

PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN

(Studi Kasus pada Karyawan di Kantor PT. TELKOM Tbk, Kandatel Malang)

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

TANIA OKTOBRIANI

0810323184



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

MALANG

2012

MOTTO

Setiap menghadapi kesulitan, hilangkan kata TIDAK BISA dalam kamus
dan ganti dengan kata "BISMILLAH" I will try (Mawjaddawjadaa)

HIDAYAH ITU SELALU ADA DI SEKELILING KITA. TAPI
ALLAH TIDAK MEMBERIKAN DENGAN MUDAH, KITA
SENDIRI YANG HARUS BERUSAHA MENCARINYA

(Gadis Berjilbab)

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya pada :

Hari : Kamis
 Tanggal : 26 Januari 2012
 Jam : 10.00 – 11.00
 Skripsi atas nama : Tania Oktobriani
 Judul : Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT. TELKOM Tbk, Kandatel Malang)

Dan dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si.
 NIP. 19530810 198103 2 012

Anggota

Drs. Heru Susilo, M.A.
 NIP. 19591210 198601 1 001

Anggota

Prof. Dr. Taher Alhabsji
 NIP. 19420421 196902 1 001

Anggota

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

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT. TELKOM Tbk, Kandatel Malang)

Disusun Oleh : Tania Oktobriani

N I M : 0810323184

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 16 Januari 2012

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si.
NIP. 19530810 198103 2 012

Drs. Heru Susilo, M.A.
NIP. 19591210 198601 1 001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan suatu gelar atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali 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. 23 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, Januari 2012

Tania Oktobriani
0810323184

RINGKASAN

Tania Oktobriani, 2011. **Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan di Kantor PT. TELKOM, Tbk Kandatel Malang)** Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si., Drs. Heru Susilo, M.A.

Penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan di Kantor PT. TELKOM, Tbk Kandatel Malang)”, dilatarbelakangi oleh penerapan motivasi dan kepuasan kerja bagi karyawan yang diperoleh dari Nilai Kerja Individu (NKI) di PT. TELKOM, Tbk Kandatel Malang dalam meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah *explanatory research* serta metode penelitian yang dipakai adalah kuantitatif. Peneliti tersebut digunakan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas motivasi dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 61 karyawan tetap Kantor Pusat PT. TELKOM, Tbk Kandatel Malang. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 38 karyawan dengan menggunakan teknik *propotional random sampling*.

Penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial yang digunakan untuk mengetahui unsur-unsur variabel motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan di PT. TELKOM Tbk, Kandatel Malang. Langkah yang diambil yaitu dengan cara tabulasi skor hasil penelitian yang bertujuan untuk mengetahui rata-rata skor variabel sehingga dapat diketahui seberapa jauh motivasi kerja serta seberapa tinggi kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada tingkat signifikansi $< 0,05\%$ dan data diolah menggunakan komputer program SPSS 11 *for windows*.

Berdasarkan hasil analisis inferensial dengan menggunakan analisis jalur (*path*) yang menunjukkan nilai signifikansi F yaitu $0,000 < 0,05$ (α) dan nilai *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,494 terhadap kepuasan kerja (X_2) dan 0,732 terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Secara keseluruhan variabel motivasi kerja yang diterapkan di PT. TELKOM Tbk, Kandatel Malang sudah baik namun alangkah baiknya lebih mengoptimalkan (meningkatkan) penerapan unsur (item) yang ada dalam variabel kepuasan kerja dengan cara memberikan situasi kerja dan rasa nyaman serta aman dalam bekerja bagi karyawan sehingga bisa terjadi keseimbangan diantara variabel yang dipakai dalam penelitian ini.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan di Kantor PT. TELKOM, Tbk Kandatel Malang)”**.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis (SAB) 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 menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, M.S. selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr. Kusdi Rahardjo, D.E.A. selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Drs. Rustam Hidayat, M.Si. selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Ibu Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si. selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan, memberi semangat, dan dorongan kepada penulis dalam penyusunan skripsi hingga selesai.
5. Bapak Drs. Heru Susilo, M.A. selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan, memberi semangat dan dorongan kepada penulis dalam penyusunan skripsi hingga selesai.
6. Seluruh Dosen Pengajar Administrasi Bisnis yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis.

7. Pimpinan, staf dan karyawan pada Kantor Pusat PT. TELKOM, Tbk Kandatel Malang yang telah memberikan ijin dan bantuan selama penulis melakukan penelitian.
8. Keluarga tercinta dan tersayang terutama Bapak dan Ibu yang telah begitu tulus memberikan semangat, dorongan dan do'a yang bermanfaat bagi penulis.
9. Teman – teman mahasiswa angkatan 2008 yang telah banyak membantu penulis dan memberikan dukungan dalam menyusun skripsi sampai selesai.
10. Semua pihak yang telah membantu terselesainya skripsi ini yang tidak dapat penulis sebut satu persatu.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT. Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi ini baik dalam teknik penyajian materi maupun pembahasan. Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya tulis ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi yang membutuhkan.

Malang, Januari 2012

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO	
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	
RINGKASAN	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Kontribusi Penelitian	8
E. Sistematika Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Tinjauan Empiris	11
B. Tinjauan Teori	17
1. Motivasi	17
a. Pengertian dan Tujuan Motivasi	17
b. Teori Motivasi	18
c. Model Motivasi	29
d. Proses Motivasi	31
2. Kepuasan Kerja	32
a. Pengertian Kepuasan Kerja	32
b. Teori Kepuasan Kerja	33
c. Pengukuran Kepuasan Kerja	36
3. Kinerja	37
a. Pengertian Kinerja	37
b. Tujuan Pengukuran Kinerja	37
c. Metode Penilaian Kinerja	38
C. Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	39
D. Model Konsep	40
E. Hipotesis Penelitian	41
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	43
B. Lokasi Penelitian	43
C. Populasi dan Sampel	44

D.	Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran	47
	1. Konsep	47
	2. Variabel dan Definisi Operasional	47
	3. Skala Pengukuran	51
E.	Uji Validitas dan Reliabilitas	53
	1. Uji Validitas	54
	2. Uji Reliabilitas	55
F.	Teknik Pengumpulan Data	56
	a. Jenis Data	56
	b. Metode Pengumpulan Data	56
	c. Instrumen Penelitian	57
G.	Analisis Data	58
	1. Analisis Statistik Deskriptif	58
	2. Analisis Statistik Inferensial	58
	a. Uji Asumsi Klasik	59
	b. Analisis Jalur (<i>Path</i>)	60

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A.	Gambaran Umum Lokasi Perusahaan	63
	1. Sejarah Singkat dan Perkembangan PT. TELKOM	63
	2. Visi dan Misi PT. TELKOM	67
	3. Bidang Usaha dan Budaya Perusahaan PT. TELKOM	68
	4. Etika Bisnis PT. TELKOM dan Komitmen Divisi Regional V Jawa Timur	75
	5. Logo, Kredo, dan Maskot PT. TELKOM	77
	6. Kantor Pusat PT. TELKOM Tbk, Kadalat Malang	80
	7. Struktur Organisasi dan <i>Job Description</i> pada PT. TELKOM Tbk, Kadalat Malang	81
B.	Gambaran Umum Responden	90
C.	Uji Instrumen Penelitian	94
	1. Uji Validitas	94
	2. Uji Reliabilitas	96
D.	Analisis Data	97
	1. Analisis Statistik Deskriptif	97
	2. Analisis Statistik Inferensial	109
	a. Uji Asumsi Klasik	109
	1) Uji Normalitas	109
	2) Uji Linearitas Data	109
	3) Uji Heteroskedastisitas	110

