dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun yang menjadi tujuan dilakukan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pelaksanaan pemberian motivasi pada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang dalam rangka meningkatkan kinerja karyawannya.
2. Untuk mengetahui peranan motivasi dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang.

### **D. Kontribusi Penelitian**

1. Aspek Praktis

Untuk menambah pengetahuan serta menjadi bahan bacaan bagi pihak-pihak yang membutuhkan, tentang keadaan nyata yang terjadi dalam perusahaan, sehingga dapat memperluas cakrawala berpikir terutama dalam menghadapi permasalahan yang erat kaitannya dengan motivasi dan peranannya dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.

2. Aspek Teoritis

Dapat digunakan untuk mengembangkan ilmu manajemen sumber daya manusia dan pedoman untuk penelitian selanjutnya, khususnya yang berkaitan dengan motivasi dan peningkatan kinerja karyawan.

### **E. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan bertujuan untuk memberikan gambaran secara singkat mengenai isi keseluruhan dari pembahasan skripsi ini. Adapun sistematika pembahasan adalah sebagai berikut :

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Dalam bab ini dijelaskan mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kontribusi penelitian serta sistematika pembahasan.

#### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini dikemukakan dan diuraikan tentang teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, antara lain: pengertian peranan, tinjauan tentang motivasi yang mencakup pengertian motivasi, peranan motivasi, tujuan pemberian motivasi, jenis motivasi, teori motivasi dan faktor-faktor motivasi. Kemudian tentang kinerja yang mengulas tentang pengertian kinerja, standar pengukuran kinerja, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan penilaian kinerja. Dilanjutkan dengan uraian tentang hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan.

#### **BAB III : METODE PENELITIAN**

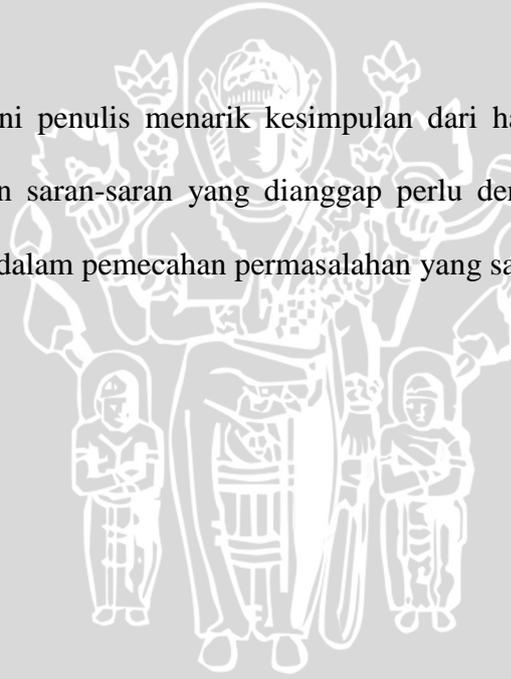
Bab ini berisi tentang metode penelitian yang digunakan dalam penulisan skripsi ini, antara lain: jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, instrumen penelitian dan metode analisis data.

#### BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum perusahaan, penyajian data, pemecahan masalah yang telah diidentifikasi serta analisis data yang dipakai yang berhubungan dengan analisis peranan motivasi terhadap kinerja karyawan.

#### BAB V : PENUTUP

Pada bab ini penulis menarik kesimpulan dari hasil penelitian serta memberikan saran-saran yang dianggap perlu dengan harapan dapat membantu dalam pemecahan permasalahan yang sama.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Motivasi

##### 1. Pengertian Motivasi

Secara *ethimologys* kata motivasi berasal dari bahasa latin yaitu "*movere*" yang mempunyai arti menggerakkan. Hal-hal yang terkandung dalam definisi motivasi antara lain keinginan, harapan, kebutuhan, tujuan, sasaran, dorongan dan insentif. Daya dorong yang ada dalam diri seseorang disebut dengan motif. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motif adalah kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan atau menggerakkan serta mengaktifkan dan menyalurkan perilaku, sikap dan tindak-tanduk seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing-masing anggota organisasi.

Hasibuan (2007:95), berpendapat bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan. Arep, Iskhak dan Hendri (2003:13) berpendapat motivasi sebagai sesuatu hal pokok yang menjadi dorongan setiap motif untuk bekerja. Sedangkan menurut Munandar (2001:323) motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan daya penggerak bagi seseorang dalam bekerja dengan tujuan agar

dapat memenuhi beraneka ragam kebutuhan dan mendapatkan kepuasan bila mencapainya.

## 2. Peranan Motivasi

Menurut Munandar (2001:323), motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan suatu rangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya suatu tujuan tertentu. Dalam hal ini, motivasi merupakan suatu usaha mendukung perilaku seseorang untuk kesediaan bekerja, yang juga dapat meningkatkan semangat kerja karyawan atas pelaksanaan tugas dan tanggung-jawabnya. Dilanjutkan oleh Siagian (1995:287) yang menyatakan bahwa dengan pemberian motivasi secara tepat, maka para karyawan akan terdorong secara maksimal dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Robbins (2003:223) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi interaksi antara kemampuan dan motivasi, yaitu  $kinerja = f(A \times M)$ . Hal ini juga dibenarkan oleh Sofyandi dan Garniwa (2007:121), yang juga berpendapat bahwa  $kinerja = f(A \times M)$ , dimana  $A = ability$ , dan  $M = motivation$ , dengan menekankan bahwa jika ada yang tidak memadai (baik motivasi maupun kemampuan) maka kinerja tersebut akan dipengaruhi secara negatif.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa peranan motivasi adalah sebagai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan adanya motivasi berupa dorongan individu yang berasal dari dalam diri yang berpengaruh, membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku seseorang yang berkaitan dengan lingkungan kerja sehingga nantinya dapat memperoleh kinerja yang baik dalam menyelesaikan tugasnya. Motivasi merupakan salah satu fungsi dari kinerja dengan demikian apabila terdapat

kekurangan dalam hal motivasi dalam diri seseorang maka bisa berpengaruh negatif terhadap kinerja dalam menyelesaikan tugasnya.

### 3. Tujuan Pemberian Motivasi

Hasibuan (2003:97), menyatakan tujuan dari pemberian motivasi terhadap kinerja karyawan adalah :

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- c. Meningkatkan kinerja karyawan.
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- h. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- k. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku, dan sebagainya.

Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa dengan pemberian motivasi akan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karyawan akan dapat mengeluarkan segala tenaga dan waktunya untuk melaksanakan pekerjaan yang telah ditetapkan dan dibebankan oleh perusahaan. Perusahaan pun akan menerima umpan balik dari pemberian motivasi tersebut berupa peningkatan kinerja sesuai dengan keinginan perusahaan.

### 4. Jenis Motivasi

Ranupandojo dan Husnan (1996:204) berpendapat bahwa secara garis besar motivasi yang diberikan dibagi menjadi dua, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Kedua motivasi ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### a. Motivasi Positif

Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan hadiah. Pada umumnya kita bisa menyatakan bahwa pemberian motivasi positif akan memberikan peningkatan semangat, mengurangi

keluhan dan secara umum mengurangi kesulitan. Motivasi positif ini mengatakan bahwa seseorang bersedia bekerjasama karena ingin mendapatkan imbalan atau hadiah dari pimpinan. Dengan adanya imbalan atau hadiah akan membuat karyawan lebih giat bekerja. Sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

**b. Motivasi Negatif**

Adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi dengan menggunakan ancaman. Motivasi negatif sering kali memberikan hasil yang lebih besar berupa peningkatan kinerja jangka pendek. Sebagai contoh motivasi negatif adalah adanya tekanan-tekanan, kekuatan sanksi berupa ancaman dan hukuman. Bentuk ancaman biasanya berupa hilangnya pengakuan uang atau mungkin jabatan. Motivasi negatif didasarkan pada pemberian sanksi hukuman apabila tidak melakukan apa yang diinginkan oleh pimpinan.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat dua jenis pemberian motivasi dalam meningkatkan kinerja para karyawan, yaitu motivasi negatif dan motivasi positif. Kedua motivasi tersebut memiliki tujuan yang sama, yaitu memberikan motivasi dengan menggunakan cara yang berbeda namun bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan, yang pada akhirnya menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas.

## 5. Teori Motivasi

Sebagai suatu konsep manajemen, motivasi menarik banyak ahli. Hal ini dapat dimengerti mengingat betapa pentingnya sebuah motivasi dalam kehidupan organisasi. Seorang manajer atau pimpinan dikatakan berhasil dalam mendorong karyawannya apabila dia mampu menciptakan motivasi yang tepat. Oleh karena itu, hal-hal yang perlu diperhatikan adalah pemahaman tentang apa itu motivasi dan kapan sebaiknya motivasi itu diberikan. Sebab dengan pemberian motivasi akan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya dalam pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Beberapa teori yang menjelaskan kebutuhan seseorang yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal yaitu:

**a. Teori Motivasi *Maslow's Need Hierarchy Theory***

Dalam Hasibuan (1996:104), *Maslow's Need Hierarchy Theory Of Human Motivation* dikemukakan oleh A.H. Maslow tahun 1963. Teori ini merupakan kelanjutan dari "*Human Science Theory*" Elton Mayo (1880-1949) yang menyatakan bahwa kebutuhan kepuasan seseorang itu jamak, yaitu kebutuhan biologis dan kebutuhan non biologis berupa material dan non material. Selanjutnya Hasibuan (1996:105) mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu bertingkat-tingkat (*hierarchy*), yaitu:

- 1) Kebutuhan Fisik (*Physiological Needs*)  
Perwujudan kebutuhan ini adalah kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang, seperti makan, minum, udara, perumahan dan lain-lainnya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berperilaku dan bekerja giat. Kebutuhan fisik ini termasuk kebutuhan utama, tetapi merupakan tingkat kebutuhan yang bobotnya paling rendah.
- 2) Kebutuhan rasa aman (*Safety Needs*)  
Kebutuhan akan rasa aman dari ancaman yakni merasa aman dari kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah pada dua bentuk, yaitu:
  - a) Kebutuhan akan keamanan dan keselamatan jiwa di tempat pekerjaan pada saat mengerjakan pekerjaan di waktu jam-jam kerja. Para pekerja membutuhkan alat pelindung seperti masker bagi tukang las yang diberikan oleh seorang manajer. Dalam arti luas seseorang membutuhkan keamanan dan keselamatan jiwanya dimanapun dia berada.
  - b) Kebutuhan akan keamanan harta di tempat bekerja pada saat jam-jam kerja, misalnya motor yang disimpan jangan sampai hilang. Pentingnya memuaskan kebutuhan ini jelas terlihat pada organisasi modern, tempat pimpinan organisasi mengutamakan keamanan dan keselamatan dengan mempergunakan peralatan canggih atau pengawalan. Bentuk lain dari pemuasan kebutuhan ini adalah dengan perlindungan asuransi kepada para karyawan.
- 3) Kebutuhan Sosial (*Sosial Needs*)  
Kebutuhan sosial, teman, dicintai, dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya. Manusia

pada dasarnya selalu ingin hidup berkelompok dan tidak seorang pun manusia ingin hidup sendiri di tempat terpencil.

4) **Kebutuhan Pengakuan (*Esteem Needs*)**

Kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestise, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu diperhatikan oleh pemimpin, bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam suatu perusahaan maka semakin tinggi pula prestasinya.

5) **Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization Needs*)**

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai oleh orang lain.

Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh.

Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan lainnya. Pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh para pemimpin perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kebutuhan manusia terdiri dari kebutuhan biologis dan nonbiologis, dimana kebutuhan-kebutuhan ini bertingkat-tingkat (*hierarchy*) yang terdiri dari Kebutuhan Fisik (*Physiological Needs*), Kebutuhan rasa aman (*Safety Needs*), Kebutuhan Sosial (*Sosial Needs*), Kebutuhan Pengakuan (*Esteem Needs*) dan Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization Needs*).

### **b. Teori X dan Y**

Pencetus teori ini adalah Mc Gregor, yang mengemukakan bahwa pada dasarnya manusia terdiri dari dua jenis yaitu manusia jenis X dan manusia jenis Y.

Mc Gregor dalam Siagian (1989:162), menjelaskan bahwa manusia X pada hakekatnya adalah :

- 1) Para pekerja pada dasarnya tidak senang bekerja dan apabila memungkinkan akan berusaha mengelaknya.

- 2) Karena tidak senang bekerja, mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan berbagai tindakan positif agar tujuan organisasi bisa tercapai.
- 3) Para pekerja akan berusaha mengelak tanggung jawab dan hanya akan bekerja apabila menerima perintah untuk melakukan sesuatu.
- 4) Kebanyakan pekerja akan menempatkan pemuasan kebutuhan fisiologis dan keamanan diatas faktor-faktor lain yang berkaitan dengan pekerjaannya dan tidak akan menunjukkan keinginan dan ambisi untuk maju.

Mc Gregor dalam Siagian (1989:163) kemudian melanjutkan bahwa manusia Y pada hakekatnya adalah:

- 1) Para pekerja memandang kegiatan bekerja sebagai hal yang alamiah seperti halnya beristirahat dan bermain.
- 2) Para pekerja akan berusaha melakukan tugas tanpa terlalu diarahkan dan akan berusaha mengendalikan diri sendiri.
- 3) Pada umumnya para pekerja akan menerima tanggung jawab yang lebih besar.
- 4) Para pekerja akan berusaha menunjukkan kreativitasnya dan oleh karenanya akan berpendapat bahwa pengambilan keputusan merupakan tanggung jawab mereka juga dan bukan semata-mata tanggung jawab orang-orang yang menduduki jabatan manajerial.

Berdasarkan pendapat Mc Gregor tersebut dapat disimpulkan bahwasannya manusia terdiri dari dua jenis, yaitu manusia X dan manusia Y. Manusia X merupakan jenis manusia yang malas, tidak senang bekerja, berusaha mengelak tanggung jawab dan hanya akan bekerja apabila menerima perintah untuk melakukan sesuatu serta tidak akan menunjukkan keinginan dan ambisi untuk maju. Sedangkan manusia Y merupakan jenis manusia yang rajin, memandang kegiatan bekerja sebagai hal yang alamiah seperti halnya beristirahat dan bermain, berusaha melakukan tugas tanpa terlalu diarahkan dan akan berusaha mengendalikan diri sendiri dan selalu menunjukkan keinginan dan ambisi untuk maju. Kedua jenis manusia ini sangat bertolak belakang, oleh karena itu diharapkan perusahaan dapat mengidentifikasi personalitas dari para karyawannya, sehingga perusahaan dapat memberikan motivasi yang tepat dalam rangka meningkatkan kinerja dari para karyawannya.

### c. Mc Clelland *Achievement Motivation Theory*

David Mc Clelland dalam Hasibuan (1996:112), mengemukakan bahwa pada dasarnya ada tiga kebutuhan manusia, yaitu:

- 1) Kebutuhan akan prestasi (*Need for Achievement*), yaitu merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Karena itu akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan dan energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja.
- 2) Kebutuhan akan afiliasi (*Need for Affiliation*), yaitu kebutuhan ini menjadi daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena akan merangsang gairah kerja seseorang.
- 3) Kebutuhan akan kekuatan (*Need for Power*). Kebutuhan kekuatan akan kekuasaan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seorang karyawan. Karena yang merangsang dan memotivasi gairah kerja seseorang serta mengarahkan semua kemampuan adalah demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat Mc Clelland di atas, menunjukkan bahwa ketiga kebutuhan tersebut merupakan unsur-unsur penting dalam mempengaruhi prestasi kerja seseorang. Mc Clelland juga berpendapat bahwa motivasi prestasi dapat diajarkan melalui bentuk latihan yaitu dengan mengajarkan seseorang untuk berpikir serta berbuat dengan memotivasi prestasi.

### d. ERG *Theory Alderfer*

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer yang merupakan penyempurnaan dari teori kebutuhan yang dikemukakan oleh A.H. Maslow. Alderfer dalam Hasibuan (1996:113) mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yaitu:

- 1) *Existence Needs*, berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk di dalam *Physiological Needs* dan *Safety Needs* dari A.H. Maslow atau juga kebutuhan yang mencakup semua tipe keinginan manajerial.

- 2) *Relatedness Needs*, menekankan akan pentingnya hubungan antara individu (*interpersonal relationship*) dan juga bermasyarakat (*social relationship*), Kebutuhan ini berkaitan juga dengan *Love Needs* dan *Esteem Needs* dari A.H Maslow.
- 3) *Growth Needs*, adalah kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif dan produktif terhadap diri sendiri dan orang lain. Kebutuhan ini merupakan realisasi dari kebutuhan pengakuan dan kebutuhan aktualisasi diri dari A.H Maslow.

Berdasarkan pendapat Alderfer dapat diketahui, bahwasannya kebutuhan manusia terdiri dari tiga kelompok, yaitu: *Existence Needs*, *Relatedness Needs* dan *Growth Needs*. *Existence Needs*, berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk di dalam *Physiological Needs* dan *Safety Needs*. *Relatedness Needs*, menekankan akan pentingnya hubungan antara individu dan juga bermasyarakat. Sedangkan *Growth Needs*, adalah keinginan intrinsik dalam diri seseorang untuk maju yang terdiri dari kebutuhan pengakuan dan aktualisasi diri.

#### e. *Herzberg's Two Factor Motivation Theory / Teori Dua Faktor*

Di dalam Siagian (1995:290), teori ini dikenal dengan Model Dua Faktor yaitu faktor motivasional dan faktor *higiene* (pemeliharaan). Menurut teori ini, yang dimaksud dengan faktor-faktor motivasional adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik yang berarti bersumber pada diri seseorang. Sedangkan faktor *higiene* (pemeliharaan) adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik atau bersumber dari luar diri seseorang, misalnya organisasi yang dapat menentukan perilaku seseorang.

Menurut Herzberg dalam Siagian (1989:210), yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor *higiene* (pemeliharaan) mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang karyawan dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, gaji, kebijaksanaan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa untuk memotivasi karyawan ada dua faktor, yaitu faktor motivasional dan pemeliharaan. Selain faktor motivasional, faktor pemeliharaan juga sangat perlu diperhatikan. Jika faktor pemeliharaan tidak diperhatikan maka akan timbul ketidakpuasan dari karyawan itu sendiri dan nantinya akan berpengaruh terhadap tingkat absensi karyawan.

#### f. Teori Ekspetasi/Teori Harapan

Teori ini dikemukakan oleh Viktor H. Vroom. Teori ini mengemukakan bahwa kekuatan dari kecenderungan untuk berperilaku dengan cara tertentu tergantung pada kekuatan dari ekspetasi bahwa tindakan itu akan diikuti oleh sebuah hasil dan tergantung pada adanya daya tarik hasil tersebut pada individu yang bersangkutan.

Muchlas (2005:204) menyatakan ada tiga variabel yang saling berpengaruh, yaitu:

- 1) Daya tarik (*attractiveness*), pentingnya daya tarik yang diterima oleh karyawan setelah menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini dianggap sebagai kebutuhan yang belum terpenuhi oleh karyawan tersebut.
- 2) Hubungan prestasi kerja dan penghargaan (*performance-reward linkage*), derajat kepercayaan karyawan bahwa prestasi kerja pada tingkat tertentu akan menuju pada perolehan penghargaan yang diinginkan.
- 3) Hubungan usaha dan prestasi kerja (*effort-performance linkage*): kemungkinan yang dipersepsikan karyawan bahwa besarnya usaha yang diperjuangkan akan menuju pada pencapaian prestasi kerja.

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa apabila seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu yang cukup besar, maka yang bersangkutan akan merasa terdorong untuk memperoleh hal yang

diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan untuk memperoleh hal yang diinginkannya tipis, maka motivasi untuk berupaya pun akan menjadi rendah.

#### **6. Faktor-faktor Motivasi**

Hezberg dalam Siagian (1989:165) berpendapat bahwa apabila para manajer ingin memberi kepada para bawahannya, yang perlu ditekankan adalah faktor-faktor yang menimbulkan rasa puas, yaitu dengan mengutamakan faktor-faktor yang sifatnya intrinsik.

Siagian (1989:138) berpendapat bahwa motivasi mengandung tiga hal yang penting, yaitu:

- a. Pemberian motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran operasional. Tersirat dari pandangan ini adalah bahwa dalam tujuan dan sasaran organisasi telah tercakup tujuan dan sasaran pribadi para anggota organisasi. Secara populer dapat dikatakan bahwa pemberian motivasi hanya akan efektif apabila dalam diri bawahan terdapat keyakinan bahwa dengan tercapainya tujuan dan berbagai sasaran organisasi tujuan pribadipun akan ikut pula tercapai.
- b. Motivasi merupakan proses keterkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu. Dengan perkataan lain, motivasi merupakan kesediaan untuk mengerahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi kesediaan mengerahkan usaha itu sangat tergantung pada kemampuan seseorang untuk memuaskan berbagai kebutuhannya.
- c. Kebutuhan adalah keadaan internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik. Artinya suatu kebutuhan yang belum terpuaskan menciptakan ketegangan yang pada gilirannya menimbulkan dorongan tertentu dalam diri seseorang. Seorang pekerja yang termotivasi sesungguhnya berada pada suasana ketegangan. Untuk menghilangkan ketegangan itu mereka melakukan usaha tertentu. Usaha seseorang akan semakin besar apabila tingkat ketegangan dirasakan semakin tinggi.

### **B. Kinerja**

#### **1. Pengertian Kinerja**

Sebelum memberikan pengertian tentang kinerja, perlu ditekankan di sini bahwa antara kinerja dengan prestasi kerja memiliki persamaan arti. Kinerja

merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan. Kinerja karyawan yang baik merupakan salah satu langkah untuk tercapainya tujuan organisasi, sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja. Adapun pengertian kinerja dari beberapa ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Mangkunegara (2005:9), kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Prawirosentono (1999:2) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

## **2. Standar Pengukuran Kinerja**

Pada dasarnya, pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor kunci dalam mengembangkan organisasi secara efektif dan efisien. Menurut Gomez (1995:136) kriteria performansi yang dapat diukur secara obyektif untuk pengembangannya diperlukan kualifikasi-kualifikasi tertentu. Ada tiga kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria performansi yang dapat diukur secara obyektif, meliputi:

- a. *Relevancy*  
Relevansi menunjukkan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan performansi. Misalnya kecepatan produksi atau dengan kata lain ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan.
- b. *Reliability*  
Reliabilitas menunjukkan tingkat mana kriteria menghasilkan hasil yang konsisten. Seperti satuan-satuan produksi dan volume penjualan menghasilkan pengukuran yang konsisten secara relatif. Dengan kata lain kuantitas kerja dalam jumlah satuan waktu tertentu yang dihasilkan.
- c. *Discrimination*  
Diskriminasi mengukur tingkat dimana suatu kriteria performansi bisa memperlihatkan perbedaan-perbedaan dalam performansi. Jika nilai cenderung menunjukkan semuanya baik atau jelek, berarti ukuran performansi tidak bersifat diskriminasi, tidak membedakan performansi diantara masing-masing pekerja. Dengan kata lain, hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan atau kualitas pekerjaan.

Sedangkan menurut Dharma (2004:62), ada empat macam pengukuran kinerja, yaitu:

- a. Ukuran uang  
Termasuk meningkatkan pendapatan dan menekan pengeluaran, misalnya jumlah rupiah dan unit.
- b. Ukuran waktu  
Kinerja yang ditunjuk dengan jadwal waktu kerja tertentu dan kecepatan menanggapi pelanggan.
- c. Ukuran efek  
Pencapaian standar, perubahan perilaku dan kualitas pelayanan.
- d. Reaksi  
Reaksi dapat diukur melalui penilaian oleh mitra dari perusahaan itu sendiri, oleh konsumen internal dan eksternal atau tingkat keluhan-keluhan pelanggan.

Dharma (2003:355) mengemukakan bahwa hampir seluruh cara pengukuran kinerja, mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

- a. Kualitas yaitu mencerminkan seberapa baik penyelesaian atau mutu yang dihasilkan.
- b. Kuantitas yaitu melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan, hal ini berkaitan dengan soal jumlah keluaran yang dihasilkan.

- c. Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang telah direncanakan.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa cara pengukuran kinerja dapat dilihat melalui pertimbangan-pertimbangan oleh hal-hal sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja yaitu berupa mutu atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- b. Kuantitas kerja yaitu jumlah dalam satuan tertentu yang dihasilkan.
- c. Ketepatan waktu yaitu kesesuaian antara penyelesaian pekerjaan dengan waktu yang telah ditetapkan.

Dari pernyataan di atas selain menggunakan tiga unsur tersebut, hal yang juga diperlukan adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan petunjuk yang diberikan dan harus sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan karyawan tersebut bekerja.

### 3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Mahmudi (2002:21) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Faktor personal/individu, meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
- c. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor konseptual, meliputi tekanan dan perubahan eksternal dan internal.

Sedangkan Simanjuntak (1985:30) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dapat digolongkan dalam tiga kelompok, yaitu:

- a. Kualitas dan kemampuan fisik karyawan  
Kualitas dan kemampuan fisik karyawan dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, etos kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan yang bersangkutan.
- b. Sarana pendukung, meliputi:
  - 1) Lingkungan kerja, seperti teknologi dan cara produksi, sarana peralatan kerja yang dipergunakan, tingkat keselamatan dan kesehatan kerja serta suasana dalam lingkungan kerja.
  - 2) Kesejahteraan karyawan yang tercermin dalam sistem pengupahan dan jaminan sosial serta jaminan kelangsungan kerja.
- c. Supra sarana, aktivitas perusahaan meliputi:
  - 1) Kebijakan pemerintah, seperti perpajakan, perijinan, lingkungan hidup, pengawasan dan kebijaksanaan ekspor impor.
  - 2) Hubungan industrial, hubungan antara atasan dan bawahan, bagaimana pandangan pimpinan terhadap karyawan, sejauh mana hak-hak karyawan mendapatkan perhatian dari pengusaha, serta sejauh mana karyawan diikut sertakan dalam penentuan kebijaksanaan, merupakan faktor yang mempengaruhi partisipasi karyawan dalam keseluruhan kegiatan perusahaan.
  - 3) Manajemen, peranan manajemen sangat strategis untuk meningkatkan kinerja yaitu dengan mengkombinasikan dan mendayagunakan semua saran, menerapkan fungsi-fungsi manajemen, menciptakan sistem kerja dan pembagian kerja, menerapkan orang yang tepat serta menciptakan kondisi lingkungan kerja yang nyaman dan aman.

Menurut Firman (2008:23), adapun faktor-faktor lain yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu antara lain:

- a. Motivasi  
Dengan adanya motivasi berupa dorongan individu yang berasal dari dalam diri yang berpengaruh, membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku seseorang yang berkaitan dengan lingkungan kerja sehingga nantinya dapat memperoleh kinerja yang baik dalam menyelesaikan tugasnya. Motivasi merupakan salah satu fungsi dari kinerja dengan demikian apabila terdapat kekurangan dalam hal motivasi dalam diri seseorang maka bisa berpengaruh negatif terhadap kinerja dalam menyelesaikan tugasnya.
- b. Kemampuan  
Menurut Robbins (2003:50) untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan

tertentu. Kemampuan merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan dan seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Suatu *performance* terbentuk atas perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seseorang dan kemampuannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Seorang karyawan yang melakukan suatu pekerjaan tanpa disadari motivasi dari dirinya menyebabkan tidak maksimal hasil kerjanya. Oleh karena itu sangat diperlukan kemampuan dari pimpinan dalam memotivasi karyawannya. Motivasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja, dan mengarah pada hal yang positif. Dengan diberikan motivasi, para karyawan akan terdorong berusaha semaksimal mungkin untuk memberikan yang terbaik atas pekerjaan yang dibebankan padanya.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan yang optimal, ada beberapa faktor yang harus diperhatikan oleh manajemen, antara lain:

- a. Kondisi lingkungan kerja organisasi (*organization invironment*) yaitu:
  - 1) Nilai-nilai yang mewarnai organisasi.
  - 2) Tujuan dan cita-cita organisasi atau perusahaan haruslah jelas dengan tetap berpegang pada realita yang ada.
  - 3) Berkembangnya rasa ingin belajar dan berani untuk bereksperimen.
  - 4) Manajemen atau sistem dan mekanisme kerja yang jelas sehingga karyawan mengerti akan fungsi, posisi dan peraturan dalam perusahaan tersebut.
  - 5) Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan.
  - 6) Perhatian terhadap keselamatan kerja serta jaminan kesejahteraan karyawan.

b. Kondisi di luar organisasi:

- 1) Kebijakan pemerintah.
- 2) Perkembangan teknologi.
- 3) Perubahan sosial ekonomi dalam masyarakat.

#### 4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja didasarkan atas prestasi kerja karyawan, sejauh mana kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, maka perlu diadakannya penilaian kinerja.

Menurut Dharma (1992:512) ada beberapa alasan untuk menilai prestasi kerja, yaitu penilaian prestasi menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan tentang promosi dan gaji serta penilaian prestasi menyediakan kesempatan bagi atasan dan bawahan untuk bersama-sama meninjau perilaku bawahan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Sedangkan menurut Mangkuprawira (2002:223) penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja. Adapun manfaat penilaian kinerja yaitu untuk:

- a. Perbaikan kinerja
- b. Penyesuaian kompensasi
- c. Keputusan penempatan
- d. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- e. Perencanaan dan pengembangan karier
- f. Defisiensi proses penempatan staf
- g. Ketidakkuratan informasi
- h. Kesalahan rancangan pekerjaan
- i. Kesempatan kerja yang sama
- j. Tantangan-tantangan eksternal
- k. Umpan balik pada SDM

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi/penilaian kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Agus Sunyoto dalam Mangkunegara (2005:10) adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara seorang karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang dulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Penilaian terhadap kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas karyawannya mencakup lima aspek, seperti yang dikemukakan oleh Martoyo (1996:84), yaitu untuk :

- a. Kemampuan profesional, yaitu kecakapan dasar karyawan dalam menyelesaikan berbagai macam tugas yang berhubungan dengan pekerjaannya.
- b. Beban pekerjaan, yaitu hasil yang telah dicapai dibandingkan dengan harapan perusahaan.
- c. Mutu pekerjaan, yaitu ketetapan melaksanakan tugas serta derajat penyimpangan dari standar prestasi yang telah digariskan oleh perusahaan.
- d. Kemandirian, yaitu kemampuan mengambil keputusan dalam berbagai macam suasana tanpa bimbingan atau petunjuk atasan.  
Penguasaan pekerjaan, yaitu tingkat pengetahuan karyawan tentang syarat-syarat yang harus dipenuhi agar dapat berprestasi secara optimal.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa hasil penilaian kinerja para pegawai sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan bagi perusahaan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, promosi dan sebagainya. Penilaian pelaksanaan pekerjaan perlu dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta ditetapkan secara

obyektif serta didokumentasikan secara sistematis, dengan demikian dua kepentingan utama tentang penilaian prestasi kerja dapat dipenuhi

### C. Hubungan Motivasi dengan Kinerja Karyawan

Faktor penting dalam pencapaian tujuan perusahaan adalah bagaimana perusahaan menggunakan secara maksimal segala sumber daya-sumber daya yang ada. Salah satu sumber daya yang memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan sumber daya manusia yang telah memenuhi kualifikasi, dalam hal ini memiliki kinerja yang baik. Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005:59).

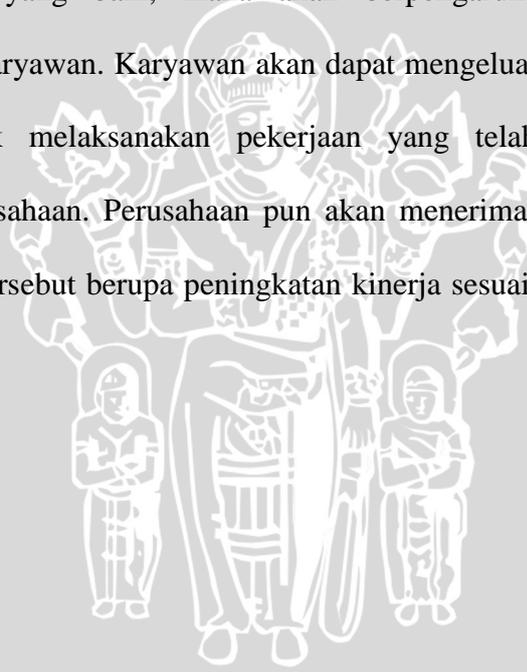
Untuk meningkatkan kinerja tersebut diperlukan suatu dorongan atau motivasi agar sumber-sumber yang ada dapat terlaksana secara berdaya guna dan berhasil guna, dengan harapan dapat meningkatkan kuantitas dan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan. Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan suatu rangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya suatu tujuan tertentu (Munandar, 2001:323). Dalam hal ini, motivasi merupakan suatu usaha mendukung perilaku seseorang untuk kesediaan bekerja, yang juga dapat meningkatkan semangat kerja karyawan atas pelaksanaan tugas dan tanggung-jawabnya. Menurut Siagian (1995:287) menyatakan bahwa dengan pemberian motivasi secara tepat, maka para karyawan akan terdorong secara maksimal dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Dengan adanya motivasi berupa dorongan individu yang berasal dari dalam diri yang berpengaruh, membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku seseorang yang berkaitan dengan lingkungan kerja sehingga nantinya dapat memperoleh kinerja yang baik dalam menyelesaikan tugasnya. Dapat dikatakan bahwa motivasi manusia untuk bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Dalam bekerja tersebut manusia mengharapkan suatu imbalan untuk mewujudkan berbagai macam kebutuhannya, dimana dengan pemenuhan kebutuhan tersebut diharapkan kondisi kehidupan akan menjadi lebih baik. Dalam Hasibuan (1996:144), Alderfer mengemukakan ada tiga kebutuhan yang utama yaitu: *Existence Needs*, *Relatedness Needs*, dan *Growth Needs*. *Existence Needs* merupakan kebutuhan yang berhubungan dengan kebutuhan dasar, mencakup *Physiological Needs* (kebutuhan fisik) dan *Safety Needs* (kebutuhan akan rasa aman). *Physiological Needs* (kebutuhan fisik) berupa kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang seperti makan, minum, perumahan. Sedangkan *Safety Needs* (kebutuhan akan rasa aman) berupa keselamatan kerja baik secara fisik maupun mental.

*Relatedness Needs* merupakan kebutuhan yang menekankan akan pentingnya hubungan antara individu (*interpersonal relationship*). Hubungan kerjasama yang baik dan saling pengertian antar karyawan maupun karyawan dengan atasan dalam melaksanakan tugasnya akan meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga kinerjanya dapat meningkat juga.. Sedangkan *Growth Needs*, adalah kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif dan produktif terhadap diri sendiri dan orang lain. Kebutuhan ini merupakan realisasi dari kebutuhan pengakuan dan kebutuhan aktualisasi diri dari A.H Maslow.

Kebutuhan ini dapat berupa aktualisasi diri menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai oleh orang lain.

Oleh karena itu perusahaan perlu mengetahui dan memenuhi kebutuhan karyawannya yang berbeda-beda. Diharapkan dengan terpenuhinya kebutuhan tersebut karyawan dapat mencapai kinerja yang maksimal. Tanpa motivasi tinggi dan kinerja yang maksimal dari karyawan maka suatu perusahaan tidak akan pernah bisa bersaing secara aktif dalam mencapai tujuan-tujuannya. Dengan pemberian motivasi yang baik, maka akan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karyawan akan dapat mengeluarkan segala tenaga dan waktunya untuk melaksanakan pekerjaan yang telah ditetapkan dan dibebankan oleh perusahaan. Perusahaan pun akan menerima umpan balik dari pemberian motivasi tersebut berupa peningkatan kinerja sesuai dengan keinginan perusahaan.



### BAB III

## METODE PENELITIAN

### A. Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian dengan pendekatan kualitatif, sedangkan jenis penelitiannya menggunakan jenis penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui bagaimana peranan pemberian motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Sugyono (2008:35), penelitian deskriptif adalah penelitian yang tidak membuat perbandingan variabel pada sampel yang lain, dan mencari hubungan variabel itu dengan variabel yang lain.

Selanjutnya menurut Singarimbun dan effendi (1982:4), bahwa penelitian deskriptif mempunyai dua tujuan. Pertama adalah untuk mengetahui perkembangan sarana fisik tertentu atau frekuensi terjadinya suatu aspek fenomena sosial tertentu. Kedua adalah untuk mendeskripsikan secara terperinci fenomena sosial tertentu.

Dari pengertian tersebut jelas bahwa penelitian deskriptif merupakan jenis penelitian yang berusaha mengungkapkan suatu masalah selengkap mungkin sesuai dengan data yang ada. Data-data tersebut akan diklasifikasikan, diinterpretasikan, kemudian disimpulkan sehingga diperoleh gambaran yang jelas tentang peranan pemberian motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Metode penelitian ini merupakan syarat dalam penelitian, yaitu cara-cara berpikir dan berbuat yang dipersiapkan dengan baik untuk mengadakan proses penelitian dengan menggunakan metode-metode tertentu dan untuk mencapai tujuan penelitian.