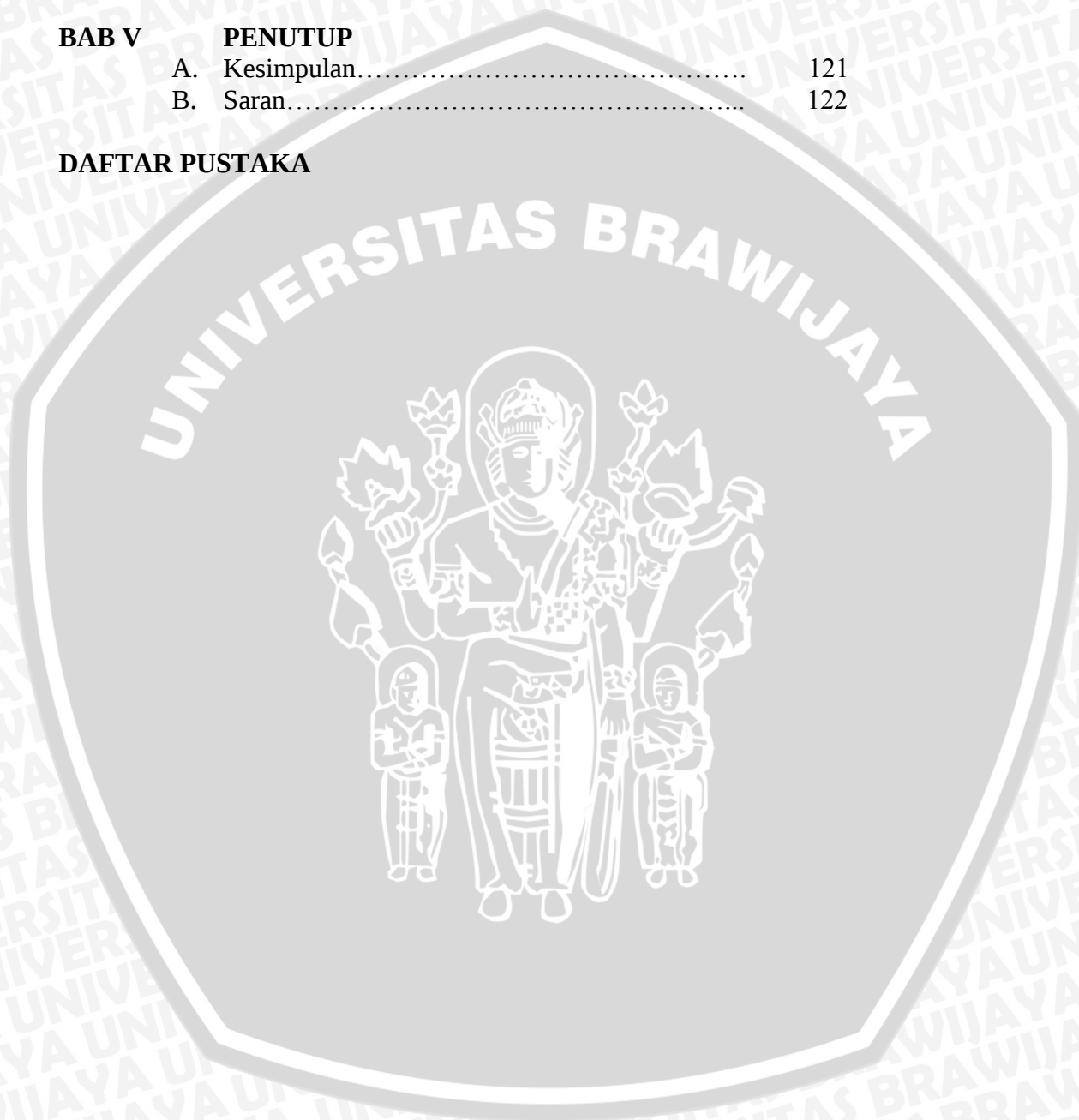
4) Uji Multikolonieritas	112
b. Analisis Jalur (Path)	113
E. Pembahasan	117

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan.....	121
B. Saran.....	122

DAFTAR PUSTAKA



DAFTAR TABEL

No.	Tabel	Halaman
1.	Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang	15
2.	Pembagian Jumlah Sampel	46
3.	Konsep, Variabel, dan Definisi Operasional	51
4.	Penscoran Menggunakan Skala Likert	52
5.	Interval Kelas Skala Likert	53
6.	Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r	57
7.	Persentase Usia Berdasarkan Jenis Kelamin	90
8.	Pembagian Jumlah Populasi dan Sampel Berdasarkan Jenis Kelamin	91
9.	Persentase Masa Kerja Berdasarkan Tingkat Pendidikan	93
10.	Uji Validitas Variabel	95
11.	Uji Reliabilitas Variabel	96
12.	Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Karyawan	98
13.	Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja Karyawan	101
14.	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan	105
15.	Hasil Uji Normalitas Data	109
16.	Hasil Uji Linearitas Data	109
17.	Uji Multikolonieritas	112
18.	Uji Multikolonieritas	112
19.	Hasil Analisis Path Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja	113
20.	Hasil Analisis Path Pengaruh Motivasi Kerja serta Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	114
21.	Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, Total Antar Variabel	116

DAFTAR GAMBAR

No.	Gambar	Halaman
1.	Hierarki Kebutuhan Maslow	19
2.	Model Motivasi <i>Content Theory</i>	24
3.	Proses Penguatan	27
4.	Model Konsep	40
5.	Model Hipotesis	41
6.	Diagram Jalur Path	61
7.	Asumsi Dasar PT. TELKOM	72
8.	Logo TELKOM	77
9.	Kredo PT. TELKOM	78
10.	Maskot Be Bee	79
11.	Bagan Struktur Organisasi Kantor Pusat PT. TELKOM Malang	82
12.	Grafik Scatter Plot X2	110
13.	Grafik Scatter Plot Y	111
14.	Diagram Jalur	116

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Lampiran
1.	Curriculum Vitae
2.	Surat Keterangan Penelitian
3.	Kuesioner
4.	Rekapitulasi Hasil Skor Kuesioner
5.	Hasil Perhitungan SPSS <i>for windows</i>



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perusahaan sekarang ini mengalami perkembangan yang signifikan dan banyak dipengaruhi oleh teknologi dan lingkungan sekitar yang begitu cepat. Banyaknya kemajuan di setiap aspek kehidupan manusia, maka setiap perusahaan membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang semakin profesional dan berkompetensi. Perubahan yang begitu cepat tersebut menuntut kemampuan SDM untuk menganalisis dampaknya terhadap perusahaan dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut. Dari pernyataan tersebut dapat dilihat bahwa keberadaan SDM dalam suatu perusahaan memiliki posisi yang sangat vital. Hal ini dikarenakan keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas SDM yang bekerja di dalamnya.

Secara teoritis terdapat hubungan siklus tujuan perusahaan dengan pengelolaan sumber daya manusia di dalam perusahaan. Dengan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat dapat dilihat kunci keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia yang dimaksud disini yaitu para karyawan atau para pekerja yang memiliki ketrampilan dan kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan yang ditekuni. Maka dari itu sumber daya manusia mempunyai peranan yang penting di dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Agar semua tujuan perusahaan itu dapat tercapai dapat dilakukan dengan cara meningkatkan motivasi kerja dari perusahaan pada setiap karyawan. Motivasi seseorang sangat ditentukan oleh intensitas motif yang berupa kebutuhan dan keinginan. Intensitas motif seseorang atau karyawan tentunya sangat ditentukan oleh kekuatan kebutuhan atau keinginan sendiri.