## B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian dimaksudkan agar dapat ditentukan batasan penelitian sehingga obyek yang diteliti tidak terlalu luas dan agar peneliti dapat mengetahui dengan pasti data yang akan dikumpulkan dan dianalisis sehubungan dengan penelitian yang dilakukan. Penulisan penelitian ini difokuskan pada penggambaran pelaksanaan serta menganalisis peranan pemberian motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, maka yang akan menjadi obyek penelitian ini difokuskan pada semua anggota organisasi, yaitu meliputi:

### 1. Motivasi

Meliputi *ERG Theory* yang dikemukakan oleh Alderfer. Alderfer dalam Hasibuan (1996:113) mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yaitu:

- 4) *Existence Needs*, berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk di dalam *Physiological Needs* dan *Safety Needs* dari A.H. Maslow atau juga kebutuhan yang mencakup semua tipe keinginan manajerial.
- 5) *Relatedness Needs*, menekankan akan pentingnya hubungan antara individu (*interpersonal relationship*) dan juga bermasyarakat (*social relationship*), Kebutuhan ini berkaitan juga dengan *Love Needs* dan *Esteem Needs* dari A.H Maslow.
- 6) *Growth Needs*, adalah kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif dan produktif terhadap diri sendiri dan orang lain. Kebutuhan ini merupakan realisasi dari kebutuhan pengakuan dan kebutuhan aktualisasi diri dari A.H Maslow.

Aspeknya terdiri dari:

- a. Kebutuhan Fisik dan Keselamatan kerja (*Existence Needs*)
- b. Hubungan antar pribadi (*Relatedness Needs*)
- c. Pengakuan dan Aktualisasi diri (*Growth Needs*)

## 2. Kinerja karyawan

Meliputi teori standar pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh Dharma.

Dharma (2003:355) mengemukakan bahwa hampir seluruh cara pengukuran kinerja, mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

- a. Kualitas yaitu mencerminkan seberapa baik penyelesaian atau mutu yang dihasilkan.
- b. Kuantitas yaitu melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan, hal ini berkaitan dengan soal jumlah keluaran yang dihasilkan.
- c. Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang telah direncanakan.

Aspeknya terdiri dari:

- a. Kualitas kerja karyawan
- b. Kuantitas kerja karyawan
- c. Ketepatan waktu kerja

## C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dan keadaan di mana penulis diharapkan dapat menangkap keadaan sebenarnya dari obyek yang penulis teliti dalam rangka memperoleh data. Agar data yang diperoleh tersebut akurat, maka penulis memilih sekaligus menetapkan waktu dan tempat serta suasana yang memungkinkan dalam upaya menggali keterangan atau data yang dibutuhkan dengan pertimbangan agar dapat memperoleh kemudahan dalam pengambilan data sesuai dengan tema penelitian. Maka situs penelitian ditetapkan kepada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang yang beralamat di Jalan Ahmad Yani Nomor 11 Malang-Jawa Timur.

#### D. Sumber Data

Sumber data menurut Arikunto (1998:114) adalah subyek darimana data dapat diperoleh. Sumber data yang dimaksud adalah satu organisasi yang dipilih untuk menjadi narasumber atau responden dan sebagai informan dari peristiwa yang terjadi. Dalam penelitian ini data yang diperoleh berdasarkan sumbernya dapat diklasifikasikan kedalam data primer dan data sekunder.

1. Data primer, merupakan data yang diperoleh secara langsung dari lokasi penelitian, diamati, dan dicatat seperti data yang diperoleh secara langsung dari hasil wawancara dengan informan peneliti, yaitu pimpinan dan karyawan bagian *Human Resource Service, Sales, Officer* Diva Area Malang serta bagian yang berhubungan dengan fokus penelitian.
2. Data sekunder, merupakan data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti, tetapi diperoleh dari perusahaan yang menjadi obyek penelitian secara resmi dalam bentuk tertulis atau dokumen. Data sekunder ini merupakan data pendukung yang sangat diperlukan dalam penelitian ini, misalnya sejarah perusahaan, struktur organisasi, data tentang jumlah karyawan, kegiatan perusahaan dan lain-lain.

#### E. Metode Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data dan keterangan yang diperlukan, maka penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

### 1. Observasi

Menurut Nazir (2005:12), pengumpulan data dengan observasi langsung atau pengamatan langsung adalah mengambil data dengan menggunakan mata tanpa adanya pertolongan alat standar lain untuk keperluan tersebut.

Observasi yang telah dilakukan adalah tentang pelaksanaan kegiatan memotivasi karyawan dan upaya peningkatan kinerja karyawan PT.

Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang.

### 2. Interview (wawancara)

Wawancara langsung dengan informan penelitian bertujuan untuk mengumpulkan data. Alasan untuk menggunakan wawancara didasarkan pada pendapat Faisal (1990:1), yakni:

- a. Apa yang dipertanyakan kepada informan bisa mencakup hal-hal yang bersifat lintas-waktu yang berkaitan dengan masa lampau, masa sekarang dan masa yang akan datang.
- b. Dengan diadakannya wawancara, peneliti tidak hanya mendapatkan apa yang ingin diketahui dan dialami seseorang atau subyek yang diteliti, tetapi juga mendapatkan informasi yang tersembunyi jauh didalam subyek yang peneliti. Adapun informan dalam penelitian terdiri dari empat jabatan atau bagian, antara lain:

- 1) Ibu Sri Martiana Setiahadhi, selaku *Officer 2 Human Resource Service*
- 2) Ibu Titik Winarni, selaku *Officer 2 Sales*
- 3) Bapak Purwanto, selaku *Officer Diva Area Malang*

4) Bapak Jama'Ali, selaku *Officer 3 Data Management/Staff Maintenance/Administrasi*

3. Dokumentasi

Mengadakan pencatatan dari dokumen-dokumen tertentu yang ada hubungannya dengan penulisan ini, yang didapat dari teknik dokumentasi ini adalah:

- a. Profil PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Cabang Ahmad Yani Malang.
- b. Struktur organisasi
- c. Data Karyawan
- d. Serta data yang berhubungan erat dengan masalah pelaksanaan pemberian motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan yang dianalisis dalam penelitian ini.

#### **F. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya baik, dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga mudah diolah (Arikunto, 2002:160). Instrumen merupakan alat bantu yang digunakan dalam pengumpulan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan efisien.

Beberapa instrumen yang dapat digunakan sesuai dengan metode pengumpulan data, adalah:

### 1. Pedoman Wawancara

Berisi pertanyaan-pertanyaan terbuka yang diajukan secara lisan kepada pihak-pihak dari dalam perusahaan yang terkait penelitian ini yang bertujuan untuk melengkapi data.

### 2. Alat Perekam

Untuk memudahkan mencatat tentang hasil wawancara yang telah dilakukan, peneliti menggunakan alat perekam berupa hand phone.

## **G. Metode Analisis Data**

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif atau non statistik, dan terbatas pada penilaian presentasi saja, yang selanjutnya menggunakan pemikiran logis untuk menggambarkan dan menjelaskan tentang keadaan yang sebenarnya kemudian ditarik kesimpulan sehingga dapat diperoleh suatu penyelesaian masalah.

Menurut Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2002:3) mendefinisikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Sedangkan menurut Moh. Nazir (2005:419) menyatakan bahwa analisa data merupakan bagian yang amat penting dalam metode ilmiah, karena dengan menggunakan analisa data akan diberi arti dan makna yang berguna untuk memecahkan masalah dalam penelitian. Berdasarkan beberapa pendapat diatas, penulis berusaha mengumpulkan data yang ada, baik data primer maupun sekunder sesuai dengan aspek-aspek dalam fokus penelitian. Data tersebut

kemudian dianalisis untuk menjawab masalah penelitian secara logis dengan menggunakan uraian-uraian atau kata-kata tertulis untuk menggambarkan dan menjelaskan keadaan yang sebenarnya tentang hasil penelitian.

Adapun langkah-langkah dalam memproses analisis data secara terstruktur menurut Moleong (2002:4), yaitu:

1. Pengumpulan Data.

Dalam penentuan pengumpulan data, sumber data merupakan faktor yang sangat vital untuk dijadikan sebuah pertimbangan.

Sumber penelitian dari penelitian adalah subyek dari mana data diperoleh. Penelitian ini melakukan pengambilan data melalui data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari lembaga terkait yang berkaitan dengan permasalahan penelitian seperti sejarah PT. Telekomunikasi Indonesia, struktur organisasi, jumlah karyawan, profesi pendidikan, dan kebutuhan lainnya. Pengumpulan data yang diperlukan untuk penelitian tersebut, nantinya dapat membantu kelangsungan penelitian, baik melalui observasi, wawancara, maupun dokumentasi. Data ini di peroleh dari bagian yang menangani masalah tersebut, dalam hal ini merupakan tugas dari bagian Sumber Daya Manusia PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang.

2. Memeriksa kembali data.

Pemeriksaan kembali data yang telah terkumpul yang bertujuan untuk mengelompokkan data sesuai dengan klarifikasi atau kebutuhan masing-masing dalam suatu penelitian.

3. Menguraikan data yang telah terkumpul tersebut sesuai dengan fokus penelitian dan membuat tabel perbandingan antara hasil penelitian dengan teori yang relevan.

Penguraiannya dengan berfokus pada motivasi karyawan dan kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang.

4. Menyimpulkan hasil penelitian.

Dalam penyimpulan hasil penelitian, hasil penelitian harus disimpulkan sesuai dengan data-data dan kenyataan yang diperoleh dalam lokasi penelitian.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah Singkat PT. Telekomunikasi Indonesia

PT. Telekomunikasi Indonesia adalah suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang jasa Telekomunikasi. PT. Telekomunikasi Indonesia menyediakan sarana dan jasa layanan Telekomunikasi dan informasi kepada masyarakat luas sampai ke pelosok daerah di seluruh Indonesia. Sejarah PT. Telekomunikasi Indonesia di Indonesia pertama kali berawal dari sebuah badan usaha swasta penyediaan layanan pos dan telegraf yang didirikan kolonial Belanda pada tahun 1882. Pada tahun 1905 pemerintah kolonial Belanda mendirikan perusahaan Telekomunikasi sebanyak tiga puluh delapan perusahaan. Kemudian Pada tahun 1906 pemerintah Hindia Belanda membentuk suatu jawatan Pos, Telegraf dan Telepon (*Post, Telegraph en Telephone Dienst/ PTT*).

Pada tahun 1961 status jawatan diubah menjadi perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel). Kemudian pada tahun 1965 pemerintah memisahkannya menjadi perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos dan Giro) dan perusahaan Negara Telekomunikasi (PN Telekomunikasi). Pada tahun 1974 Perusahaan Negara Telekomunikasi disesuaikan menjadi perusahaan Umum Telekomunikasi (Perumtel) yang menyelenggarakan jasa Telekomunikasi Nasional dan Internasional.

Pada tahun 1980 Indonesia mendirikan suatu badan usaha untuk jasa Telekomunikasi Internasional yang bernama PT. Indonesian Satellite Corporation

(Indosat) yang terpisah dari Perumtel. Pada tahun 1989 pemerintah Indonesia mengeluarkan UU No.3/ 1989 mengenai Telekomunikasi, yang isinya tentang peran swasta dalam penyelenggaraan Telekomunikasi. Pada tahun 1991 PERUMTEL berubah bentuk menjadi perusahaan perseroan (Persero) Telekomunikasi Indonesia berdasarkan PP No.25/ 1991 sampai sekarang.

Perubahan di lingkungan PT. Telekomunikasi Indonesia terus berlanjut mulai dari perusahaan jawatan sampai perusahaan *go public*. Perubahan-perubahan besar terjadi pada tahun 1995 meliputi restrukturisasi internal, kerjasama internal dan *Initial Publik Offering* (IPO). Jenis usaha PT. Telekomunikasi Indonesia adalah penyelenggara jasa telekomunikasi dalam negeri dan bidang usaha terkait seperti jasa Sistem Telepon Bergerak (STBS) sirkuit pelanggan, teleks, penyewaan transponder satelit, VSAT (*Verry Small Aperture Terminal*) dan jasa nilai tambah tertentu.

Pada tanggal 1 Juli 1995 organisasi PT. Telekomunikasi Indonesia berhasil menrekstruktur jenis jasa telekomunikasi menjadi tujuh divisi regional dan satu divisi network yang keduanya mengelola bidang usaha utama. Divisi regional sebagai pengganti struktur WITEL yang memiliki daerah teritorial tertentu, namun hanya menyelenggarakan jasa telepon lokal dan mendapat bagian dari jasa SLJJ dan SLI. Divisi *network* menyelenggarakan jasa Telekomunikasi jarak jauh. Unit-unit bisnis PT. Telekomunikasi Indonesia terdiri dari Divisi, *Centre*, Yayasan dan Anak Perusahaan. Adapun divisi yang tersedia di PT.

Telekomunikasi Indonesia yaitu:

- a. Divisi *Long Distance*
- b. *Carrier* dan *Interconnection Service*

- c. Divisi Multimedia
- d. Divisi *Fixed Wireless Network*
- e. *Enterprise Service*
- f. Divisi Regional I – Sumatera
- g. Divisi Regional II – Jakarta
- h. Divisi Regional III – Jawa Barat
- i. Divisi Regional IV – Jawa Tengah dan Yogyakarta
- j. Divisi Regional V- Jawa Timur
- k. Divisi Regional VI - Kalimantan
- l. Divisi Regional VII – Kawasan Timur Indonesia
- m. *Maintenance Service Centre*
- n. *Training Centre*
- o. *Carrier Development Support Centre*
- p. *Management Consulting Centre*
- q. *Construction Centre*
- r. *I/ S Centre*
- s. *R and D Centre*
- t. *Community Development Centre (CDC)*

Divisi Multimedia dan Divisi Pembangunan ditetapkan 31 Desember 1996 berdasarkan keputusan direksi PT. Telekomunikasi Indonesia. Seiring dengan diberlakukannya pasar bebas, maka PT. Telekomunikasi Indonesia membentuk kerja sama dengan para investor dan operator kelas dunia yang disebut dengan Pola Kerja Sama Operasi (KSO). Tujuan dibentuknya KSO adalah :

- a. Mempercepat pembangunan Telekomunikasi untuk kurun waktu tertentu, karena pendanaan disediakan oleh mitra KSO.
- b. Memperoleh ahli teknologi kelas dunia yang bergabung dalam mitra KSO.
- c. Meningkatkan kemampuan berkompetensi dalam era pasar bebas.

Sedangkan yayasan yang dimiliki PT. Telekomunikasi Indonesia yaitu:

- a. Dana Pensiun Telkom (Dapentel)
- b. Yayasan Pendidikan PT. Telekomunikasi Indonesia.
- c. Yayasan Kesehatan
- d. Yayasan Sandhykara Putra Telkom (YSPT)

Adapun anak perusahaan yang dimiliki PT. Telekomunikasi Indonesia yaitu:

- a. Kepemilikan > 50%
  - 1) PT. Telekomunikasi Seluler (Telkomsel)  
: Telekomunikasi Seluler GSM
  - 2) PT. Dayamitra Telekomunikasi (Dayamitra)  
: Telekomunikasi (KSO-VI Kalimantan)
  - 3) PT. Infomedia Nusantara (Infomedia) : Layanan Informasi
  - 4) *PT. AriaWest International (AriaWest)*  
: Telekomunikasi Telepon Tetap (KSO-III Jawa Barat dan Banten)
  - 5) PT. Pramindo Ikat Nusantara (Pramindo)  
: Telekomunikasi Telepon Tetap (KSO-I Sumatera)
  - 6) PT. Multimedia Nusantara (Metra) : Multimedia, *pay special TV*
  - 7) PT. Napsindo Primatel International (Napsindo) : *Network Access*

*Point*

8) PT. Indonusa Telemedia (Indonusa) : *TV Cable*

9) PT. Graha Sarana Duta (GSD)

: Properti, konstruksi dan jasa

b. Kepemilikan 20% - 50%

1) PT. Patra Komunikasi Indonesia (Patrakom)

: Layanan *VSAT*

2) PT. Cita Sari Makmur (CSM)

: *VSAT* dan layanan Telekomunikasi lainnya

3) PT. Pasifik Satelit Nusantara (PSN)

: Transponder Satelit dan Komunikasi

c. Kepemilikan < 20%

1) PT. Mandara Seluler Indonesia (MSI)

: Layanan *NMT-Seluler* dan *CDMA*

2) PT. Batam Bintang Telekomunikasi (Babintel) Telepon Tetap di  
Batam dan Pulau Bintan

3) PT. Pembangunan Telekomunikasi Indonesia (Bangtelindo)

: Pengelolaan Jaringan dan Peralatan Telekomunikasi.

## 2. Tujuan dan Sasaran PT. Telekomunikasi Indonesia

a. Tujuan

PT. Telekomunikasi Indonesia mempunyai tujuan yaitu mengembangkan, mengusahakan, membangun telekomunikasi untuk kepentingan umum guna meningkatkan kelancaran hubungan masyarakat demi menunjang terlaksananya pembangunan nasional yang lancar dan sukses. Selain itu PT. Telekomunikasi Indonesia menyediakan pelayanan yang berupa jasa bermutu dan dimanfaatkan

oleh masyarakat serta turut aktif melaksanakan kebijakan dan program pemerintah dibidang ekonomi dan pengembangan.

b. Sasaran

Adapun sasaran pokok yang menjadi komitmen PT. Telekomunikasi Indonesia adalah:

- 1) Memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat untuk memenuhi kebutuhan dibidang telekomunikasi.
- 2) Membangun, mengembangkan, dan menjaga citra PT. Telekomunikasi Indonesia yang terbaik dalam dunia telekomunikasi.
- 3) Memberikan hasil yang terbaik bagi *Stake Holder* (pemegang saham, pemerintah, masyarakat, dan pegawai).

Untuk mencapai tiga sasaran terbaik tersebut digariskan “Dua Strategi Dasar“ yaitu:

- 1) Meningkatkan Sumber Daya Manusia.
- 2) Menyempurnakan pembangunan dan mendayagunakan seluruh sistem dan tatanan manajemen.

**3. Visi, Misi, Komitmen dan Tata Nilai PT. Telekomunikasi Indonesia**

Dalam pelaksanaannya, PT. Telekomunikasi Indonesia Divisi Regional V Jawa Timur memiliki visi, misi, komitmen dan budaya kerja sebagai berikut:

a. Visi

*“To become a leading Telecommunication, Information, Media & Edutainment (TIME) Player in the Region”.*

Maksudnya adalah PT. Telekomunikasi Indonesia berusaha untuk menempatkan diri sebagai perusahaan *InfoCom* terkemuka di kawasan Asia Tenggara, Asia dan akan berlanjut ke kawasan Asia Pasifik. Disamping itu PT. Telkom Indonesia juga menjadi penyedia layanan *infocom* yang paling dominan di kawasan regional dan menjadi atau penyampai *brand* di bidang jasa Telekomunikasi.

b. Misi

PT. Telekomunikasi Indonesia memiliki dua misi korporasi, yaitu:

- 1) *To Provide TIME Services with Excellent Quality & Competitive Price.*
- 2) *To be the Role Model as the Best Managed Indonesian Corporation.*

Dari misi diatas maka dapat dinyatakan bahwa :

- 1) PT. Telekomunikasi Indonesia berupaya memberikan pelayanan *One Stop InfoCom* yang berkualitas tinggi dengan menetapkan *system management modern* yang dominan pada kepuasan para pelanggan dengan harga yang kompetitif.
- 2) PT. Telekomunikasi Indonesia memberikan layanan yang terbaik dengan mengoptimalkan Sumber Daya Manusia yang unggul melalui manajemen modern dan melakukan setiap kegiatan dengan teknologi yang bersifat komputerisasi.
- 3) Melakukan kerjasama dengan *Share Holder* (pemegang saham) yang saling menguntungkan secara *Win-win solution* melalui *Business partner* yang sinergi.

c. Komitmen

1) Untuk Pelanggan:

Memberikan produk dan layanan yang terbaik dan berkualitas dengan menjadi penghubung antar pelanggan dan dunia melalui jasa layanan terdepan dalam hal informasi dan komunikasi

2) Untuk Pekerja:

Memberikan kesempatan untuk belajar, bertumbuh dan memiliki masa depan yang lebih baik.

3) Untuk Pemegang Saham

Menyediakan kesempatan untuk pertumbuhan nilai.

4) Untuk Masyarakat:

Menjadi mitra lingkungan yang baik dan menjunjung nilai moral.

d. Tata Nilai

1) Fokus pada Pelanggan:

(a) Mendahulukan kepentingan pelanggan setiap waktu (*Customer First*)

(b) Mengupayakan yang terbaik untuk melakukan inovasi untuk menghasilkan produk dan layanan bernilai bagi pelanggan (*Innovative*)

2) Akuntabilitas:

(a) Mempertanggungjawabkan perilaku kita (*accountable*)

(b) Menggunakan fakta dan data dalam setiap pengambilan keputusan (*reliable*)

3) Integritas :

- (a) Konsisten dalam setiap perilaku kita (*Consistent*)
- (b) Selalu berperilaku yang menunjukkan moralitas tinggi (*Respectable*)

4) Keterbukaan :

- (a) Selalu siap akan tantangan baru dan mau meningkatkan pengetahuan (*Changeable*)
- (b) Menyadari dan mau terbuka terhadap umpan balik dalam upaya perbaikan yang berkesinambungan (*Continuous Improvement*)

#### 4. Budaya Korporasi PT. Telekomunikasi Indonesia

“*THE TELKOM WAY 135*” sebagai budaya korporasi yang dikembangkan PT. Telekomunikasi Indonesia merupakan bagian terpenting dari upaya perusahaan untuk meneguhkan hati, merajut pikiran, dan menyerasikan langkah semua insan PT. Telekomunikasi Indonesia dalam menghadapi persaingan bisnis *InfoCom*. Di dalamnya terkandung beberapa unsur, yang secara integral harus menjiwai insan PT. Telekomunikasi Indonesia, yakni:

- a. 1 (satu) asumsi dasar yang disebut “*Comitted 2 U*”.
- b. 3 (tiga) nilai inti, mencakup:
  - 1) *Customer Value*
  - 2) *Excellent Service*
  - 3) *Competent People*
- c. 5 (lima) langkah perilaku untuk memenangkan persaingan, yang terdiri dari:
  - 1) *Stretch The Goals*

- 2) *Simplify*
- 3) *Involve Everyone*
- 4) *Quality is My Job*
- 5) *Reward the Winners*

“*THE TELKOM WAY 135*” adalah hasil penggalan dari perjalanan PT. Telekomunikasi Indonesia dalam mengarungi lingkungan yang terus berubah, dan dikristalisasi serta dirumuskan dengan dirangsang oleh berbagai inspirasi dari perusahaan lain dan berbagai tantangan dari luar. Dengan akar yang kuat pada kesadaran kolektif organisasi, diharapkan “*THE TELKOM WAY 135*” dapat cepat tertanam dalam jiwa insan PT. Telekomunikasi Indonesia. PT. Telekomunikasi Indonesia berharap dengan tersosialisasinya “*THE TELKOM WAY 135*”, maka akan tercipta pengendalian kultural yang efektif terhadap cara merasa, cara memandang, cara berpikir dan cara berperilaku semua insan PT. Telekomunikasi Indonesia.

## 5. Logo dan Maskot PT. Telekomunikasi Indonesia

### a. Logo

Gambar 4.1  
Logo PT. Telekomunikasi Indonesia



Sumber: PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang (2012).

Adapun Arti dari simbol-simbol logo tersebut yaitu:

- 1) Lingkaran sebagai simbol dari kelengkapan produk dan layanan dalam portofolio bisnis baru Telkom Indonesia yaitu TIME (*Telecommunication, Information, Media & Edutainment*).  
*Expertise.*
- 2) Tangan yang meraih ke luar. Simbol ini mencerminkan pertumbuhan dan ekspansi ke luar. *Empowering.*
- 3) Jemari tangan. Simbol ini memaknai sebuah kecermatan, perhatian, serta kepercayaan dan hubungan yang erat. *Assured.*
- 4) Kombinasi tangan dan lingkaran. Simbol dari matahari terbit yang maknanya adalah perubahan dan awal yang baru. *Progressive.*
- 5) Telapak tangan yang mencerminkan kehidupan untuk menggapai masa depan.

Warna-warna yang digunakan adalah :

- 1) *Expert Blue* pada teks Telkom melambangkan keahlian dan pengalaman yang tinggi
- 2) *Vital Yellow* pada telapak tangan mencerminkan suatu yang atraktif, hangat, dan dinamis
- 3) *Infinite sky blue* pada teks Indonesia dan lingkaran bawah mencerminkan inovasi dan peluang yang tak berhingga untuk masa depan.

## b. Maskot

Gambar 4.2  
Maskot *Be Bee*



Sumber: PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang (2012).

Maskot "Be Bee":

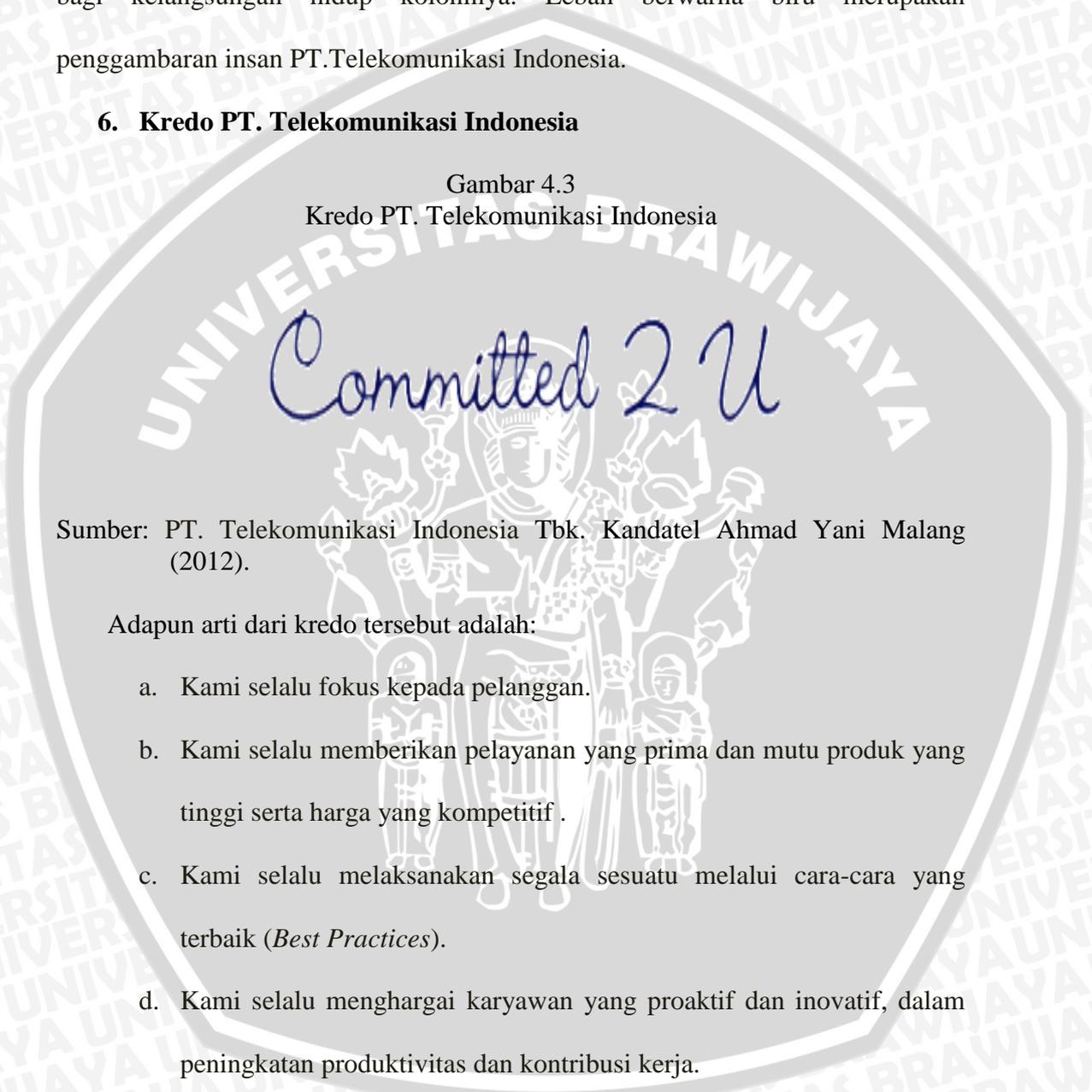
- 1) Antena lebah sensitif terhadap segala keadaan dan perubahan
- 2) Mahkota kemenangan
- 3) Mata yang tajam dan cerdas
- 4) Sayap lincah dan praktis
- 5) Tangan kuning memberikan karya yang terbaik

Filosofi Dibalik Sifat dan Perilaku "Be Bee" yaitu: lebah tergolong makhluk sosial yang senang bekerja sama, pekerja keras mempunyai kesisteman berupa pembagian peran operasional dan fungsional menghasilkan yang terbaik berupa madu yang bermanfaat bagi berbagai pihak. Di habitatnya lebah mempunyai dengung sebagai tanda keberadaannya dan loyal terhadap kelompok berupa perlindungan bagi koloninya, maka akan menyerang bersama bila diganggu. Lebah memiliki potensi diri yang baik berupa tubuh yang sehat, lihai dan kuat

sehingga bisa bergerak cepat, gesit dan efektif dalam menghadapi tantangan alam. Lebah berpandangan jauh ke depan dengan merancang bangun sarang yang kuat dan efisien, berproduksi, berkembang biak dan menyiapkan persediaan makanan bagi kelangsungan hidup koloninya. Lebah berwarna biru merupakan penggambaran insan PT.Telekomunikasi Indonesia.

## 6. Kredo PT. Telekomunikasi Indonesia

Gambar 4.3  
Kredo PT. Telekomunikasi Indonesia



Committed 2 U

Sumber: PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang (2012).

Adapun arti dari kredo tersebut adalah:

- a. Kami selalu fokus kepada pelanggan.
- b. Kami selalu memberikan pelayanan yang prima dan mutu produk yang tinggi serta harga yang kompetitif .
- c. Kami selalu melaksanakan segala sesuatu melalui cara-cara yang terbaik (*Best Practices*).
- d. Kami selalu menghargai karyawan yang proaktif dan inovatif, dalam peningkatan produktivitas dan kontribusi kerja.
- e. Kami selalu berusaha menjadi yang terbaik

## **7. Wilayah Kerja PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang**

Divisi Regional (DIVRE) V Jawa Timur terdiri dari 5 kantor daerah telekomunikasi (Kandatel) yaitu : Kandatel Surabaya Barat, Kandatel Surabaya Timur, Kandatel Malang, Kandatel Jember, dan Kandatel Madiun. Kandatel Malang lebih dikenal dengan nama Kandatel Garuda yang meliputi Area Pelayanan I (AP. I) dan Area Pelayanan II (AP. II). Area Pelayanan I Malang berlokasi di Jl. Basuki Rachmad No. 7-9 Malang. Sedangkan Area Pelayanan II Malang berlokasi di Jl. Ahmad Yani No. 11 Malang. Adapun obyek penelitian penelitian ini adalah Kandatel Malang yang berlokasi di Jl. Ahmad Yani No. 11 Malang. Kandatel Malang membawahi 2 kantor cabang telekomunikasi (Kancatel) yaitu Kancatel Pasuruan dan Kancatel Blitar. Sedangkan untuk melayani wilayah kecamatan diluar Kodya Malang, dilakukan oleh Unit Pelayanan (UP).

Kantor Daerah Telekomunikasi Malang yang terletak di Jalan Ahmad Yani Nomor 11 Malang merupakan salah satu dari 5 (lima) Kandatel yang berada dibawah jajaran PT. Telekomunikasi Indonesia, Divisi Regional V Jawa Timur. Sejak tanggal 18 Desember 1995 sesuai dengan keputusan KADIVRE V Jatim Nomor 167/PS.150/RES-20/1995, tentang struktur Kandatel Divisi Regional V Jawa Timur yang bertanggung jawab terhadap pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum di Kandatel Malang Area.

Pembentukan Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Malang (Kandatel Malang) terhitung sejak tanggal 1 Januari 1996 mencakup area Malang, Pasuruan, dan Blitar yang ditetapkan berdasarkan Keputusan Direksi Nomor 72 IPS I

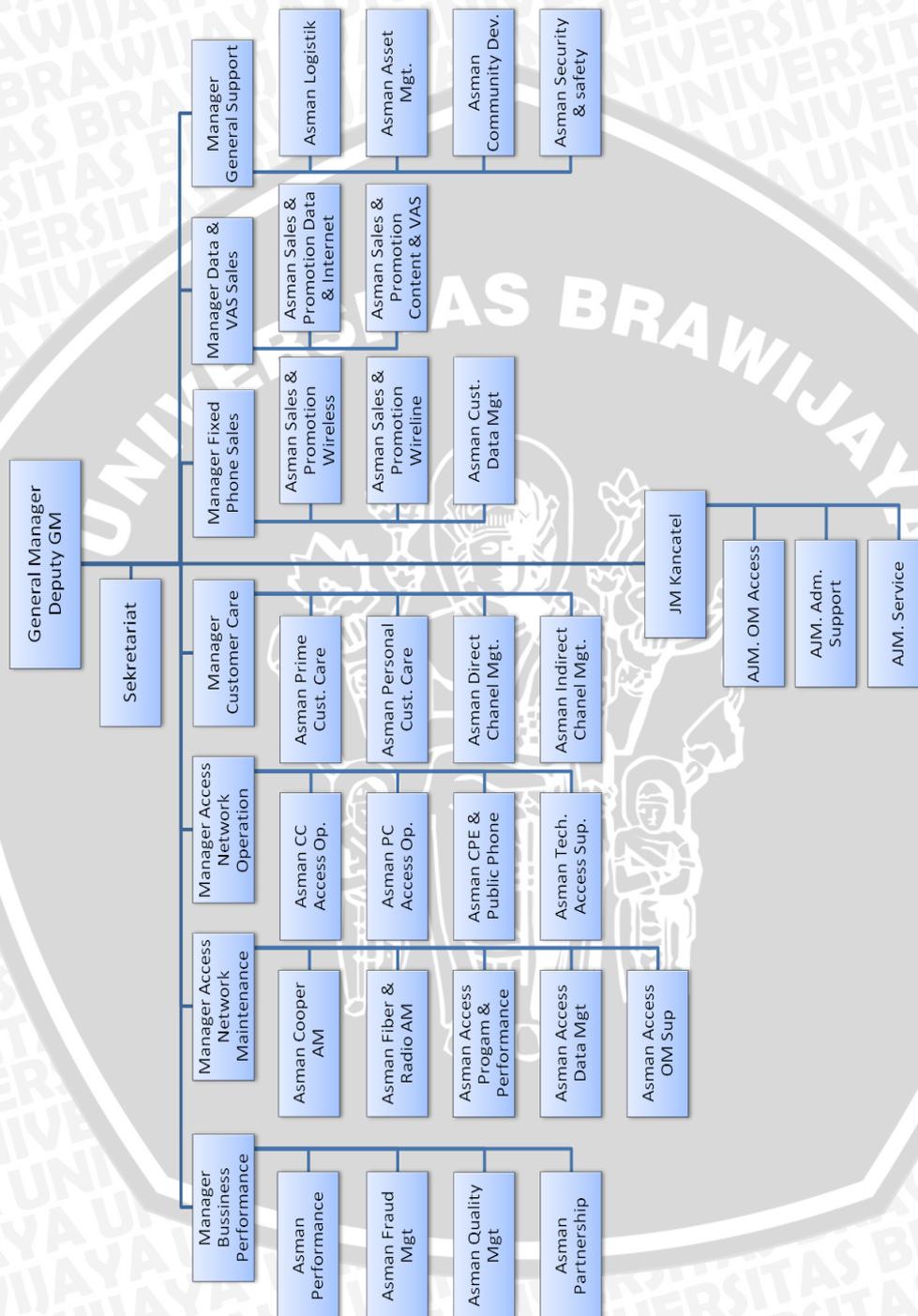
50/SDM-11/95 tanggal 29 September 1995 tentang penggabungan Kandatel-Kandatel Divre V Jatim dan keputusan Kepala Divisi Regional V Jatim No.6724/PS 150/RES-20/95 tanggal 23 Oktober 1995 tentang pembentukan Tim Restruktisasi Kandatel Divre V Jatim.

Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Malang merupakan salah satu Kandatel terbaik di Jawa Timur. Kandatel Malang telah menerima penghargaan *Golden Flag* sebagai Kandatel dengan tingkat keselamatan dan kesehatan kerja terbaik yang diberikan oleh Disnaker dalam cakupan wilayah Divisi Regional V Jawa Timur. Selain itu, PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Cabang Ahmad Yani Malang, juga menerima penghargaan *Zero Accident* karena adanya jaminan tidak akan terjadi kecelakaan kerja karyawannya dan terus berusaha untuk memperbaiki pelayanan terhadap masyarakat dengan melakukan pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawannya serta perbaikan sarana umum yang meliputi jaringan telepon kabel maupun jaringan akses internet demi kepuasan pelanggannya.