Mengingat bahwa setiap individu dalam perusahaan berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda-beda, maka sangat penting bagi perusahaan untuk melihat apa kebutuhan dan harapan karyawannya, apa bakat dan keterampilan yang dimiliki serta bagaimana rencana karyawan tersebut pada masa mendatang. Jika perusahaan dapat mengetahui hal-hal tersebut, maka akan lebih mudah untuk menempatkan karyawan pada posisi yang paling tepat, sehingga ia akan termotivasi. Tentu saja usaha-usaha memahami kebutuhan karyawan tersebut harus disertai dengan penyusunan kebijakan perusahaan dan prosedur kerja yang efektif. Untuk melakukan hal ini tentu bukan hal yang mudah, tetapi memerlukan kerja keras dan komitmen yang sungguh-sungguh dari manajemen.

Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Sumber motivasi terdiri dari tiga faktor, yaitu kemungkinan untuk berkembang, jenis pekerjaan, dan apakah mereka dapat merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja. Di samping itu terdapat beberapa aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, yakni rasa aman dalam bekerja,

medapatkan gaji yang kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan yang adil dari manajemen. Dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, pekerjaan yang menarik menantang, kelompok dan rekan-rekan kerja yang menyenangkan, kejelasan akan standar keberhasilan, *output* yang diharapkan serta, bangga terhadap pekerjaan dan perusahaan dapat menjadi faktor pemicu kerja karyawan.

Menurut Rivai (2005 : 455) “motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu”. Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan. Selain itu, motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka.

Sesuai dengan kodratnya pula, kebutuhan manusia sangat beraneka ragam, baik jenis maupun tingkatnya, bahkan manusia memiliki kebutuhan yang cenderung tak terbatas. Artinya, kebutuhan selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Kebutuhan manusia diartikan sebagai segala sesuatu yang ingin dimilikinya, dicapai dan dinikmati. Untuk itu manusia terdorong untuk melakukan aktivitas yang disebut kerja. Meskipun tidak semua aktivitas dikatakan kerja. Dari kerja tersebut, jika harapannya tidak sesuai dengan yang diinginkan (tidak puas), maka kemungkinan besar ia akan mengurangi kinerjanya. Hal ini

dikarenakan oleh penghargaan yang diterima tidak sebanding dengan kerja kerasnya begitupun sebaliknya.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Menurut Martoyo (2000:142) “kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dapat dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

“Kinerja menurut Rivai (2005:309) merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan”. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang

sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dalam pelaksanaan kinerja seorang karyawan nantinya dapat dilihat seberapa besar kontribusi individu karyawan yang telah dilakukan terhadap perusahaan. Agar dapat mengetahui seberapa besar kontribusi yang dilakukan karyawan, salah satunya dengan menggunakan cara penilaian kinerja. Pedoman dan dasar-dasar penilaian tersebut dapat dibedakan dalam aspek-aspek penilaian. Yang dimaksud dengan “aspek penilaian di sini menurut Soeprihanto (1988:23) adalah hal-hal yang pada dasarnya merupakan sifat-sifat atau cirri-ciri yang dapat menunjukkan bahwa pelaksanaan suatu pekerjaan tertentu dapat berjalan dengan lancar dan berhasil dengan baik”. Atau dengan kata lain ciri-ciri dari penilaian pelaksanaan pekerja yang berhasil digunakan kembali untuk menilai setiap pelaksanaan pekerjaan yang bersangkutan secara rutin.

Kinerja merupakan aktivitas penting yang dilakukan oleh setiap perusahaan yang ingin mencapai sasaran bisnis atau tujuan dengan efektif. Selain itu, kinerja juga bisa menjadi pengaruh terhadap kemauan untuk bekerja yang berawal dari kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan dengan kehadiran karyawan dan rasa ingin

melakukan perubahan kerja, dari hal itu dapat dilihat keinginan pegawai atau motivasi ditunjukkan dengan aktivitas yang mengarah pada tujuan perusahaan.

Dapat disimpulkan dari uraian di atas bahwa kinerja merupakan kegiatan yang dilakukan karyawan dalam bekerja dimana dilihat dari kepuasan kerja karyawan yang diwujudkan dengan tingkat absensi atau kehadiran di tempat kerja yang nantinya dapat mempengaruhi perubahan dalam bekerja karyawan itu atau motivasi dalam bekerja. Keinginan karyawan atau motivasi untuk bekerja biasanya ditunjukkan dengan dukungan aktivitas yang mengarah pada tujuan perusahaan. Jadi, peran perusahaan disini juga sangat penting untuk memberikan motivasi dan kepuasan kerja karyawannya demi tercapainya tujuan-tujuan perusahaan.

Salah satu perusahaan industri yang bergerak di bidang jasa penyelenggara informasi dan telekomunikasi saat ini di Negara kita adalah PT. TELKOM, Tbk Kandatel Malang. Perusahaan ini sudah berdiri selama beberapa tahun hingga sekarang bisa menjadi berkembang dan mampu tetap bersaing dengan perusahaan telekomunikasi baru yang mulai bermunculan. PT. TELKOM, Tbk Kandatel Malang menyusun suatu program agar dapat membentuk SDM sesuai dengan kompetensi yang diinginkan oleh perusahaan. Perubahan itu dilakukan atas dasar untuk memperbaiki budaya dan kualitas perusahaan yang mengikuti perubahan lingkungan *eksternal*. Dalam bidang SDM, perubahan yang dipilih adalah perubahan model manajemen menjadi *Competency-Based Human Resource Management* (CBHM) atau Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi. *Road map* perubahan ini telah disusun dan dijadwalkan mulai

diimplementasikan pada bulan Juni 2003 tetapi diimplementasikan secara penuh sejak tahun 2005.

Akibat adanya perubahan model manajemen tersebut, juga mempengaruhi perubahan pada *Job Description* di tiap-tiap bagian. Dari *Job Description* tersebut nantinya dapat dilakukan penilaian kinerja terhadap semua karyawan yang sudah melakukan kinerjanya. Penilaian kinerja yang dilakukan PT. TELKOM, Tbk Malang dilakukan langsung oleh pimpinan atas (manajer) dan didukung penilaian dari teman kerja satu jabatan. Dari hasil penilaian itu nantinya dapat dilihat motivasi dan kepuasan kerja karyawan sudah sesuai atau tidak dengan kinerjanya.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti terdorong untuk mengadakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Kantor Pusat PT. TELKOM, Tbk Kandatel Malang)”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dapat diambil perumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah deskripsi dari motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Kantor Pusat PT. TELKOM Tbk, Kandatel Malang?
2. Apakah ada pengaruh signifikan dari motivasi kerja terhadap kepuasan kerja di Kantor Pusat PT. TELKOM Tbk, Kandatel Malang?
3. Apakah ada pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Pusat PT. TELKOM Tbk, Kandatel Malang?

4. Apakah ada pengaruh signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Pusat PT. TELKOM Tbk, Kandatel Malang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diperoleh tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk mendeskripsikan motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Kantor Pusat PT. TELKOM Tbk, Kandatel Malang.
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh signifikan dari motivasi kerja terhadap kepuasan kerja di Kantor Pusat PT. TELKOM Tbk, Kandatel Malang.
3. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Pusat PT. TELKOM Tbk, Kandatel Malang.
4. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Pusat PT. TELKOM Tbk, Kandatel Malang.

D. Kontribusi Penelitian

Kontribusi penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian berikut adalah :

1. Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan referensi penerapan ilmu dalam bidang manajemen sumber daya manusia pada umumnya, dan pembanding bagi penelitian selanjutnya mengenai pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

2. Praktis

Sebagai bahan pertimbangan maupun referensi bagi pihak perusahaan dalam pengambilan keputusan terhadap masalah ketenagakerjaan yang dihadapi oleh perusahaan dalam hal peningkatan kinerja karyawan.