#### **8. Struktur Organisasi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang**

Struktur organisasi adalah suatu susunan yang terdiri dari fungsi–fungsi dan hubungan–hubungan yang menyatakan keseluruhan kegiatan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan dalam memperlancar pelaksanaan tugas dan wewenang. Struktur organisasi pada PT. Telekomunikasi Indonesia Kandatel Ahmad Yani Malang didasarkan pada Keputusan Kepala Divisi Regional V Jawa Timur No.6724/ PS150/RES-20/95 tanggal 23 Oktober 1995 tentang pembentukan tim Kandatel Divisi Regional V Jawa Timur.

Gambar 4.4  
Struktur Organisasi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang



Sumber: PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang (2012).

## 9. Tugas dan Wewenang Jabatan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.

### Kandatel Ahmad Yani Malang

#### a. *General Manager*

Tugas dari *General Manager* adalah memastikan terlaksananya seluruh kegiatan *Delivery Channel* untuk *Personal Customer* dan *Cluster 4* dan penegelolaan infrastruktur *access network* telekomunikasi di Kandatel melalui pengelolaan fungsi-fungsi *fixed phone sales, data & VAS sales, customer care, network operation, network maintenance, business performance, dan general support* sehingga mencapai target bisnis yang telah ditetapkan guna mempertahankan/meningkatkan *suistainable growth* dan keunggulan kompetitif perusahaan.

#### b. *Deputy General Manager*

Tugas dari *Deputy General Manager* adalah untuk menjamin terlaksananya operasional peran *Delivery Channel* untuk *Personal Customer* dan *Cluster 4* serta pengelolaan jaringan akses di Kandatel serta Kancatel melalui pengelolaan fungsi-fungsi *fixed phone sales, data & VAS sales, customer care, network maintenance, business performance, dan general support* sehingga mencapai target bisnis yang telah ditetapkan guna mempertahankan/meningkatkan *suistainable growth* dan keunggulan kompetitif perusahaan.

#### c. *Manager Business Performance*

Adapun tugas-tugas dari *Manager Business Performance* antara lain:

- 1) Memastikan tersedianya strategi pengelolaan *Business Performance* Datel yang sejalan dengan strategi operational Datel.
  - 2) Memastikan tersedianya rumusan atau penjabaran system dan kebijakan pengelolaan *Business Performance* Datel sesuai dengan pedoman serta kebijakan sub bisnis unitnya serta kebijakan fungsional perusahaan.
  - 3) Memastikan tercapainya kinerja fungsi *Business Performance* Datel melalui pelaksanaan RKA dan implementasi sistem pengelolaan kinerja di fungsinya sesuai kebijakan yang berlaku (SKU dan SKI).
  - 4) Memastikan teridentifikasinya semua resiko proses bisnis yang berada dalam lingkup tanggung jawabnya, serta memastikan pengendalian dan evaluasinya secara periodik atau insidental untuk meminimalisasi resiko.
  - 5) Memastikan rumusan prosedur teknis atau aturan-aturan serta program kerja *Business Performance* yang dapat digunakan sebagai *guideline* dalam implementasi strategi, serta memastikan efektivitas implementasinya.
  - 6) Memastikan terkelolanya *Revenue Assurance* yang terkait dengan penanganan *fraud* (prevensi, deteksi, investigasi dan koreksi).
- d. *Manager Access Network Maintenance*

Tugas dari *Manager Access Network Maintenance* yaitu memastikan tersedianya jaringan akses pada kualitas dan kuantitas yang dibutuhkan (*Access Network Maintenance*) untuk mendukung strategi unit bisnis

melalui pengembangan pemeliharaan, perbaikan, dan peningkatan kualitas jaringan akses, penggunaan validitas data jaringan akses, dan penyediaan alat kerja dan alat ukur jaringan akses sesuai standard yang ditetapkan.

e. *Manager Access Network Operation,*

Tugas dari *Manager Access Network Operation* adalah memastikan pendayagunaan seluruh potensi jaringan pelanggan melalui penyelenggaraan pasang baru/mutasi, perbaikan gangguan serta pengelolaan *technik access support*, anggaran dan material secara optimal sehingga target kepuasan pelanggan serta target indikator performansi dan kehandalan jaringan dapat dicapai.

f. *Manager Customer Care*

Tugas dari *Manager Customer Care* adalah untuk memastikan tercapainya pemeliharaan kepuasan dan loyalitas pelanggan *consumer/retail* di Datel melalui pengelolaan fungsi *customer care* yang *excellence* baik yang berbasis *Fixed Line, Fixed Wireline*, data maupun *Value Added Service* guna mempertahankan dan meningkatkan pertumbuhan yang berkelanjutan dan keunggulan kompetitif perusahaan melalui pendayagunaan sumberdaya perusahaan.

g. *Manager Fixed Phone Sales*

Tugas dari *Manager Fixed Phone Sales* adalah untuk memastikan efektivitas penjualan (*sales*) dan promosi penjualan untuk

meningkatkan jumlah pelanggan produk *Fixed Phone (Wireline & Wireless)*.

h. *Manager Data and VAS Sales*

Tugas dari *Manager Data and VAS Sales* adalah memastikan efektivitas penjualan (*sales*) dan promosi penjualan untuk meningkatkan jumlah pelanggan produk Data, *Internet* dan *Content VAS*.

i. *Manager General Support*

Tugas dari *Manager General Support* adalah memastikan tercapainya sasaran pengelolaan *Logistic, Asset Management, Kancatel Secretary, Public Relation* dan *Data & Reporting* berjalan dengan baik dalam mendukung strategi DATEL sesuai dengan kaidah etika bisnis dan *Good Corporate Governance*

## 10. Personalia

Seluruh karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kancatel Ahmad Yani Malang berjumlah 247 orang. Jumlah ini juga meliputi karyawan yang terdapat dalam wilayah Kancatel Batu, Kancatel Blitar, Kancatel Kepanjen, Kancatel Pandaan dan Kancatel Pasuruan. Tabel berikut menjelaskan gambaran umum mengenai karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kancatel Ahmad Yani Malang menurut jenis kelamin, unit kerja/divisi dan tingkat pendidikan.

Tabel 4.1  
Data Karyawan Menurut Menurut Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	Laki-laki	209	84,61
2.	Perempuan	38	15,38
	Jumlah	247	100

Sumber: PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kancatel Ahmad Yani Malang (2012).

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa dari 247 karyawan, terdapat 209 orang (84,61%) berjenis kelamin laki-laki, dan 38 orang (15,38%) berjenis kelamin perempuan.

Tabel 4.2  
Data Karyawan Menurut Unit Kerja/Divisi

No.	Unit Kerja/Divisi	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	Dinas <i>Access Network Maintenance</i>	29	11,74
2.	Dinas <i>Access Network Operation</i>	30	12,14
3.	Dinas <i>Business Performance</i>	12	4,85
4.	Dinas <i>Customer care</i>	24	9,71
5.	Dinas <i>Data &amp; Vas sales</i>	10	4,04
6.	Dinas <i>Fixed phone sales</i>	6	2,24
7.	Dinas <i>General support</i>	18	7,28
8.	Kancatel Batu	16	6,47
9.	Kancatel Blitar	27	10,93
10.	Kancatel Kepanjen	18	7,28
11.	Kancatel Pandaan	26	10,52
12.	Kancatel Pasuruan	29	11,74
13.	Kancatel Malang	2	0,80
	Jumlah	247	100

Sumber: PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kancatel Ahmad Yani Malang (2012).

Tabel 4.2 diatas menunjukkan jumlah karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kancatel Ahmad Yani Malang menurut unit kerja/divisi. Sebanyak 30 orang (12,14%) bekerja pada Unit/Divisi Dinas *Access Network Operation*, sebanyak masing-masing 29 orang (11,74%) bekerja pada Unit/Divisi Dinas *Access Network Maintenance* dan Unit/Divisi Kancatel Pasuruan, sebanyak 27 orang (10,93%) bekerja pada Unit/Divisi Kancatel Blitar, sebanyak 26 orang (10,52%) bekerja pada Unit/Divisi Kancatel Pandaan, sebanyak 24 orang (9,71%) bekerja pada Unit/Divisi Dinas *Customer care*, sebanyak masing-masing 18 orang (7,28%) bekerja pada Unit/Divisi Dinas *General support* dan Unit/Divisi Kancatel Kepanjen, sebanyak 16 orang (6,47%) bekerja pada Unit/Divisi Kancatel Batu, sebanyak 12 orang (4,85%) bekerja pada Unit/Divisi Dinas *Business*

*Performance*, sebanyak 10 orang (4,04%) bekerja pada Unit/Divisi Dinas *Data & Vas sales*, sebanyak 6 orang (2,24%) bekerja pada Unit/Divisi Dinas *Fixed phone sales*, dan sebanyak 2 orang (0,80%) bekerja pada Unit/Divisi Kancatel Malang.

Tabel 4.3  
Data Karyawan Menurut Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	SD	9	3,64
2.	SMP	14	5,66
3.	SMU	48	19,43
4.	STM	18	7,28
5.	Kejuruan	8	3,23
6.	D1	44	17,81
7.	D2	25	10,12
8.	D3	23	9,31
9.	S1	49	19,83
10.	S2	9	3,64
	Jumlah	247	100

Sumber: PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang (2012).

Tabel 4.3 menunjukkan tingkat pendidikan dari karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang. Mayoritas mempunyai tingkat pendidikan Strata 1 (S1) sebanyak 49 orang (19,83%), SMU sebanyak 48 orang (19,43%), Diploma 1 (D1) sebanyak 44 orang (17,81%), Diploma 2 (D2) sebanyak 25 orang (10,12%), Diploma 3 (D3) sebanyak 23 orang (9,31%), STM sebanyak 18 orang (7,28%), SMP sebanyak 14 orang (5,66%), Strata 2 (S2) dan SD sebanyak masing-masing 9 orang (3,64%) dan tingkat pendidikan Kejuruan sebanyak 8 orang (3,23%).

Tabel 4.4  
Jadwal dan Jam Kerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.  
Kandatel Ahmad Yani Malang

No.	Hari	Jam Kerja	Jam Istirahat	Keterangan
1.	Senin	07.30-16.30	11.30-12.30	Memakai seragam hitam-putih
2.	Selasa	07.30-16.30	11.30-12.30	Memakai baju bebas rapi
3.	Rabu	07.30-16.30	11.30-12.30	Memakai seragam hitam
4.	Kamis	07.30-16.30	11.30-12.30	Memakai baju bebas rapi
5.	Jumat	08.00-17.00	11.00-13.00	Memakai baju batik

Sumber: PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang (2012).

Berdasarkan Tabel 4.4 tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat lima hari kerja untuk para karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang, yaitu dari hari Senin sampai dengan hari Jumat. Untuk jam kerja, pada hari Senin sampai dengan hari Kamis memiliki jam kerja yang sama yaitu pada pukul 07.30-16.30 dengan jam istirahat pada pukul 11.30-12.30. Sedangkan pada hari Jumat jam kerjanya pada pukul 08.00-17.00 dengan jam istirahat pada pukul 11.00-13.00. Pada hari Senin karyawan memakai seragam hitam-putih, pada hari Selasa dan Kamis memakai baju bebas rapi, pada Hari Rabu memakai seragam hitam, sedangkan pada hari Jumat memakai baju batik.

## B. Data Fokus Penelitian

### 1. Motivasi Berdasarkan Teori dari Alderfer

#### a. Kebutuhan Fisik dan Keselamatan Kerja

Kebutuhan Fisik dan keselamatan kerja merupakan kebutuhan yang berhubungan dengan kebutuhan dasar. Kebutuhan fisik berupa kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang seperti makan, minum dan perumahan, sedangkan keselamatan kerja berupa kebutuhan akan rasa aman keselamatan kerja baik secara fisik maupun mental. Keselamatan kerja

karyawan merupakan salah satu aspek yang harus mendapatkan perhatian utama bagi setiap perusahaan. Di samping untuk mencegah kecelakaan kerja karyawan, tetapi perusahaan juga harus memelihara kesehatan karyawan yang menyangkut kesehatan fisik maupun kesehatan mental.

PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang memfasilitasi keselamatan dan kesehatan kerja bagi para karyawannya dan memiliki tiga rumah sakit langganan yaitu: Rumah Sakit Syaiful Anwar, Rumah Sakit Supra'un, dan Rumah Sakit Islam Malang. Berikut adalah wawancara dengan Ibu Sri Martiana Setiahari, selaku *Officer 2 Human Resource Service*, 22 April 2011, pukul 14.00 WIB,

“Para karyawan diharapkan selalu dalam kondisi yang baik dalam melaksanakan pekerjaannya, oleh karena itu perusahaan selalu memperhatikan kesehatan para karyawan, terlebih untuk masalah kecelakaan kerja. Hal ini dilakukan agar target-target kerja yang telah dibebankan kepada karyawan dapat tercapai. Untuk kebutuhan fisik, setiap pagi karyawan telah disiapkan miunan di meja kantor oleh *office boy*, PT. Telkom juga memberikan tunjangan makan sebesar Rp. 50.000 bagi karyawan yang turun ke lapangan. Rumah dan mobil dinas juga disiapkan kepada karyawan tertentu dalam menunjang peningkatan kinerja karyawan.”

Selanjutnya wawancara dengan Ibu Titiek Winarni, selaku *Officer 2 Sales*, 25 April 2011, pukul 11.00 WIB,

“Berbagai upaya telah dilakukan perusahaan untuk meminimalisir terjadinya kecelakaan kerja. Pada intinya, apabila kecelakaan kerja terjadi maka perusahaan mengalami kerugian. Perusahaan juga menyediakan Rumah Sakit langganan bagi karyawan yang sakit untuk berobat, antara lain: Rumah Sakit Syaiful Anwar, Rumah Sakit Supra'un, dan Rumah Sakit Islam Malang.”

Sedangkan wawancara dengan Bapak Purwanto, selaku *Officer Diva Area* Malang, 27 April 2011, pukul 10.00 WIB, tentang keselamatan kerja adalah sebagai berikut,

“Tentu saja perusahaan menjamin keselamatan dan kesehatan kerja karyawannya. Tidak hanya kesehatan fisik, namun juga secara mental. Kami tidak pernah merasa tertekan dalam melaksanakan pekerjaan maupun dalam mengejar target

yang telah ditetapkan, apalagi mengenai *deadline*. Hal inilah yang membuat kami merasa nyaman dalam bekerja, tanpa mengabaikan aturan-aturan yang berlaku dalam perusahaan.”

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Jama'Ali, selaku *Officer 3 Data Management/Staff Maintenance/Administrasi Kabel*, 27 April 2011, pukul 14.00 WIB,

“Perhatian yang diberikan PT. Telkom kepada karyawannya dalam hal keselamatan kerja, saya rasa sudah cukup baik. Ketika saya sakit minggu lalu, kebetulan saya ada gejala paru-paru basah, saya dirujuk ke Rumah Sakit Syaiful Anwar untuk mendapatkan perawatan, dengan pembiayaan yang dilakukan oleh PT. Telkom. Pelayanan yang diberikan oleh pihak rumah sakit pun cukup baik, sehingga saya dapat cepat sembuh dan kembali bekerja di kantor.”

Berdasarkan hasil wawancara, dapat ditarik kesimpulan bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang sangat memperhatikan kebutuhan dasar para karyawannya, baik kebutuhan fisik maupun keselamatan kerja karyawannya. Hal ini merupakan tanggung jawab perusahaan untuk memberikan jaminan kesehatan dan keselamatan kerja karyawannya.

#### **b. Hubungan Antar Pribadi**

Hubungan antar pribadi menekankan pentingnya hubungan antar individu (*interpersonal relationship*). Hubungan ini terpuaskan oleh adanya komunikasi terbuka dan pertukaran pikiran antara orang-orang yang berhubungan dalam organisasi. Hubungan kerjasama yang baik dan saling pengertian antar karyawan maupun karyawan dengan atasan dalam melaksanakan tugasnya akan meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga kinerjanya dapat meningkat juga.

Hal ini sesuai dengan wawancara yang dilakukan terhadap Ibu Sri Martiana Setiahari, selaku *Officer 2 Human Resource Service*, 22 April 2011, pukul 14.00 WIB,

“Selama ini hubungan antara atasan dan bawahan berjalan cukup harmonis. PT. Telkom selalu berusaha memfasilitasi setiap komunikasi antar karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini dimaksudkan agar komunikasi antar individu dalam divisi atau unit dapat terjalin dengan baik, sehingga target-target yang telah ditentukan tadi dapat tercapai. Salah satu usaha yang dilakukan adalah diadakannya rapat setiap hari selasa per-divisi untuk mengevaluasi target kerja tadi. Selain itu PT. Telkom juga menyediakan sarana komunikasi dalam bentuk *chating on-line*, karyawan dapat selalu berhubungan dengan rekan-rekannya secara cepat dan mudah, terlebih apabila menemui hambatan dan masalah dalam melaksanakan pekerjaannya, maka karyawan yang lain terutama satu divisi akan dapat dengan mudah memberikan bantuan.”

Sedangkan wawancara dengan Ibu Titiek Winarni, selaku *Officer 2 Sales*, 25 April 2011, pukul 11.00 WIB, sebagai berikut:

“Mengenai komunikasi dan hubungan pribadi, saya selalu berkomunikasi dengan para karyawan, karena hal tersebut sangat penting, apalagi menyangkut pelayanan dan pemasaran dari produk-produk PT. Telkom itu sendiri. *Ngga’ mungkin dong*, kami bekerja dengan rasa permusuhan atau dalam masalah, tentunya akan sangat mengganggu kami dalam bekerja. Pertemuan rutin juga selalu kami adakan *Mbak*, dalam bentuk formal sekali dalam seminggu untuk membahas laporan-laporan pekerjaan, evaluasi dan rencana ke depan.”

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Purwanto, selaku *Officer Diva Area* Malang, 27 April 2011, pukul 10.00 WIB, tentang hubungan antar pribadi,

“Hubungan antar pribadi dalam bekerja antar atasan dan bawahan maupun antar karyawan cukup harmonis dan tidak terlalu berjarak, terlebih mengenai komunikasi. Walaupun PT. Telkom terkenal dengan kesenioritasannya dalam hubungan kerja, namun pada prakteknya, seluruh karyawan tetap dapat bekerja dengan baik dan tidak merasa terganggu dengan hal ini. Kami juga selalu diberikan kesempatan untuk mengemukakan pendapat dan membicarakan tentang penyusunan strategi serta langkah yang akan digunakan oleh PT. Telkom. Hal ini memudahkan karyawan dalam berkomunikasi dan membuat karyawan merasa nyaman dan lancar dalam melaksanakan pekerjaannya.”