E. Sistematika Penelitian

Untuk memberikan gambaran secara garis besar dan kemudahan bagi pembaca dalam memahami isi, penulis memberikan sistematika pembahasan yang terbagi dalam lima bab. Sistematika pembahasan tersebut terdiri dari :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi ungkapan dari latar belakang penelitian, rumusan masalah yang berhubungan dengan judul penelitian, tujuan dari diadakannya penelitian, dan manfaat yang diharapkan tercapai dalam proses penelitian.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini dijelaskan mengenai teori-teori yang berhubungan dengan judul penelitian. Teori yang dikemukakan didapat dari penelitian-penelitian yang

terdahulu yang berhubungan dengan judul penelitian, dari buku–buku, artikel, ataupun majalah yang berhubungan dengan judul penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai jenis penelitian yang diambil berdasarkan hipotesis yang diperoleh dari hasil penelitian, pengumpulan data, sampel yang hendak diteliti, dan metode analisis yang digunakan.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai gambaran umum hasil penelitian yang diperoleh dari perusahaan, hasil pengumpulan data dan pengolahan data dari hasil penelitian.

BAB V : PENUTUP

Pada bab terakhir ini berisi tentang kesimpulan hasil penelitian yang telah dilakukan dan saran–saran yang diharapkan nantinya dapat bermanfaat bagi kinerja karyawan pada perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

Pada bagian ini diuraikan beberapa hasil penelitian terdahulu dengan hasil penelitiannya sebagai berikut :

1. Afiat (2010) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Motivasi dan Kemampuan terhadap Kinerja Karyawan (Survey pada Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Tulungagung)”.
- a. Jumlah responden yang digunakan adalah seluruh karyawan yang berjumlah 46 karyawan.
- b. Variabel bebasnya yaitu : Motivasi (X_1), dan Kemampuan (X_2). Sedangkan variable terikatnya yaitu Kinerja Karyawan (Y).
- c. Dari hasil pengolahan data diperoleh hasil bahwa Motivasi (X_1) dan Kemampuan (X_2) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan dengan variabel Kinerja Karyawan (Y), dengan nilai F_{hitung} sebesar 47,559 dan tingkat signifikansi $F < 0,05$ ($0,000 < 0,05$). Nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,689 berarti bahwa variabel Motivasi (X_1) dan Kemampuan (X_2) mampu memberikan kontribusi terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 68,9%, sedangkan sisanya 31,1% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel bebas yang diteliti.

- d. Kesimpulan dari penelitian tersebut bahwa variabel Motivasi (X_1) dan Kemampuan (X_2) mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Tulungagung dan variabel yang paling berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan adalah Kemampuan Kerja (X^2).
2. Qouwim (2010) dalam penelitiannya berjudul “Pengaruh Motivasi dan Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang)”.
- a. Jumlah responden yang digunakan sebagai sampel sebanyak 49 orang dari total jumlah karyawan sebanyak 95 karyawan.
- b. Variabel bebasnya yaitu : Motivasi Kerja Karyawan (X_1) dan Komitmen Karyawan (X_2). Sedangkan variabel terikatnya Kepuasan Kerja Karyawan (Y).
- c. Dari analisis data diperoleh hasil koefisien relasi (r) yang lebih besar dari r_{tabel} (0,281). Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi kerja karyawan dan komitmen karyawan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan dengan menolak H_0 dan menerima H_a . Hal ini ditunjukkan dengan nilai probabilitas kurang dari 5% serta diketahui variabel motivasi kerja karyawan mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan karena memiliki *Standardized Coeffcents* (B) paling besar yaitu 3,262.

3. Yung (2010) dalam penelitiannya berjudul “Pengaruh Pelatihan Berbasis Kompetensi Terhadap Kinerja (Studi Tentang Pelatihan Berbasis Pengetahuan, Pelatihan Berbasis Keterampilan dan Pelatihan Berbasis Kemampuan Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pusat PT. TELKOM, Tbk Kandatel Malang)”.

- a. Jumlah responden yang digunakan sebagai sampel sebanyak 38 karyawan dengan total jumlah karyawan sebanyak 61 karyawan.
- b. Variabel bebasnya yaitu : Pelatihan Berbasis Pengetahuan (X_1), Pelatihan Berbasis Keterampilan (X_2), dan Pelatihan Berbasis Kemampuan (X_3). Sedangkan variabel terikatnya Kinerja Karyawan (Y).
- c. Dari analisis data diperoleh nilai signifikansi F dengan menggunakan analisis regresi berganda yaitu $0,000 < 0,05$ (α) dan nilai *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,587. Hasil ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan variabel pelatihan berbasis kompetensi adalah sebesar 58,7% sedangkan sisanya 41,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini yaitu motivasi. Dari hasil tersebut diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan sehingga keputusan terhadap hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel pelatihan berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan baik secara parsial dan simultan terbukti dan dapat diterima.

4. Wahyuni (2009) dalam penelitiannya berjudul “ Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Perusahaan JOB (*Joint Operating Body*) PERTAMINA-Petrochina East Java Tuban)”.

- a. Jumlah responden yang digunakan pada penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian materials and logistic yang bekerja pada perusahaan JOB (*Joint Operating Body*) yang berjumlah 82 orang.
- b. Variabel bebasnya terdiri dari : Motivasi, yang diteliti meliputi Kebutuhan Aktualisasi Diri (X_1), Kebutuhan Harga Diri (X_2), dan Kebutuhan Fisiologis (X_3), serta Kepuasan Kerja yang diteliti meliputi Rekan Kerja (X_4), Kondisi Kerja (X_5), dan Pengawasan (X_6). Sedangkan variabel terikatnya Kinerja Karyawan (Y).
- c. Dari hasil analisis data diperoleh nilai R sebesar 0,989, R^2 sebesar 0,979 dan signifikansi F_{hitung} sebesar 0,000 yang $< \alpha = 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi dan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini terbukti dari nilai t_{hitung} (X_1) = 6,926 dengan p (sig) = 0,000 $< 0,05$, nilai t_{hitung} (X_2) = 2,143 dengan p (sig) = 0,035 $< 0,05$, nilai t_{hitung} (X_3) = 4,273 dengan p (sig) = 0,000 $< 0,05$, nilai t_{hitung} (X_4) = 3,249 dengan p (sig) = 0,002 $< 0,05$, nilai t_{hitung} (X_5) = 2,456 dengan p (sig) = 0,016 $< 0,05$, nilai t_{hitung} (X_6) = 3,880 dengan p (sig) = 0,000 $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti ada pengaruh

signifikan antara variabel X_1 , X_2 , X_3 , X_4 , X_5 , dan X_6 terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

Berikut ini disajikan tabel perbandingan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang.

Tabel 1
Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

Peneliti	Tahun	Judul	Variabel	Metode Analisa
Prananda Febi Wahyu Afiat	2010	Pengaruh Motivasi dan Kemampuan terhadap Kinerja Karyawan (Survey pada Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Tulungagung)	Variabel bebas : motivasi dan kemampuan serta kinerja karyawan sebagai variabel terikat	<i>Ekspalanatory research</i> dengan mengambil seluruh populasi pada karyawan Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Tulungagung
Ika Fiatul Qouwim	2010	Pengaruh Motivasi dan Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang)	Variabel bebas : motivasi dan komitmen karyawan dengan variabel terikat kepuasa kerja karyawan	<i>Eksplanatory research</i> dengan mengambil seluruh populasi pada karyawan tetap PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang)

LANJUTAN

Peneliti	Tahun	Judul	Variabel	Metode Analisa
Webia Yung	2010	Pengaruh Pelatihan Berbasis Kompetensi Terhadap Kinerja (Studi Tentang Pelatihan Berbasis Pengetahuan, Pelatihan Berbasis Keterampilan, dan Pelatihan Berbasis Kemampuan Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pusat PT. TELKOM Tbk, Kandatel Malang)	Variabel bebas : pelatihan berbasis pengetahuan, pelatihan berbasis keterampilan. dan pelatihan berbasis kemampuan serta kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	<i>Eksplanatory research</i> dengan mengambil seluruh populasi karyawan tetap pada Kantor Pusat PT. TELKOM Tbk, Kandatel Malang yang mengikuti Pelatihan Berbasis Kompetensi
Eli Wahyuni	2009	Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Perusahaan JOB (Joint Operating Body) PERTAMINA-Petrochina East Java Tuban)	Variabel bebas : motivasi dan kepuasan serta kinerja karyawan sebagai variabel terikat	<i>Eksplanatory research</i> dengan mengambil seluruh populasi pada karyawan JOB (Joint Operating Body) PERTAMINA-Petrochina East Java Tuban
Penelitian Sekarang	2011	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Kantor Pusat PT. TELKOM Tbk, Kandatel Malang)	Variabel bebas motivasi kerja serta variabel terikatnya kepuasan kerja dan kinerja karyawan	<i>Eksplanatory research</i> dengan mengambil sampel dari sebagian populasi yaitu sebesar 38 karyawan tetap pada Kantor Pusat PT. TELKOM Tbk, Kandatel Malang

Dari pengamatan peneliti, sejauh ini belum ada penelitian yang mengangkat tema tentang motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada Kantor Pusat PT. TELKOM Tbk, Kandatel Malang.

B. Motivasi

1. Pengertian dan Tujuan Motivasi

Pada dasarnya manusia mau melakukan sesuatu karena adanya suatu dorongan baik dari dalam dirinya ataupun dari luar untuk memenuhi kebutuhannya. Dorongan tersebut yang dinamakan motivasi. Peran karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi dan didukung oleh keterampilan dan pengetahuan dalam melaksanakan pekerjaan sangat diperlukan. Hal ini berkaitan dengan tujuan perusahaan yang berarti bahwa salah satu penentu faktor keberhasilan suatu perusahaan adalah motivasi kerja karyawan.

Menurut Hasibuan (2003:92), “motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan”. Menurut Hariandja (2002:321), “motivasi diartikan sebagai faktor – faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah”. Pendapat Nawawi (2003:351) “motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong atau menjadi penyebab seseorang agar melakukan suatu perbuatan kegiatan yang berlangsung secara sadar”.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu keadaan atau kondisi yang menggerakkan seseorang (karyawan) mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dengan didorong oleh kebutuhan-kebutuhan individual. Motivasi kerja yang dimiliki karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dari tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pada dasarnya, proses motivasi dapat digambarkan jika seseorang tidak puas akan mengakibatkan ketegangan, yang pada akhirnya akan mencari jalan atau tindakan untuk memenuhi dan terus mencari kepuasan yang menurut ukurannya sendiri sudah sesuai dan harus terpenuhi.

Pemberian motivasi yang dilakukan oleh suatu organisasi baik publik maupun bisnis harus dapat memenuhi beberapa tujuan. Tujuan pemberian motivasi (Hasibuan, 2003:221) antara lain :

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

2. Teori Motivasi

Beberapa teori motivasi yang dijelaskan oleh Rivai (2005:458), yaitu :

a). Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierrarchical of Needs Theory*)

Teori motivasi yang sangat terkenal adalah teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri dari atas lima kebutuhan yaitu : kebutuhan secara fisisologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri, seperti terlihat pada gambar berikut ini :



Gambar 1 Hierarki Kebutuhan Maslow

Diagram di atas menjelaskan bahwa urutan dan rangkaian kebutuhan orang selalu mengikuti alur yang dijelaskan oleh teori Maslow. Semakin keatas kebutuhan seseorang semakin sedikit jumlah atau kuantitas manusia yang memiliki kriteria kebutuhannya.

b). *McClelland's Theory of Needs*

David McClland menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan tentang motivasi mereka. *McClelland theory of needs* memfokuskan kepada tiga hal yaitu :

- Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*Need for achievement*); kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.
- Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*Need for power*); kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing.
- Kebutuhan untuk berafiliasi (*Needs for affiliation*); hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan di dalam organisasi.

Need for achievement. Beberapa orang memiliki keinginan untuk mencapai kesuksesan. Mereka berjuang untuk memenuhi ambisi secara pribadi daripada mencapai kesuksesan dalam bentuk penghargaan perusahaan atau organisasi. Sehingga mereka melakukannya selalu lebih baik dan lebih efisien dari waktu ke waktu. Maksud *high achiever* di sini adalah seseorang atau karyawan dalam menyelesaikan tugasnya selalu lebih baik dari yang lain (*better than others*).

Mereka ini (*high achiever*) selalu mencari suasana kerja dalam suatu proyek atau keadaan di mana mereka dapat memikul tanggung jawab secara pribadi untuk memecahkan masalahnya dan memperoleh kembali jawaban yang cepat dari suasana tersebut. Jadi, dapat mereka katakan mudah untuk mengetahui sulit atau tidaknya, bahkan dapat meningkatkannya atau tidak dalam suatu pekerjaan. Mereka tidak berpikir keuntungan tetapi dengan perhitungan yang akurat dan tepat. Mereka merencanakan dengan matang segala sesuatunya, mereka bukanlah meraih kesempatan dalam kesempitan untuk meraih kesuksesan. Mereka ini

berkinerja bagus dan baik ketika mereka menerima tanggung jawab dengan kemungkinan 50-50 atau seimbang. Mereka akan menghadapinya dengan penuh tanggung jawab baik dalam kegagalan atau kesuksesan dalam menyelesaikan tugasnya atau pekerjaannya.

Need for power. Beberapa orang mungkin selalu untuk memiliki pengaruh, dihormati dan senang mengatur sebagian manusia lainnya. Manusia semacam ini justru senang, dengan tugasnya yang dibebankan kepadanya atau statusnya dan cenderung untuk lebih peduli dengan kebanggaan, prestise, dan memperoleh pengaruh terhadap manusia lainnya.

Need for affiliation. Kebutuhan ini menempati posisi paling akhir dari riset para pakar manajemen. Maksudnya di sini, orang yang memiliki kebutuhan seperti ini tentu mereka memiliki motivasi untuk persahabatan, menanggung dan bekerja sama daripada sebagai ajang kompetisi di dalam suatu organisasi. Termasuk di dalam hal pengertian satu dengan lainnya.

c). *Theory X and Theory Y*

Douglas McGregor mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia; negatif dengan tanda label X dan positif dengan tanda label Y. Setelah melakukan penyelidikan tentang perjanjian seorang manajer dan karyawan, McGregor merumuskan asumsi-asumsi dan perilaku manusia dalam organisasi sebagai berikut :

Theory X (negatif) merumuskan asumsi seperti :

- Karyawan sebenarnya tidak suka dan jika bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalas-malasan dalam bekerja.

- Semenjak karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaannya, mereka akan harus diatur dan dikontrol bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.
- Karyawan akan menghindari tanggung jawabnya dan mencari tujuan formal sebisa mungkin.
- Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas faktor lainnya yang berhubungan erat dengan pekerjaan dan akan menggambarkannya dengan sedikit ambisi.

Sebaliknya teori Y (positif) memiliki asumsi-asumsi sebagai berikut :

- Karyawan dapat memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang wajar, lumrah dan alamiah baik tempat bermain atau beristirahat, dalam artian berdiskusi atau sekedar teman berbicara.
- Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen yang sangat objektif.
- Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif adalah tersebar secara meluas di berbagai kalangan tidak hanya melulu dari kalangan *top management* atau dewan direksi.

Jadi, teori McGregor ini lebih memihak kepada asumsi-asumsi Y atau *positive side* dari perilaku sumber daya manusia di dalam organisasi. Boleh jadi, ide-ide secara partisipasi dalam mengambil keputusan, dan tanggung jawab atau grup relasi sebagai pendekatan untuk memotivasi karyawan dalam kepuasan kerjanya.