Sedangkan wawancara dengan Bapak Jama’Ali, selaku *Officer 3 Data Management/Staff Maintenance/Administrasi Kabel*, 27 April 2011, pukul 14.00 WIB,

“Hubungan antar pribadi kami selaku karyawan, saya rasa berjalan dengan harmonis ya *Mbak*, terbukti tidak ada masalah pribadi sesama rekan kerja. Komunikasi berjalan dengan baik, saling membantu apabila menemui kesulitan,

baik di kantor, maupun di lapangan. Fasilitas-fasilitas seperti *chatting on-line* yang telah disediakan oleh perusahaan sangat membantu juga menurut saya.”

Berdasarkan wawancara di atas dapat diketahui bahwa hubungan antar pribadi karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang dalam bekerja antara atasan dan bawahan, telah berjalan dengan harmonis dan diharapkan dengan hubungan kerja yang baik, akan memicu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

### c. Pengakuan dan Aktualisasi Diri

#### 1) Pengakuan

Kebutuhan akan pengakuan merupakan suatu kebutuhan agar orang lain menghargai dirinya atas apa yang telah dilakukan berikut usaha-usaha dalam mencapai tujuan tertentu. Hal ini akan memicu semangat para karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Berikut adalah wawancara dengan Ibu Sri Martiana Setiahadhi, selaku *Officer 2 Human Resource Service*, 22 April 2011, pukul 14.00 WIB,

“Pengakuan atas kinerja karyawan sangat perlu dilakukan. Hal ini dimaksudkan untuk memotivasi karyawan sehingga karyawan lebih bersemangat lagi untuk memiliki kinerja yang baik. PT. Telkom selalu memberikan pengakuan dan penghargaan kepada karyawannya dari bentuk kecil seperti pujian atas kinerjanya, silaturahmi, sampai *reward*. Misalnya *reward* tentang kenaikan pangkat atau jabatan, hal ini tentunya terkait dengan kebijakan dari PT. Telkom sendiri, yang dapat dilihat dari kinerja karyawan tersebut, sampai lamanya pengabdian yang diberikan.”

Sedangkan wawancara dengan Ibu Titiek Winarni, selaku *Officer 2 Sales*, 25 April 2011, pukul 11.00 WIB, sebagai berikut:

“Dalam hal pemberian pengakuan, PT. Telkom dalam hal ini pimpinan, selalu berusaha memberikan pengakuan terhadap siapa saja (karyawan) yang telah berhasil melaksanakan pekerjaannya. Terlebih mengenai *reward* yang akan diberikan, PT. Telkom memiliki syarat-syarat tertentu yang dilihat berdsarkan *rating* dari hasil kerja atau kinerja karyawan. Dengan adanya sistem *reward* ini, PT. Telkom

berharap agar semangat karyawan dapat meningkat dan lebih terpacu dalam bekerja.”

Selanjutnya hasil wawancara dengan Bapak Purwanto, selaku *Officer* Diva Area Malang, 27 April 2011, pukul 10.00 WIB,

“Saya sering mendapatkan ucapan terima kasih dan pujian dari atasan saya tentang pekerjaan yang telah saya lakukan, terlebih apabila pekerjaan saya telah terselesaikan dengan baik dan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Ucapan terima kasih dan pujian tersebut membuat saya merasa mendapatkan pengakuan atas usaha yang telah saya lakukan. PT. Telkom juga memberikan *reward* sebagai hadiah atas pekerjaan kami, *reward-reward* tersebut misalnya, dari bonus sampai yang berupa ibadah haji cuma-cuma yang biayanya ditanggung oleh PT. Telkom.”

Sedangkan wawancara dengan Bapak Jama’Ali, selaku *Officer 3 Data Management/Staff Maintenance/Administrasi Kabel*, 27 April 2011, pukul 14.00 WIB,

“Bulan lalu rekan satu divisi saya ada yang diberangkatkan ibadah haji oleh PT. Telkom. Nah, itu merupakan salah satu *reward* yang diberikan oleh PT. Telkom atas kinerja yang baik dari karyawannya. Dan benar, saya juga pernah mendapat bonus atas pencapaian target saya.”

Berdasarkan wawancara dapat diketahui bahwa bentuk pengakuan yang dilakukan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang terhadap hasil kerja karyawannya dapat berupa ucapan terima kasih, pujian, silaturahmi, kenaikan pangkat atau jabatan, sampai dengan *reward* atau penghargaan tertentu. Berdasarkan wawancara juga dapat diketahui bahwa pemberian pengakuan atas hasil kerja karyawan yang telah dilakukan dengan baik sangat perlu dilakukan untuk memotivasi karyawan yang nantinya akan menjadi umpan balik (*feed back*) sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

## 2) Aktualisasi Diri

Kebutuhan akan aktualisasi diri erat kaitannya dengan kebutuhan akan pengembangan potensi diri. Pengembangan potensi diri sangat perlu dilakukan

dalam rangka meningkatkan kemampuan, sehingga kinerja dari para karyawan dapat meningkat. Berikut adalah wawancara dengan Ibu Sri Martiana Setiahari, selaku *Officer 2 Human Resource Service*, 22 April 2011, pukul 14.00 WIB,

“PT. Telkom selalu memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaannya, caranya adalah dengan mengikuti pelatihan sesuai dengan *job description* dan kompetisinya yang telah diatur oleh PT. Telkom. Selain itu kami juga memiliki program pelatihan *on-line*. Karyawan dapat dengan cepat dan sewaktu-waktu mengakses program ini melalui komputer yang telah disediakan oleh kantor dengan memasukkan *ID* karyawan.”

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Purwanto, selaku *Officer Diva Area Malang*, 27 April 2011, pukul 10.00 WIB, tentang aktualisasi diri,

“Memang benar karyawan selalu diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilannya. Caranya yaitu dengan mengikuti Diklat yang telah diprogram oleh PT. Telkom bagi karyawannya. Program pengembangan ini disesuaikan dengan *job description* dari masing-masing karyawan, sedangkan pelaksanaannya dapat dilakukan di kantor pusat Jakarta maupun di sini. Perusahaan juga menyediakan program pelatihan *on-line*, jadi sewaktu-waktu saya dapat mengakses program ini dengan cepat dan mudah, untuk meningkatkan kemampuan saya.”

Selanjutnya hasil wawancara dengan Bapak Purwanto, selaku *Officer Diva Area Malang*, 27 April 2011, pukul 10.00 WIB,

“Benar *Mbak*, minggu lalu saya bersama teman satu divisi, mengikuti pelatihan dan diklat resmi yang diadakan di kantor Surabaya. Pelatihan itu sangat berguna bagi kami, terlebih menyangkut tentang pekerjaan yang saya jalani disini. Saya juga dengan leluasa dapat mengikuti program pelatihan *on-line* yang diadakan oleh PT. Telkom, hanya buka komputer dan masukkan *ID* saya.”

Sedangkan wawancara dengan Bapak Jama'Ali, selaku *Officer 3 Data Management/Staff Maintenance/Administrasi Kabel*, 27 April 2011, pukul 14.00 WIB,

“Saya diberikan modul-modul tentang pekerjaan saya, serta berisi target-target yang harus dicapai. Setiap hari modul tersebut saya pelajari, beserta simulasi berupa pelatihan *on-line* yang setiap saat dapat saya akses. Saya rasa pelatihan secara *on-line* tersebut sangat bermanfaat untuk menambah wawasan saya, terutama bagi saya sebagai karyawan yang sering turun ke lapangan.”

Berdasarkan wawancara di atas dapat diketahui bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang selalu memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada karyawan untuk beraktualisasi diri, dalam hal ini untuk mengembangkan segenap potensi, kemampuan dan keterampilannya sesuai dengan *job description* dan kompetisinya. Caranya adalah dengan mengikuti diklat yang telah diprogram oleh PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang, baik di Kantor Pusat Jakarta maupun di kantor PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang. Selain itu PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang juga menyediakan layanan pelatihan *on-line* bagi para karyawannya, sehingga karyawan dapat dengan mudah mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya sesuai dengan bidang pekerjaannya.

## **2. Kinerja Karyawan Berdasarkan Teori Standar Pengukuran Kinerja dari Dharma**

### **a. Kualitas Kerja Karyawan**

Kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan mencerminkan tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang dinilai dari hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan dan kesesuaian kinerja karyawan dengan harapan perusahaan. Berikut adalah wawancara dengan Ibu Sri Martiana Setiahadhi, selaku *Officer 2 Human Resource Service*, 22 April 2011, pukul 14.00 WIB, tentang kualitas kerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang,

“Dalam mengukur kinerja dari para karyawan, PT. Telkom memiliki standar sendiri yang telah ditetapkan. Untuk kinerja individu disebut dengan SKI (Sasaran

Kinerja Individu), sedangkan untuk masing-masing divisi atau unit disebut dengan SKU (Sasaran Kerja Unit). Setiap seminggu sekali, masing-masing unit mengevaluasi kinerja dari para karyawannya, apakah telah memenuhi target yang ditetapkan. Secara keseluruhan, karyawan PT. Telkom memiliki nilai prestasi P3. Hal ini membuktikan bahwa karyawan telah memiliki kualitas kerja yang baik.”

Sedangkan wawancara dengan Ibu Titiek Winarni, selaku *Officer 2 Sales*, 25 April 2011, pukul 11.00 WIB, sebagai berikut:

“PT. Telkom selalu memantau kinerja dari para karyawannya, terlebih mengenai kualitas kinerja. Selama ini kinerja dari para karyawan telah sesuai dengan standar dari perusahaan dengan terpenuhinya target-target yang telah ditetapkan untuk masing-masing individu maupun unit.”

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Purwanto, selaku *Officer Diva Area* Malang, 27 April 2011, pukul 10.00 WIB,

“Kami selaku karyawan PT. Telkom merasa puas terhadap kinerja kami selama ini. Kualitas kerja kami telah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan tercapainya target-target tersebut. Sedangkan untuk masalah yang kami hadapi yang berkaitan dengan kinerja adalah kurangnya sarana dan prasarana yang memadai serta mungkin pengkoordinasian yang kurang baik.”

Sedangkan wawancara dengan Bapak Jama’Ali, selaku *Officer 3 Data Management/Staff Maintenance/Administrasi Kabel*, 27 April 2011, pukul 14.00 WIB,

“Saya merasa bangga, karena selama ini target yang dipatok oleh perusahaan dapat saya capai. Walaupun terkadang saya merasa target-target tersebut terlalu tinggi, namun pada kenyataannya hal tersebut malah menjadi motivasi saya untuk bekerja lebih giat lagi.”

Tabel 4.5

Nilai Prestasi Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad-Yani Malang

Range	Nilai Prestasi	Keterangan
$\geq 110$	P1	Istimewa
$\geq 103$ s/d $< 110$	P2	Baik Sekali
$\geq 96$ s/d $< 103$	P3	Baik
$\geq 90$ s/d $< 96$	P4	Kurang
$< 90$	P5	Kurang Sekali

Sumber: PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang (2012).

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas diketahui bahwa ukuran trend, indikator dan komitmen karyawan adalah nilai prestasi (P). Nilai P merupakan representasi dari penilaian sasaran kinerja individu yang dinilai *cascading* dari kontrak manajemen unit kerja, yang dilakukan selama periode satu tahun sekali. Nilai Prestasi P1 memiliki *range* lebih besar sama dengan 110 yang dikategorikan istimewa, nilai prestasi P2 memiliki *range* lebih besar sama dengan 103 sampai dengan lebih kecil dari 110 yang dikategorikan baik sekali, nilai prestasi P3 memiliki *range* lebih besar sama dengan 96 sampai dengan lebih kecil dari 103 yang dikategorikan baik, nilai prestasi P4 memiliki *range* lebih besar sama dengan 90 sampai dengan lebih kecil dari 96 yang dikategorikan kurang, nilai prestasi P5 memiliki *range* lebih kecil dari 90 yang dikategorikan kurang sekali.

Berdasarkan wawancara di atas dapat diketahui bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang memiliki standar penilaian sendiri terhadap kinerja para karyawan. Standar penilaian untuk masing-masing individu disebut dengan SKI (Sasaran Kinerja Individu), sedangkan untuk unit atau divisi disebut dengan SKU (Sasaran Kerja Unit). Seminggu sekali, masing-masing unit mengevaluasi kinerja dari para karyawannya. Berdasarkan hasil wawancara juga dapat diketahui bahwa selama ini kualitas pekerjaan dari para karyawan sudah memenuhi standar yang ditetapkan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang dengan tercapainya target-target yang dibebankan, dengan hasil nilai prestasi P3. Hal ini akan menimbulkan kepuasan dari para karyawan, sehingga akan semakin memotivasi mereka dalam meningkatkan kinerjanya.

## b. Kuantitas Kerja Karyawan

Kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tidak hanya mencerminkan jumlah pengeluaran yang telah dicapai, namun juga mencerminkan kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan serta tingkat kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan. Berikut adalah wawancara dengan Ibu Sri Martiana Setiahadhi, selaku *Officer 2 Human Resource Service*, 22 April 2011, pukul 14.00 WIB,

“Masing-masing karyawan telah diberikan target oleh PT. Telkom, tentunya sesuai dengan *job deskripsi* dari masing-masing pekerjaan tersebut. Apabila karyawan memiliki kesalahan dalam pelaksanaan pemenuhan target PT. Telkom selalu memberi upaya pengarahan, agar karyawan bisa memperbaiki kesalahan tersebut dalam upaya pemenuhan target. Selama ini karyawan telah bekerja dengan baik dalam memenuhi target. Setiap target dan *deadline* selalu berhasil dicapai dengan baik.”

Sedangkan wawancara dengan Ibu Titiek Winarni, selaku *Officer 2 Sales*, 25 April 2011, pukul 11.00 WIB, mengenai kuantitas kerja karyawan adalah sebagai berikut:

“Mengenai jumlah target yang dibebankan kepada karyawan, telah diatur oleh masing-masing unit terhadap setiap individu dalam unit tersebut *Mbak*. Unit harus memantau setiap karyawan apakah telah bekerja sesuai dengan target, terlebih apabila ada kesalahan, setiap unit harus sesegera mungkin memberi pengarahan dan perbaikan sehingga karyawan dapat bekerja kembali dengan maksimal dalam mengejar target yang telah dibebankan.”

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Purwanto, selaku *Officer Diva Area* Malang, 27 April 2011, pukul 10.00 WIB,

“Mengenai jumlah target yang dibebankan kepada kami, itu tergantung dari para atasan dalam masing-masing unit. Tiap karyawan memiliki jumlah target yang berbeda. Selama ini kami selalu berusaha untuk memenuhi target tersebut, dan apabila ada kesalahan atau kesulitan setiap karyawan selalu berusaha membantu satu sama lain.”

Sedangkan wawancara dengan Bapak Jama'Ali, selaku *Officer 3 Data Management/Staff Maintenance/Administrasi Kabel*, 27 April 2011, pukul 14.00 WIB,

“Seperti yang saya jelaskan tadi *Mbak*, setiap karyawan memiliki target-target yang berbeda. Hal ini merupakan kebijakan PT. Telkom itu sendiri. Nah, dalam pencapaiannya, saya rasa para karyawan selama ini dapat mencapai target yang telah dibebankan.”

Tabel 4.6  
Contoh Target Kerja Karyawan pada Divisi *Data Management/Staff Maintenance/Administrasi Kabel*

No.	Uraian Pekerjaan	Bobot (%)	Target 1 Tahun	Target Bulanan				Siklus	Keterangan
				1	2	...	12		
<b>TIANG</b>									
1.	Pembongkaran Tiang + assesories ( <i>idle</i> )	25						Survey	EKs Bongkaran Masuk Gudang Telkom
2.	Penegakkan Tiang miring/assesories	25						Survey	
3.	Penggeseran tiang/assesories	25						Survey	
4.	Pemeliharaan Temberang	25						Survey	
<b>SALURAN PENANGGAL</b>									
1.	Pasang pelindung layang-layang	10						Survey	
2.	Pembenahan Sambungan	15						Survey	
3.	Penataan rute/gelaran	15						Survey	
4.	Meregel Gelaran	20						Survey	
5.	Pembongkaran	20						Survey	
6.	Penggantian untuk >3 sambungan dalam 1 gawang	20						Survey	EKs Bongkaran Masuk Gudang Telkom

Sumber: PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang (2012).

Tabel 4.6 di atas menunjukkan contoh target kerja karyawan pada divisi *Data Management/Staff Maintenance/Administrasi Kabel*. Dalam tabel dicontohkan target pada Tiang dan Saluran penanggal. Pada Tiang terdapat empat uraian pekerjaan, antara lain: Pembongkaran Tiang + assesories (*idle*), Penegakkan Tiang miring/assesories, Penggeseran tiang/assesories dan Pemeliharaan Temberang. Untuk pembongkaran tiang + assesories (*idle*) tiap bulannya dalam satu tahun memiliki target dengan bobot sebesar 25%, dimana tiap bongkaran yang masuk gudang dilakukan pengecekan atau survey. Demikian pula halnya dengan penegakkan tiang miring/assesories, penggeseran tiang/assesories dan pemeliharaan temberang, memiliki target yang sama dengan bobot 25% dan dilakukan survey tiap bulannya.

Pada Saluran penanggal terdapat enam uraian pekerjaan, antara lain: Pemasangan pelindung layang-layang, Pembenahan Sambungan, Penataan rute/gelaran, Meregel Gelaran, Pembongkaran dan Penggantian untuk lebih dari 3 sambungan dalam 1 gawang. Keenam uraian pekerjaan tersebut dilakukan pengecekan atau survey setiap bulannya dalam satu tahun, namun memiliki tingkat bobot target yang berbeda. Untuk Pembenahan Sambungan dan Penataan rute/gelaran memiliki bobot masing-masing sebesar 15%. Sedangkan untuk Meregel Gelaran, Pembongkaran dan Penggantian untuk lebih dari 3 sambungan dalam 1 gawang memiliki bobot target masing-masing sebesar 20%.

Berdasarkan wawancara di atas dapat diketahui bahwa jumlah target yang dibebankan kepada karyawan berbeda-beda sesuai dengan *job description* masing-masing pekerjaan dan kemampuan dari karyawan tersebut. Selama ini karyawan telah mampu untuk memenuhi setiap target yang telah dibebankan oleh PT.

Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang, setiap ada karyawan yang mengalami kesulitan ataupun kesalahan akan segera diberikan pengarahan dan perbaikan oleh masing-masing unit sehingga karyawan dapat bekerja kembali dengan maksimal dalam mengejar target yang telah dibebankan.

### c. Ketepatan waktu kerja

Ketepatan waktu kerja meliputi pencapaian target kerja yang telah dibebankan dengan waktu yang telah ditetapkan. Apabila karyawan berhasil memenuhi target kerja sesuai dengan jangka waktu yang telah dibebankan oleh perusahaan, maka karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik. Demikian pula sebaliknya, apabila karyawan tidak mampu mencapai target tepat waktu, maka karyawan tersebut memiliki kinerja yang tidak baik.

Selain itu ketepatan waktu kerja juga meliputi disiplin kerja karyawan. Disiplin dalam hal ini adalah tentang waktu kerja yang telah ditetapkan, jadwal masuk atau istirahat dan peraturan lainnya yang mencakup waktu dalam pelaksanaan pekerjaan di dalam perusahaan. Kedisiplinan akan mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan tugas yang telah dibebankan oleh perusahaan.

Berikut adalah wawancara dengan Ibu Sri Martiana Setiahadhi, selaku *Officer 2 Human Resource Service*, 22 April 2011, pukul 14.00 WIB,

“Jadwal kerja karyawan telah dibuat sedemikian rupa oleh PT. Telkom. Diharapkan setiap karyawan mampu mentaati peraturan yang ada. Demikian halnya dengan pencapaian target yang telah dibebankan kepada para karyawan. Dengan pemberian motivasi yang telah dilakukan, diharapkan *deadline* yang ada harus mampu dicapai dan diselesaikan dengan baik serta tepat waktu oleh para karyawan.”

Sedangkan wawancara dengan Ibu Titiek Winarni, selaku *Officer 2 Sales*, 25 April 2011, pukul 11.00 WIB, sebagai berikut:

“Selama ini karyawan cukup disiplin dalam mentaati peraturan atau jadwal kerja, walaupun ada beberapa yang masih kurang disiplin, karena beberapa alasan tertentu. Perusahaan berusaha memahami alasan-alasan yang tentunya saja berhubungan dengan tugas pekerjaan, misalnya terlambat datang ke kantor karena masih dalam proses pemasaran produk dengan *klien*. Diharapkan untuk kedepannya karyawan lebih disiplin dalam mempergunakan waktu, sehingga target-target yang dibebankan, dapat tercapai tepat waktu.”

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Purwanto, selaku *Officer* Diva Area Malang, 27 April 2011, pukul 10.00 WIB,

“Kami selaku karyawan selalu berusaha mentaati peraturan yang telah dibuat oleh perusahaan. Terlebih mengenai disiplin waktu. Kami selalu berkomitmen untuk datang dan pulang tepat waktu. Mengenai target pun, kami selalu berusaha mencapai target yang telah ditetapkan oleh unit kami. Misal untuk hari ini, kami ditargetkan mendapatkan 3 *customer* baru untuk produk *Speedy*, kami akan selalu berusaha untuk mencapai target tersebut.”

Sedangkan wawancara dengan Bapak Jama'Ali, selaku *Officer 3 Data Management/Staff Maintenance/Administrasi Kabel*, 27 April 2011, pukul 14.00 WIB,

“Ketepatan waktu kerja sangat berhubungan dengan tingkat kedisiplinan karyawan. Tidak hanya dalam mentaati peraturan atau jadwal yang ada, hal ini berhubungan juga dengan pencapaian target sesuai dengan waktu yang telah disediakan, atau dipatok oleh perusahaan. Selama ini kami berusaha untuk mencapai setiap target yang dibebankan, sesuai dengan waktu yang diharapkan oleh PT. Telkom.”

Berdasarkan wawancara di atas dapat diketahui bahwa selama ini karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang telah disiplin dalam mentaati peraturan yang telah ditetapkan, terutama mengenai disiplin waktu. Karyawan selalu datang dan pulang tepat waktu sesuai aturan yang ada, walaupun ada beberapa yang masih kurang disiplin, karena beberapa alasan tertentu. Demikian halnya mengenai target yang telah dibebankan, *deadline* yang ada selalu berusaha dicapai secara tepat waktu oleh karyawan.

C. Pembahasan

Tabel 4.7  
Perbandingan antara Teori Motivasi Alderfer dengan Keadaan di Perusahaan Berdasarkan Pengamatan

Teori Alderfer	Aspek	Keadaan di Perusahaan berdasarkan pengamatan
1. <i>Existence Needs</i>	a. Kebutuhan Fisik dan Keselamatan Kerja	<p>Pemberian motivasi melalui pemenuhan kebutuhan fisik telah berjalan dengan baik, perusahaan memberikan tunjangan berupa uang makan sebesar Rp. 50.000 bagi karyawan yang turun ke lapangan, selain itu perusahaan juga menyediakan mobil serta rumah dinas.</p> <p>Perusahaan memiliki tiga rumah sakit langganan dalam menjamin keselamatan kerja para karyawan, antara lain: Rumah Sakit Syaiful Anwar, Rumah Sakit Supra'un, dan Rumah Sakit Islam Malang. Demikian halnya dengan kesehatan mental, para karyawan tidak pernah merasa tertekan dalam melaksanakan pekerjaan terlebih dalam mengejar <i>deadline</i>.</p>
2. <i>Relatedness Needs</i>	b. Hubungan antar pribadi	<p>Hubungan antar pribadi karyawan dalam bekerja antara atasan dan bawahan maupun karyawan yang lain, telah berjalan dengan harmonis. Perusahaan memfasilitasi setiap komunikasi antar karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Salah satu usaha yang dilakukan adalah diadakannya rapat setiap hari Selasa serta menyediakan sarana komunikasi dalam bentuk <i>chating on-line</i>.</p>
3. <i>Growth Needs</i>	c. Pengakuan dan Aktualisasi Diri	<p>Hasil wawancara menunjukkan bahwa pemberian pengakuan atas hasil kerja telah dilakukan oleh pimpinan dalam bentuk ucapan terima kasih, pujian, silaturahmi, sampai dalam bentuk pemberian penghargaan berupa <i>reward</i>.</p>

Teori Alderfer	Aspek	Keadaan di Perusahaan berdasarkan pengamatan
		Perusahaan juga selalu memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada karyawan untuk beraktualisasi diri, caranya adalah dengan mengikuti diklat yang telah deprogram serta mengikuti program pelatihan <i>on-line</i> .

Sumber : Data diolah (2012).

Tabel 4.7 menunjukkan perbandingan antara teori yang digunakan dalam penelitian, yaitu teori ERG dari Alderfer dengan keadaan pada perusahaan berdasarkan pengamatan. Teori ERG dari Alderfer terdiri dari *Existence Needs*, *Relatedness Needs* dan *Growth Needs*. *Existence Needs* merupakan kebutuhan yang berhubungan dengan kebutuhan dasar, mencakup aspek Kebutuhan Fisik dan Keselamatan Kerja. Berdasarkan pengamatan, diketahui bahwa pelaksanaan pemenuhan kebutuhan fisik dan keselamatan kerja sebagai bagian dari pemberian motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, telah berlangsung dengan baik. Pemenuhan kebutuhan fisik berupa: penyediaan minuman setiap pagi di kantor, pemberian tunjangan uang makan sebesar Rp. 50.000 bagi karyawan yang turun ke lapangan dan penyediaan rumah serta mobil dinas bagi karyawan tertentu.

*Relatedness Needs* merupakan kebutuhan yang menekankan akan pentingnya hubungan antara individu (*interpersonal relationship*). Aspeknya adalah Hubungan Antar Pribadi. Berdasarkan pengamatan diketahui bahwa hubungan antar pribadi karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang dalam bekerja antara atasan dan bawahan, telah berjalan dengan harmonis. Pemenuhan kebutuhan Hubungan antar pribadi sebagai pemberian motivasi kepada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang, berupa diadakannya rapat setiap hari Selasa untuk mengevaluasi

kinerja individu dari masing-masing unit serta menyediakan sarana komunikasi dalam bentuk *chatting on-line*.

*Growth Needs*, adalah kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif dan produktif terhadap diri sendiri dan orang lain. Aspeknya terdiri dari Pengakuan dan Aktualisasi diri. Berdasarkan pengamatan diketahui bahwa pemberian motivasi melalui pemenuhan kebutuhan akan pengakuan kepada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang, berupa bentuk ucapan terima kasih, pujian, silaturahmi, sampai dalam bentuk pemberian penghargaan berupa *reward* yang diberikan oleh para pimpinan. Sedangkan kebutuhan akan aktualisasi diri, telah dipenuhi oleh PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang, berupa pengikut-sertaan diklat yang telah diprogram, baik di kantor pusat Jakarta maupun di Malang, serta program pelatihan *on-line* yang sewaktu-waktu dapat diakses oleh para karyawan untuk meningkatkan kemampuan serta kinerja.

Tabel 4.8  
Perbandingan antara Teori Standar Pengukuran Kinerja oleh Dharma dengan Keadaan di Perusahaan Berdasarkan Pengamatan

Teori Dharma	Aspek	Keadaan di Perusahaan berdasarkan pengamatan
1. Kualitas	a. Kualitas Kerja Karyawan	Perusahaan memiliki standar penilaian sendiri terhadap kualitas kerja para karyawan. Untuk individu disebut dengan SKI (Sasaran Kinerja Individu), untuk unit atau divisi disebut dengan SKU (Sasaran Kerja Unit). Selama ini kualitas pekerjaan dari para karyawan sudah memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan dengan tercapainya target-target yang dibebankan, dengan hasil nilai prestasi P3 dengan kategori baik. Sedangkan permasalahan yang

Teori Dharma	Aspek	Keadaan di Perusahaan berdasarkan pengamatan
		muncul yang berkaitan dengan kualitas kerja karyawan adalah kurangnya sarana dan prasarana yang memadai serta pengkoordinasian yang kurang baik.
2. Kuantitas	b. Kuantitas Kerja Karyawan	Jumlah target yang dibebankan, telah diatur oleh perusahaan sesuai dengan <i>job description</i> dari masing-masing karyawan. Masing-masing unit bertanggung jawab atas pencapaian target dan pengkoordinasian tentang permasalahan yang dihadapi, sehingga semua target yang dibebankan oleh perusahaan dapat tercapai. Selama ini karyawan selalu dapat memenuhi target yang telah dibebankan oleh perusahaan.
3. Ketepatan Waktu	c. Ketepatan Waktu Kerja Karyawan	Selama ini karyawan telah disiplin dalam mentaati peraturan yang telah ditetapkan, terutama mengenai disiplin waktu kerja. Datang dan pulang kantor, sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan perusahaan. Demikian halnya mengenai target yang telah dibebankan, <i>deadline</i> yang ada selalu berusaha dicapai secara tepat waktu oleh karyawan. Sedangkan permasalahan yang muncul adalah masih ada beberapa karyawan yang masih kurang disiplin dalam mentaati jadwal kerja, karena beberapa alasan tertentu.

Sumber : Data diolah (2012).

Tabel 4.8 menunjukkan perbandingan antara teori yang digunakan dalam penelitian, yaitu teori standar pengukuran kinerja oleh Dharma dengan keadaan pada perusahaan berdasarkan pengamatan. Teori standar pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh Dharma terdiri dari tiga hal, yaitu: kualitas, kuantitas dan

ketepatan waktu kerja. Kualitas yaitu mencerminkan seberapa baik penyelesaian atau mutu yang dihasilkan. Aspeknya adalah kualitas kerja karyawan. Berdasarkan pengamatan, diketahui bahwa dalam mengukur kualitas kerja para karyawannya, PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang memiliki standar penilaian sendiri. Untuk masing-masing individu disebut dengan SKI (Sasaran Kinerja Individu), sedangkan untuk unit disebut dengan SKU (Sasaran Kerja Unit). Berdasarkan pengamatan diketahui bahwa nilai rata-rata secara keseluruhan karyawan adalah P3, hal ini berarti kualitas kerja para karyawan dapat dikatakan baik. Sedangkan permasalahan yang muncul yang berkaitan dengan kualitas kerja karyawan adalah kurangnya sarana dan prasarana yang memadai serta pengkoordinasian yang kurang baik.

Kuantitas yaitu melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan, hal ini berkaitan dengan soal jumlah keluaran yang dihasilkan. Aspeknya adalah Kuantitas Kerja Karyawan. Berdasarkan hasil pengamatan diketahui bahwa jumlah target yang dibebankan kepada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang berbeda-beda sesuai dengan *job description*. Selama ini karyawan selalu dapat mencapai target yang telah dibebankan, hal ini membuktikan bahwa pemberian motivasi yang dilakukan oleh perusahaan telah berdampak pada peningkatan kinerja, dalam hal ini kuantitas kerja karyawan.

Ketepatan Waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang telah direncanakan. Aspeknya adalah ketepatan waktu kerja. Berdasarkan hasil pengamatan diketahui bahwa selama ini karyawan telah disiplin dalam mentaati peraturan yang telah ditetapkan, terutama mengenai disiplin waktu kerja.

Demikian halnya mengenai target yang telah dibebankan, *deadline* yang ada selalu berusaha dicapai secara tepat waktu oleh karyawan. Sedangkan permasalahan yang muncul adalah masih ada beberapa karyawan yang masih kurang disiplin dalam mentaati jadwal kerja, karena beberapa alasan tertentu.

## 1. Motivasi Berdasarkan Teori dari Alderfer

### a. Kebutuhan Fisik dan Keselamatan Kerja

Kebutuhan dasar merupakan salah satu aspek yang harus mendapatkan perhatian utama bagi setiap perusahaan. Kebutuhan dasar ini terdiri dari kebutuhan fisik dan keselamatan kerja karyawan. Kebutuhan fisik mencakup kebutuhan-kebutuhan dasar manusia seperti makan, minum dan perumahan. Sedangkan keselamatan kerja mencakup kebutuhan akan rasa aman baik fisik maupun mental. Menurut Mangkunegara (2001:161), keselamatan kerja adalah kondisi yang aman atau selamat dari penderitaan. Di samping untuk mencegah kecelakaan kerja karyawan, tetapi perusahaan juga harus memelihara kesehatan karyawan yang menyangkut kesehatan fisik maupun kesehatan mental.

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan, dapat diketahui bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang telah memenuhi kebutuhan fisik dari para karyawan. Setiap pagi telah disiapkan minuman di meja kantor oleh para *office boy*. PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang juga memberikan tunjangan kepada karyawan yang turun ke lapangan berupa uang makan sebesar Rp. 50.000. Mobil serta rumah dinas juga disiapkan kepada karyawan tertentu dalam menunjang kinerjanya.

PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang sangat memperhatikan kesehatan dan keselamatan kerja karyawannya. Berbagai upaya

telah dilakukan untuk meminimalisir terjadinya kecelakaan kerja. Salah satunya adalah dengan menyediakan rumah sakit langganan bagi karyawan yang sakit untuk berobat, antara lain: Rumah Sakit Syaiful Anwar, Rumah Sakit Supra'un, dan Rumah Sakit Islam Malang. Demikian halnya dengan kesehatan mental, para karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang tidak pernah merasa tertekan dalam melaksanakan pekerjaan terlebih dalam mengejar *deadline*. Hal inilah yang membuat para karyawan merasa nyaman dalam bekerja, tanpa mengabaikan aturan-aturan yang berlaku dalam perusahaan. Berbagai upaya ini dilakukan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang, agar target-target kerja yang telah dibebankan kepada karyawan dapat tercapai dan karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

#### **b. Hubungan Antar Pribadi**

Hubungan antar pribadi menekankan pentingnya hubungan antar individu (*interpersonal relationship*), baik antara karyawan dengan pimpinan maupun antar rekan kerja. Manusia adalah makhluk sosial, bertitik tolak dari pemikiran tersebut maka manusia akan selalu membutuhkan interaksi dengan lingkungannya, dalam hal ini hubungan yang baik antar pribadi. Hubungan kerjasama yang baik dan saling pengertian antar karyawan maupun karyawan dengan atasan dalam melaksanakan tugasnya akan meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga kinerjanya dapat meningkat juga.

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan, dapat diketahui bahwa hubungan antar pribadi karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang dalam bekerja antara atasan dan bawahan maupun karyawan yang lain, telah berjalan dengan harmonis. Karyawan PT. Telekomunikasi

Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang selalu berkomunikasi dengan baik dengan pimpinan, bawahan maupun sesama rekan kerjanya. Kesenioritan yang ada dalam hubungan kerja para karyawan tidak menjadi halangan. Karyawan juga selalu diberikan kesempatan untuk mengemukakan pendapat dan membicarakan tentang penyusunan strategi serta langkah yang akan digunakan oleh perusahaan. Hal ini memudahkan karyawan dalam berkomunikasi dan membuat karyawan merasa nyaman dan lancar dalam melaksanakan pekerjaannya.

PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang juga selalu berusaha memfasilitasi setiap komunikasi antar karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Salah satu usaha yang dilakukan adalah diadakannya rapat setiap hari Selasa per-divisi untuk untuk membahas laporan-laporan pekerjaan, evaluasi target kerja dan rencana ke depan yang telah ditetapkan perusahaan. Selain itu PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang juga menyediakan sarana komunikasi dalam bentuk *chatting on-line*, karyawan dapat selalu berhubungan dengan rekan-rekannya secara cepat dan mudah, terlebih apabila menemui hambatan dan masalah dalam melaksanakan pekerjaannya, maka karyawan yang lain terutama satu divisi akan dapat dengan mudah memberikan bantuan. Hal ini memudahkan karyawan dalam berkomunikasi dan membuat karyawan merasa nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga diharapkan dengan hubungan kerja yang baik, akan memicu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

### c. Pengakuan dan Aktualisasi Diri

#### 1) Pengakuan

Salah satu upaya perusahaan untuk memotivasi karyawan agar karyawan giat dan bersemangat dalam bekerja adalah dengan memberikan pengakuan kepada karyawan terutama kepada mereka yang telah menunjukkan hasil kerja yang baik secara kualitas, kuantitas, maupun ketepatan waktu kerja. Pemberian pengakuan terhadap hasil kerja, dapat mendorong karyawan untuk lebih bersemangat dalam meningkatkan kinerjanya karena karyawan merasa dihargai atas apa yang telah dilakukan terhadap perusahaan, terutama mengenai target-target yang telah dibebankan.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pemberian pengakuan atas hasil kerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang, telah dilakukan oleh pimpinan dalam bentuk ucapan terima kasih, pujian, silaturahmi, sampai dalam bentuk pemberian penghargaan berupa *reward*. Ucapan terima kasih, pujian dan silaturahmi memang merupakan bentuk pengakuan yang kecil, namun hal ini akan dapat membawa dampak yang besar terhadap karyawan terlebih terhadap karyawan yang kurang produktif dalam bekerja. Sedangkan untuk pengakuan dalam bentuk *reward*, PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang berusaha memberikan *reward* dengan menyesuaikan kebutuhan karyawan dan hasil kinerjanya, seperti dari bonus sampai dengan ibadah haji cuma-cuma yang biayanya ditanggung oleh perusahaan. Sedangkan untuk pengakuan dalam bentuk kenaikan pangkat atau jabatan, PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang memilikikebijakan sendiri. Tentunya selalu terkait dengan hasil kerja para

karyawan dan lamanya pengabdian. Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang memiliki rating dan catatan sendiri atas kinerjanya yang nantinya akan dievaluasi untuk mengetahui apakah kinerjanya tersebut sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Dengan pengadaan sistem *reward* ini, diharapkan karyawan lebih termotivasi untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaan serta lebih terpacu untuk meningkatkan kinerjanya.