Bagi kebanyakan, mungkin dengan kepemimpinan *autocratic leadership* tampaknya lebih suka menggunakan motivasi negatif dibandingkan dengan

lainnya. Walaupun demikian tidak semua orang berpendapat demikian. Yang menjadi kesepakatan bersama adalah tampaknya ada satu hal kecenderungan untuk menggunakan motivasi positif dengan lebih banyak. Fakta yang menjadi penyebabnya adalah, makin tingginya pendidikan karyawan, dan timbulnya organisasi serikat karyawan atau buruh.

d). *Teori ERG*

Teori ERG menyebutkan ada tiga kategori kebutuhan individu, yaitu eksistensi (*existence*), keterhubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*), karena itu disebut sebagai teori ERG, yang berupa :

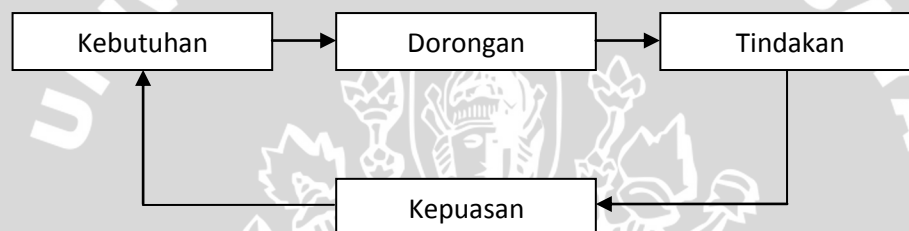
- Kebutuhan eksistensi untuk bertahan hidup, kebutuhan fisik.
- Kebutuhan keterhubungan adalah kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain yang bermanfaat seperti keluarga, sahabat, atasan, keanggotaan di dalam masyarakat.
- Kebutuhan pertumbuhan adalah kebutuhan untuk menjadi produktif dan kreatif, misalnya diberdayakan di dalam potensi tertentu dan berkembang secara terus menerus.

e). *Pola Dasar Pemikiran Content Theory*

Content Theory ini berkaitan dengan beberapa nama seperti Maslow, McGregor, Herzberg, Atkinson, dan McClland. Beberapa nama tersebut mungkin sudah tidak asing lagi bagi mereka yang mempelajari tentang motivasi dan banyak berpengaruh pada pandangan-pandangan manajemen.

Teori ini menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan mereka bertindak laku tertentu. Teori ini

mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti kebutuhan apa yang dicoba dipuaskan oleh seseorang?. Apa yang menyebabkan mereka melakukan sesuatu?. Dalam pandangan ini, setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada di dalam (*inner needs*) yang menyebabkan mereka didorong, ditekan atau dimotivasi untuk memenuhinya. Kebutuhan tertentu yang mereka rasakan akan menentukan tindakan yang mereka lakukan. Para individu akan bertindak untuk memuaskan kebutuhan mereka (lihat Gambar 2).



Gambar 2 Model Motivasi Content Theory

Tampaknya teori ini sangat sederhana, yang diperlukan manajer atau praktisi adalah bagaimana menebak kebutuhan para karyawan, dengan mengamati perilaku-perilaku mereka, dan kemudian memilih cara apa yang bisa digunakan supaya mereka mau bertindak sesuai dengan keinginan manajer tersebut. Meskipun demikian, dapat dilihat betapa sulitnya penerapan teori ini dalam praktiknya terutama disebabkan hal-hal sebagai berikut :

- *Pertama*, kebutuhan sangat bervariasi pada setiap individu manusia. Banyak manajer yang ambisius sangat didorong untuk mencapai status dan kekuasaan, sangat sulit untuk memahami bahwa tidak semua orang yang

bekerja di bawah pimpinanya bisa didorong dengan nilai-nilai yang sama. Hasilnya, manajer tersebut mungkin merasa frustrasi karena tidak bisa memberikan motivasi kepada bawahannya. Perbedaan-perbedaan individual antara para bawahan sangat membuat makin bingung dan susah untuk memotivasi yang dilakukan oleh pimpinannya.

- *Kedua*, perwujudan kebutuhan dalam tindakan juga sangat bervariasi antara satu orang dengan orang yang lain. Seseorang dengan *security need* yang kuat mungkin memilih 'bermain aman' dan menghindari tanggung jawab yang lebih besar, karena takut untuk gagal. Sebaliknya, seseorang dengan kebutuhan yang sama bahkan justru mencari pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih besar, karena takut diberhentikan karena prestasi kerja yang kurang atau biasa-biasa saja.
- *Ketiga*, para individu tidak selalu konsisten dengan tindakan mereka karena dorongan suatu kebutuhan. Suatu hari seseorang mungkin bekerja sangat luar biasa sewaktu kita berikan pekerjaan yang penuh tantangan. Sebaliknya, suatu ketika orang tersebut bekerja dengan sedang-sedang saja dalam menjalankan pekerjaan yang sama.

Akhirnya, reaksi para individu terhadap keberhasilan atau kegagalan untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan mereka juga bisa berbeda-beda. Beberapa individu dengan *security need* yang kuat dan gagal untuk mencapai tujuan mereka mungkin menjadi frustrasi dan berhenti tidak mau mencoba lagi. Sedangkan individu-individu yang lain mungkin bisa meningkatkan usaha mereka agar berhasil di lain waktu. Semakin memahami orang di sekitar semakin bisa diduga

proses yang menterjemahkan kebutuhan ke dalam tindakan. Meskipun demikian, selalu ada kompleksitas dan berbagai alternatif yang menyebabkan kesalahan dugaan akan perilaku seseorang.

f). Pola Dasar Pemikiran *Process Theory*

Process Theory bukannya menekankan pada isi kebutuhan dan sifat dorongan dari kebutuhan tersebut, tetapi pendekatan ini menekankan pada bagaimana dan dengan tujuan apa setiap individu dimotivasi agar menjalankan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Dalam pandangan ini, kebutuhan hanyalah salah satu elemen dalam suatu proses tentang bagaimana para individu bertingkah laku.

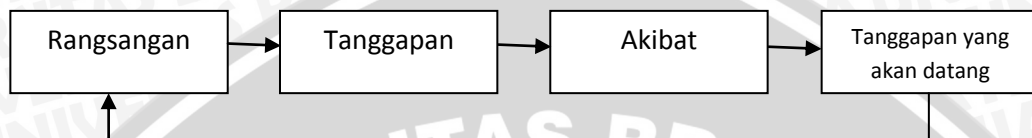
Dasar dari teori proses tentang motivasi ini adalah adanya *expectancy* (harapan), yaitu apa yang dipercayai oleh individu akan mereka peroleh dari tingkah laku mereka. Faktor tambahan dari teori ini adalah kekuatan dari preferensi individu terhadap hasil yang diharapkan. Jadi, hal ini sangat berhubungan erat antara motivasi dan kepuasan hasil kerja seseorang.

g). Pola Dasar Pemikiran *Reinforcement Theory*

Teori ini tidak menggunakan konsep suatu motif atau proses motivasi. Sebaliknya teori ini menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku di masa yang lalu mempengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam suatu siklus proses belajar.

Dalam pandangan teori ini, individu bertingkah laku tertentu karena di masa lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu seseorang akan berhubungan dengan hasil yang menyenangkan terhadap orang lain, dan perilaku tertentu akan juga menghasilkan akibat yang tidak menyenangkan. Pada umumnya, individu lebih

suka akibat yang menyenangkan, karena mereka akan mengulangi perilaku yang akan mengakibatkan konsekuensi yang menyenangkan.