## 2) Aktualisasi Diri

Alderfer dalam Hasibuan (1996:113) mengemukakan bahwa *Growth* berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri yang identik dengan kebutuhan *self-actualization* (aktualisasi diri) yang dikemukakan oleh Maslow. Pengembangan potensi individu merujuk pada pengembangan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan, sesuai dengan *job description* dan kompetisinya. Dengan potensi yang baik, diharapkan karyawan lebih termotivasi untuk bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerjanya, baik dari segi kualitas, kuantitas maupun ketepatan waktu kerja.

Berdasarkan wawancara dapat diketahui bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang, selalu memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada karyawan untuk beraktualisasi diri, dalam hal ini untuk mengembangkan segenap potensi, kemampuan dan keterampilannya sesuai dengan *job description* dan kompetisinya. Caranya adalah dengan mengikuti diklat yang telah diprogram oleh PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang, baik di Kantor Pusat Jakarta maupun di kantor PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang. Selain itu PT.

Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang juga menyediakan layanan pelatihan *on-line* bagi para karyawannya, sehingga karyawan dapat dengan mudah mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya sesuai dengan bidang pekerjaannya. Diharapkan dengan meningkatnya wawasan dan kemampuan dari para karyawan, akan membuat karyawan semakin termotivasi untuk selalu meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan dari perusahaan dapat tercapai.

## **2. Kinerja Karyawan Berdasarkan Teori Standar Pengukuran Kinerja dari Dharma.**

### **a. Kualitas Kerja Karyawan**

Dharma (2003:355), mengemukakan bahwa kualitas mencerminkan seberapa baik penyelesaian atau mutu yang dihasilkan. Seberapa baik penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang dinilai dari hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan akan mencerminkan tingkat kepuasan bagi karyawan. Berdasarkan wawancara dapat diketahui bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang memiliki standar penilaian sendiri terhadap kinerja para karyawannya. Standar penilaian untuk masing-masing individu disebut dengan SKI (Sasaran Kinerja Individu), sedangkan untuk unit atau divisi disebut dengan SKU (Sasaran Kerja Unit), dimana dalam SKI tersebut terdiri dari lima nilai prestasi (P).

Nilai Prestasi P1 memiliki *range* lebih besar sama dengan 110 yang dikategorikan istimewa, nilai prestasi P2 memiliki *range* lebih besar sama dengan 103 sampai dengan lebih kecil dari 110 yang dikategorikan baik sekali, nilai prestasi P3 memiliki *range* lebih besar sama dengan 96 sampai dengan lebih kecil

dari 103 yang dikategorikan baik, nilai prestasi P4 memiliki *range* lebih besar sama dengan 90 sampai dengan lebih kecil dari 96 yang dikategorikan kurang, nilai prestasi P5 memiliki *range* lebih kecil dari 90 yang dikategorikan kurang sekali. Selama ini karyawan memiliki nilai prestasi P3, hal ini berarti kualitas kerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang tergolong dalam kategori yang baik. Seminggu sekali, masing-masing unit mengevaluasi kinerja dari para karyawannya, apakah telah memenuhi target yang ditetapkan.

Berdasarkan hasil wawancara juga dapat diketahui bahwa selama ini kualitas pekerjaan dari para karyawan sudah memenuhi standar yang ditetapkan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang dengan telah diselesaikannya setiap pekerjaan yang dibebankan dengan baik. Walaupun ada beberapa hal yang dapat menghambat dalam pencapaian target perusahaan, yaitu kurangnya sarana dan prasarana serta pengkoordinasian karyawan yang kurang baik. Hal ini membuktikan bahwa pelaksanaan pemberian motivasi yang dilakukan telah berjalan dengan baik yang berdampak pada peningkatan kualitas kerja para karyawan.

#### **b. Kuantitas Kerja Karyawan**

Kuantitas yaitu melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan, hal ini berkaitan dengan soal jumlah keluaran yang dihasilkan (Dharma, 2003:355). Seberapa besar atau banyaknya target yang dapat dicapai oleh karyawan, dan kemauan serta kesanggupan karyawan untuk mencapai standar target yang telah dibebankan oleh perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa jumlah target yang dibebankan kepada karyawan PT.

Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang berbeda-beda sesuai dengan *job description* serta kemampuan dari masing-masing karyawannya. Kemampuan setiap karyawan tentu berbeda, hal ini yang akan menjadi tanggung jawab dari setiap unit untuk mengatur jumlah target yang akan dibebankan.

Selama ini setiap target yang dibebankan selalu bisa terpenuhi, sebagai akibat dari pemberian motivasi yang telah dilakukan. Begitu halnya dengan kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan serta tingkat kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang selalu berupaya untuk menyelesaikan setiap pekerjaan dengan baik. Apabila terdapat kesalahan ataupun kesulitan, setiap karyawan akan diberi pengarahan sehingga karyawan dapat bekerja kembali dengan maksimal dalam mengejar jumlah target yang telah dibebankan.

### **c. Ketepatan waktu kerja**

Menurut Mangkunegara (2005:9), kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari pendapat Mangkunegara tersebut kita dapat menyimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dikatakan baik apabila sanggup mencapai target yang telah dibebankan oleh perusahaan secara tepat waktu. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa selama ini karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang selalu berhasil dalam mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan secara tepat waktu.

Target-target yang dibebankan oleh masing-masing unit kepada individu selalu dikerjakan dengan baik.

Begitu halnya dengan kedisiplinan, karyawan selalu mentaati peraturan dari perusahaan, terlebih mengenai disiplin waktu. Karyawan selalu datang dan pulang tepat waktu, walaupun masih ada beberapa yang kurang disiplin karena alasan tertentu. Pencapaian target kerja yang tepat waktu dan kedisiplinan karyawan ini, membuktikan bahwa pelaksanaan pemberian motivasi yang telah dilakukan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang telah berjalan dengan baik, dan sesuai dengan tujuan, yaitu untuk meningkatkan kinerja dari para karyawan.

### **3. Peranan Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan**

Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan suatu rangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya suatu tujuan tertentu. Dalam hal ini, motivasi merupakan suatu usaha mendukung perilaku seseorang untuk kesediaan bekerja, yang juga dapat meningkatkan semangat kerja karyawan atas pelaksanaan tugas dan tanggung-jawabnya. Pada dasarnya motivasi orang untuk bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhannya. Dapat dikatakan bahwa motivasi manusia untuk bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Tanpa adanya tuntutan untuk memenuhi kebutuhan maka tidak akan ada aktifitas manusia dalam bentuk kerja untuk menghasilkan suatu karya. Dalam bekerja tersebut manusia mengharapkan suatu imbalan untuk mewujudkan berbagai macam kebutuhannya, dimana dengan pemenuhan kebutuhan tersebut diharapkan kondisi kehidupan akan menjadi lebih baik. Oleh karena itu perusahaan perlu mengetahui dan memenuhi kebutuhan

karyawannya yang berbeda-beda, sehingga karyawan dapat mengalami peningkatan dalam bekerja, dan sebagai upaya memotivasi atau mendorong mereka termotivasi untuk bekerja lebih giat.

Berdasarkan penelitian dapat diketahui bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan dari karyawannya sebagai salah satu upaya untuk memotivasi karyawan sehingga kinerja dari karyawan dapat meningkat. Kebutuhan-kebutuhan tersebut berupa: Kebutuhan fisik dan keselamatan kerja, Kebutuhan akan hubungan antar pribadi dan Kebutuhan akan pengakuan serta aktualisasi diri. Diharapkan dari pemenuhan-pemenuhan kebutuhan ini, akan dapat meningkatkan semangat dari para karyawan, sehingga kinerja dapat meningkat. Peningkatan kinerja dari para karyawan merupakan peran dari pemberian motivasi yang paling utama. Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui, bahwa pemberian motivasi yang dilakukan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang, telah berlangsung dengan baik. Hal ini terbukti dari peningkatan kinerja dari para karyawan sebagai dampak dari pemberian motivasi yang telah dilakukan. Kinerja karyawan tersebut terdiri dari aspek: Kualitas kerja karyawan, Kuantitas kerja karyawan dan ketepatan waktu kerja. Ketiga aspek ini telah mengalami peningkatan sebagai akibat dari pemberian motivasi yang telah dilakukan dengan baik oleh PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang.

## BAB V

### PENUTUP

#### B. Kesimpulan

Penelitian tentang Peranan Motivasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang, menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan pemberian motivasi pada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang, dalam rangka meningkatkan kinerja karyawannya telah berlangsung dengan baik, meliputi pemberian motivasi melalui: kebutuhan fisik dan keselamatan kerja, hubungan antar pribadi serta pengakuan dan aktualisasi diri.
2. Pemberian motivasi yang dilakukan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang, berperan dalam rangka meningkatkan kinerja dari para karyawannya yang meliputi: kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan dan ketepatan waktu kerja.

#### B. Saran

1. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa selama ini karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang secara keseluruhan sangat disiplin terhadap peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan, terutama tentang disiplin waktu kerja. Namun ternyata masih

ada beberapa karyawan yang kurang disiplin, karena beberapa alasan dan keperluan tertentu. Disarankan perusahaan lebih ketat dan tegas dalam memberikan *attachment* (hukuman) bagi karyawan yang tidak disiplin. Dengan lebih ketatnya peraturan ini, diharapkan karyawan lebih berkomitmen untuk lebih berdisiplin.

2. Berdasarkan hasil wawancara juga diketahui bahwa salah satu penyebab sulitnya karyawan dalam memenuhi target perusahaan adalah minimnya sarana dan prasarana serta kurangnya koordinasi. Disarankan kepada perusahaan untuk lebih dapat memperhatikan karyawannya dalam hal ini memfasilitasi sarana dan prasarana serta lebih mengkoordinasikan dengan baik tiap-tiap karyawan dalam memenuhi target perusahaan. Diharapkan dengan tersedianya sarana dan prasarana serta koordinasi yang baik, maka karyawan dapat lebih maksimal dalam bekerja serta target perusahaan dapat terpenuhi.
3. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan penelitian ini dapat dijadikan bahan acuan dan pertimbangan dalam melakukan penelitian serupa di masa yang akan datang, khususnya tentang aspek-aspek lain yang dapat berperan dalam meningkatkan kualitas kerja, kuantitas kerja dan ketepatan waktu kerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arep, Iskhak, dan Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT. Erasindo Anggota Ikapi.
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- , 2002. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktis*. Edisi Revisi V. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Dharma, Agus. 1992. *Personel Manajemen*. PT. Gelora Aksara Pratama.
- , 2003. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: Rajawali Press.
- Dharma, Surya. 2004. *Manajemen Kinerja: Falsafah, Teori dan Penerapannya*. DITJEN DIKTI.
- Faisal, Sanapiah. 1990. *Penelitian Kualitatif. Dasar-dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: YA3.
- Firman. 2008. *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja. (Studi pada Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Malang)*. Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi. Malang: Universitas Brawijaya.
- Garniwa, I. dan Sofyandi, H. 2007. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Gomez, Fustino Cardoso. 1995. *Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hasibuan, SP Malayu. 1996. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- , 2003. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- , 2007. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mahmudi. 2002. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Manik, T.K.S. 2008. *Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kualitas Pelayanan Prima*. Jakarta: TAPM Universitas Terbuka.
- Mangkunegara Anwar, Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Kedua. Jakarta: PT. Rosdakarya Offset.
- , 2005. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.

- Mangkuprawira, Sjafri. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia.
- Martoyo, Soesilo. 1996. *Organisasi dan Motivasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Moleong, Lexy J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Roda Karya
- Muchlas, Makmuri. 2005. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Munandar, Ashar S. 2001. *Perilaku Industri dan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nazir, Moch. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indah Indonesia.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Ranupandojo, Heidjrachmandan dan Suad Husnan. 1996. *Manajemen Personalia*. Edisi 4. Cetakan 2. Yogyakarta: BPFE.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jilid 1. Diterjemahkan Oleh Tim Indeks. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Siagian, Sondang, P. 1989. *Teori Motivasi dan Aplikasi*. Edisi 1 Jakarta: Bima Aksara.
- . 1995. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Simanjuntak, Payaman J. 1995. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Universitas Indonesia, Jakarta.
- Singarimbun, Masri, dan Sofian Effendi. 1982. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: Penerbit LP3ES.
- Sugyono, 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

## PERANAN MOTIVASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

### A. MOTIVASI (Teori ERG Alderfer)

Mencakup teori ERG yang dikemukakan oleh Alderfer.

*Existence Needs* (kebutuhan dasar termasuk di dalam *Physiological Needs* dan *Safety Needs*), *Relatedness Needs* (hubungan antara individu), *Growth Needs* (kebutuhan untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadi potensi secara maksimal).

1. Keselamatan Kerja
  - a. Bagaimanakah cara perusahaan dalam memberikan jaminan atas keselamatan kerja karyawannya?
  - b. Dukungan apa yang diterima karyawan dalam hal kesehatan fisik dan kesehatan mental (tekanan PHK, mengejar deadline)?
2. Hubungan Antar Pribadi
  - a. Bagaimanakah hubungan karyawan dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja?
  - b. Langkah apa saja yang dilakukan perusahaan dalam mempererat hubungan antar pribadi para karyawannya?
3. Pengakuan

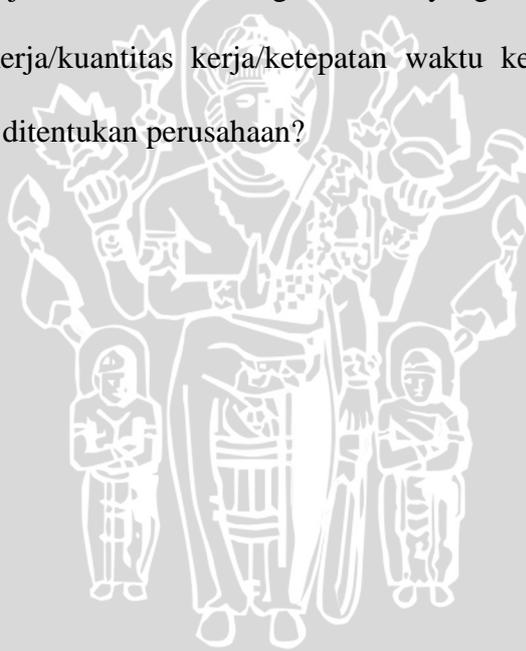
Bagaimanakah bentuk pengakuan perusahaan atas hasil kerja karyawannya?
4. Aktualisasi Diri

Bagaimanakah cara perusahaan untuk mengembangkan kemampuan dan keahlian karyawan untuk menyelesaikan tugas/pekerjaannya?

## B. KINERJA KARYAWAN (Teori Dharma)

Efektivitas pencapaian target yang berkaitan dengan Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja dan Ketepatan Waktu Kerja:

1. Bagaimanakah cara menentukan kualitas kerja/kuantitas kerja/ketepatan waktu kerja karyawan?
2. Permasalahan apa yang terdapat dalam kualitas kerja/kuantitas kerja/ketepatan waktu kerja karyawan?
3. Faktor apa yang menyebabkan kualitas kerja/kuantitas kerja/ketepatan waktu kerja karyawan menjadi tidak sesuai dengan standar yang ditentukan perusahaan?
4. Apakah kualitas kerja/kuantitas kerja/ketepatan waktu kerja karyawan sesuai dengan target yang ditentukan perusahaan?





# Surat Keterangan

Nomor : 112/PD530/D05.D2075000/2011

KANTOR DAERAH PELAYANAN TELEKOMUNIKASI MALANG

Menerangkan bahwa :

**RIZKYA YUDHANA PUTRI**  
**NIM.0710323118**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**  
**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

Telah melaksanakan Penelitian di **PT. TELKOM MALANG**  
Mulai tanggal, 1 April 2011 sd. 1 Mei 2011

Malang, 13 Oktober 2011

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Sri Martiana Setiahadi".

**SRI MARTIANA SETIAHADI**  
An. JOM HR REPRESENTATIVE MALANG

## CURRICULUM VITAE

Nama : Rizky Yudhana Putri  
Tempat/tanggal lahir : Malang/19 Agustus 1989  
Univesitas : Brawijaya Malang  
Fakultas/jurusan : Ilmu Administrasi/Administrasi Bisnis  
NIM : 0710323118  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
Alamat : Danau Bratan Timur X J/19  
Malang-Jawa Timur

### Pendidikan Formal:

1. Taman Kanak-kanak Santa Maria : lulus tahun 1995
2. Sekolah Dasar Negeri 4 Kauman : lulus tahun 2001
3. SLTP Negeri 6 Malang : lulus tahun 2004
4. SMA Negeri 6 Malang : lulus tahun 2007
5. Diterima di Fakultas Ilmu Admiistrasi, Jurusan Administrasi Bisnis, Universitas Brawijaya Malang Tahun 2007

### Pendidikan Informal:

1. *DAT Professional Program Microsoft Office 2003* : tahun 2008
2. TOEIC : tahun 2010
3. TOEFL : tahun 2011

### Pengalaman Pekerjaan

1. Peserta KKN/Magang pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang, *HRD departement*: 5 Juli -20 Agustus2010.

2. *Staff* Sekretariat Alumni SMA Negeri 5 Malang Tahun Angkatan 1970-1973: Januari 2011-sekarang.

Publikasi/Karya Ilmiah

: Peranan Motivasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Ahmad Yani Malang).



Rizkya Yudhana Putri