Gambar 3 Proses Penguatan

Dari gambar di atas terlihat bahwa suatu peristiwa (rangsangan) merupakan sebab dengan akibat tertentu yang akan mempengaruhi perilaku individu (tanggapan). Jika akibat tersebut positif, dalam menghadapi situasi yang serupa, individu cenderung melakukan sesuatu yang sama, tetapi jika akibat tersebut negatif maka individu cenderung mengubah perilaku untuk menghindarinya.

Perilaku individu dapat diubah. Perilaku yang negatif dapat diubah dengan memberikan imbalan agar berubah menjadi positif. Pada umumnya akan lebih efektif jika memberikan imbalan untuk perilaku yang diinginkan daripada menghukum perilaku yang tidak diinginkan. Beberapa perilaku yang dapat memotivasi karyawan adalah :

- Cara berinteraksi.
- Menjadi pendengar aktif.
- Penyusunan tujuan yang menantang.
- Pendekatan penyelesaian masalah dan tujuan yang berfokus pada perilaku bukan pribadi.

- Informasi yang menggunakan teknik penguatan.

h). Teori Motivasi Higienis

Pada buku Robbins (2002 : 58) teori motivasi higienis (*Motivation-Hygiene Theory*) dikemukakan oleh ahli psikologi Frederick Herzberg. Dengan keyakinan bahwa hubungan individu dengan pekerjaan adalah sesuatu yang mendasar dan bahwa sikap seseorang terhadap pekerjaan akan sangat menentukan kesuksesan atau kegagalannya. Faktor-faktor intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, pekerjaannya sendiri, tanggung jawab, dan peningkatan kerja terlihat berhubungan dengan kepuasan kerja.

Menurut Herzberg, faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dengan yang memberikan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, manajer-manajer yang mencoba menghilangkan faktor-faktor yang menciptakan ketidakpuasan kerja dapat memberikan kedamaian tetapi belum tentu memberikan motivasi. Mereka lebih akan menenteramkan tenaga kerja mereka daripada memotivasi mereka. Hasilnya, karakteristik-karakteristik seperti administrasi dan kebijakan perusahaan, supervisi, hubungan antarkaryawan, kondisi kerja, dan gaji yang dicirikan oleh Herzberg sebagai faktor-faktor higienis (*hygiene factors*). Ketika faktor-faktor tersebut memadai, orang tidak akan menjadi tidak puas maupun menjadi puas. Jika ingin memotivasi orang dalam pekerjaan mereka, Herzberg menyarankan untuk menekankan pada prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab, dan pertumbuhan. Hal tersebut merupakan karakteristik yang dianggap orang berharga secara intrinsik.

3. Model Motivasi

Pada bagian ini akan dibicarakan berbagai pandangan manajer tentang motivasi yang dicoba dihubungkan dengan tahapan-tahapan pemikiran manajemen menurut Rivai (2005:470). Model tersebut adalah model tradisional, model hubungan manusiawi, dan model sumber daya manusia.

a. Model Tradisional

Model motivasi tradisional dihubungkan dengan tokoh Fredrick Taylor dan aliran manajemen ilmiah. Sesuai dengan aliran ini, aspek yang sangat penting dari pekerjaan para manajer adalah bagaimana membuat para karyawan bisa menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang paling efisien. Untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar melakukan tugas mereka dengan berhasil, para manajer menggunakan sistem upah insentif; semakin banyak mereka menghasilkan atau mencapai hasil kerja yang sempurna, semakin besar penghasilan mereka. Alat motivasi ini didasarkan atas anggapan bahwa para karyawan sebenarnya adalah pemalas dan bisa didorong hanya dengan imbalan keuangan. Dalam berbagai situasi, insentif tersebut cukup efektif. Meskipun demikian, lama kelamaan manajer akan mengurangi tingkat insentif upah yang diberikan. Dengan semakin meningkatnya prestasi kerja, akibatnya adalah makin berkurangnya kebutuhan akan tenaga kerja.

b. Model Hubungan Manusiawi

Ketika tampak bahwa pendekatan tradisional tidak lagi tepat, para ahli manajemen mulai mencari berbagai penjelasan tentang perilaku karyawan.

Elton Mayo dan peneliti tentang hubungan manusiawi lainnya menemukan bahwa kontak sosial yang dialami mereka, dan kebosanan serta rutinitas pekerjaan merupakan hal-hal yang mengurangi motivasi mereka dalam bekerja. Sehingga mereka menganjurkan para manajer bisa memotivasi para karyawan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dengan membuat mereka merasa penting dan berguna. Dalam model hubungan manusiawi, para karyawan diharapkan untuk menerima wewenang manajer karena atasan mereka memperlakukan mereka dengan baik dan tenggang rasa, juga penuh perhatian atas segala kebutuhan mereka.

c. Model Sumber Daya Manusia

Kritikan juga diajukan kepada model hubungan manusiawi karena sebagai model yang hanya memanipulasi para karyawan dengan cara yang lebih canggih. Banyak pendapat yang menyatakan bahwa, para karyawan sebenarnya mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan mempunyai arti dalam bekerja. Mereka untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, dan tidak selalu para karyawan memandang pekerjaan sebagai suatu hal yang tidak menyenangkan. Bahkan umumnya, para karyawan akan memperoleh kepuasan karena prestasi yang tinggi. Jadi, para karyawan bisa memperoleh tanggung jawab yang lebih luas untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugas-tugas mereka, karena mereka sudah punya dorongan untuk bekerja dengan baik dan kemungkinan besar bisa mencapai tujuan organisasi dengan cara mereka sendiri. Tugas

manajer dalam model ini, bukanlah menyuap para karyawan dengan upah atau uang saja tetapi juga untuk mengembangkan rasa tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan organisasi dan anggotanya, di mana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuannya masing-masing.

4. Proses Motivasi

Dijelaskan oleh Hasibuan (2003:101) proses motivasi terdiri dari :

- **Tujuan**, dalam proses memotivasi perlu diterapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para bawahan dimotivasi ke arah tujuan tersebut.
- **Mengetahui Kepentingan**, dalam proses motivasi penting mengetahui kebutuhan/keinginan karyawan dan tidak hanya melihatnya dari sudut kepentingan pimpinan dan perusahaan saja.
- **Komunikasi Efektif**, dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dan efektif dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat-syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif itu diperolehnya.
- **Integrasi Tujuan**, dalam proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan perusahaan dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan perusahaan adalah *needs complex*, yaitu untuk memperoleh laba, perluasan perusahaan, sedangkan tujuan individu karyawan adalah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi tujuan organisasi/perusahaan dan tujuan karyawan harus disatukan dan untuk ini penting adanya persesuaian motivasi.

- **Fasilitas**, manajer dalam memotivasi harus memberikan fasilitas kepada perusahaan dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan.
- **Team Work**, Manajer harus menciptakan team work yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. Team work (kerja sama) ini penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

B. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Sopiah (2008:170) menyimpulkan dari pendapat para ahli bahwa:

(1)Kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja . (2)Tanggapan emosional bisa berupa perasaan puas (positif) atau tidak puas (negatif). Bila secara emosional puas berarti kepuasan kerja tercapai dan sebaliknya bila tidak maka berarti karyawan tidak puas. (3)Kepuasan kerja dirasakan karyawan setelah karyawan tersebut membandingkan antara apa yang dia harapkan akan dia peroleh dari hasil kerjanya dengan apa yang sebenarnya dia peroleh dari hasil kerjanya. (4)Kepuasan kerja mencerminkan beberapa sikap yang berhubungan.

Pendapat Rivai (2006:249) kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Handoko (2001:193) kepuasan kerja (*job satisfaction*) keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka, hal ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan, komitmen dengan perusahaan, kesehatan fisik dan mental, serta kualitas kehidupan yang lebih baik meskipun di luar pekerjaannya. Hal ini dapat ditunjukkan dengan suatu sikap seseorang karyawan yang senang atau tidak senang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja setiap individu memiliki tingkat yang berbeda-beda. Apabila kepuasan kerja terjadi pada

seorang karyawan, maka pada umumnya tercermin pada perasaan karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun ditugaskan kepadanya dilingkungan kerjanya.

Kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sehingga dalam proses menikmati kepuasan kerja itu terdapat tiga kategori, yaitu :

- a. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dengan memperoleh pujian kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik, serta lebih mengutamakan pekerjaan daripada balas jasa, walaupun balas jasa itu sangat penting.
- b. Kepuasan kerja diluar pekerjaan adalah kepuasan dalam arti bahwa dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasannya diluar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa dari pada pelaksanaan tugas-tugasnya.
- c. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan dengan sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan hasil kerja dirasa adil dan layak (Hasibuan, 2002 :222)

2. Teori Kepuasan Kerja

1). Teori ERG-Clayton Adelfer

Pada buku Suprihanto (2003:44) Clayton Adelfer pada dasarnya setuju dengan pendapat Maslow yang mengatakan bahwa kebutuhan-kebutuhan individual tersusun secara hierarki, namun demikian hierarki kebutuhan yang dinyatakan hanya terdiri atas tiga kelompok kebutuhan dasar, yaitu :

- a. Eksistensi : Kebutuhan-kebutuhan terpuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, air, udara, gaji, kondisi kerja dan keamanan.
- b. Keterkaitan : kebutuhan-kebutuhan terpuaskan dengan adanya hubungan sosial dan interpersonal yang berarti dan adanya penghargaan, seperti promosi, pengembangan karyawan, juga hubungan dengan teman sekerja dan hubungan dengan atasan.

- c. Pertumbuhan : kebutuhan-kebutuhan yang terpuaskan oleh seorang individu menciptakan kontribusi yang kreatif dan produktif.

2). Teori Dua Faktor

Teori dua faktor sikap kerja merupakan kepuasan kerja secara kualitatif berbeda dengan ketidakpuasan kerja. Menurut Yuniati (2002:15) karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi kategori, yaitu *dissatisfiere* atau *hygiene* atau *extrinsic factor*, dan *satisfiere* atau *motivators* atau *intrinsic factor*.

Pengertian masing-masing adalah sebagai berikut :

- a. *Dissatisfiere* atau *hygiene* atau *extrinsic factor*, yaitu serangkaian kondisi ekstrinsik, berarti faktor ini bersumber dari luar diri seorang karyawan, diantaranya meliputi status seorang karyawan dalam instansi, hubungan dengan atasan maupun dengan teman-teman sekerja, kebijaksanaan instansi, sistem administrasi dalam instansi, dan sistem imbalan yang berlaku. *Hygiene* adalah kondisi yang dapat menimbulkan rasa yang tidak puas bagi karyawan. Apabila kondisi tersebut diatas tidak ada dalam lingkup pekerjaannya, maka dapat menimbulkan rasa tidak puas pada karyawan. Jika kondisinya tidak cukup atau buruk, maka para karyawan merasa ada kepuasan, tetapi apabila kondisi tersebut cukup atau bahkan baik, maka belum tentu bisa merangsang karyawan untuk bekerja lebih keras atau lebih giat. Menurut Martoyo, 2001 dalam Yuniati (2002:15), apabila faktor-faktor hygiene ini diperbaiki, maka tidak ada pengaruhnya terhadap sikap kerja yang positif, tetapi jika diabaikan atau bahkan dibiarkan tidak sehat maka pada diri karyawan timbul rasa ketidakpuasan.

b. *Satisfiere* atau *motivators* atau intrinsic factor, berarti faktor ini bersumber dari dalam diri seorang karyawan. Faktor motivator ini diantaranya meliputi pekerjaan seorang karyawan, keberhasilan yang diraih, kemajuan dalam karir dan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang, sehingga karyawan merasa terpuaskan. Apabila kondisi tersebut terdapat dalam pekerjaan, maka akan menggerakkan motivasi yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Jika faktor-faktor tersebut tidak ada dalam pekerjaan, maka akan menimbulkan ketidakpuasan yang berlebihan (Yuniati, 2002:15).

Ada beberapa teori tentang ‘determinan-determinan’ yang membuat kepuasan kerja menurut Sigit (2003:119) :

- ***Fulfillment theory*** (teori pemenuhan). Menurut teori ini kepuasan kerja ialah fungsi dari kebutuhan. Kebutuhan di sini diartikan sebagai kekurangan atau kekosongan batiniah yang bersifat psikologis yang tidak dapat dipantau. Kekosongan batiniah ini diisi, dan dengan demikian maka puaslah kerjanya.
- ***Reward theory*** (teori imbalan). Menurut teori ini kepuasan adalah fungsi dari imbalan yang diterima seseorang. Baik mengenai jumlahnya maupun kapan waktu diterimanya, berpengaruh terhadap tingkat kepuasannya. Seberapa besar kepuasannya tergantung pada penilaian yang dilakukan oleh penerimanya.
- ***Discrepency theory*** (teori kesenjangan). Menurut teori ini kepuasan kerja dipengaruhi oleh harapan dari pekerja. Kepuasan kerja merupakan akibat dari perbandingan antara apa yang seharusnya diterima dan apa

yang nyata diterima. Jika ia menerima lebih besar daripada yang diharapkan, akan diperoleh rasa puas, sebaliknya jika menerima kurang dari yang diharapkan ia akan tidak puas.

- **Equity theory** (teori keadilan). Teori ini memperbandingkan dengan orang lain mengenai korban dan hasil. Jika ia merasa dibayar lebih, maka akan merasa puas, sebaliknya jika dibayar kurang dari yang diperbandingkan maka ia akan merasa tidak puas.

3. Pengukuran Kepuasan Kerja

Ada beberapa cara untuk mengukur kepuasan kerja menurut Sopiah (2008:175), diantaranya:

a. Menggunakan skala indeks deskripsi jabatan (*job description index*).

Skala pengukuran ini dikembangkan oleh Smith, Kendall, dan Hullin pada tahun 1969. Cara penggunaannya adalah dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan pada karyawan mengenai pekerjaan. Setiap pertanyaan yang diajukan harus dijawab oleh karyawan dengan jawaban ya, tidak atau ragu-ragu. Dengan cara ini dapat diketahui tingkat kepuasan kerja karyawan.

b. Menggunakan kuesioner kepuasan kerja Minnesota (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*).

Pengukuran kepuasan kerja ini dikembangkan oleh Weiss dan England pada tahun 1967. Skala ini berisi tanggapan yang mengharuskan karyawan untuk memilih salah satu dari alternatif jawaban : sangat tidak puas, tidak puas, netral, puas, dan sangat puas terhadap pertanyaan yang diajukan. Berdasarkan jawaban-jawaban tersebut dapat diketahui tingkat kepuasan kerja karyawan.

c. Pengukuran berdasarkan gambar ekspresi wajah.

Pengukuran kepuasan kerja dengan cara ini dikembangkan oleh Kunin pada tahun 1955. Responden diharuskan memilih salah satu gambar wajah orang, mulai dari gambar wajah yang sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut. Kepuasan kerja karyawan akan dapat diketahui dengan melihat pilihan gambar yang diambil responden.

C. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja menurut Griffin (2004:27) adalah “seluruh perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan yang diharapkan oleh organisasi untuk ditampilkan oleh individu”. Pendapat para Tim Mitra Bestari menjelaskan “kinerja (2005:97) merupakan aktivitas penting yang perlu dilakukan oleh setiap organisasi yang ingin mencapai sasaran bisnisnya dengan efektif”. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu perilaku seorang karyawan yang dapat dinilai dengan melihat cakupan pekerjaan, perilaku, dan hasil. Bagi individu atau karyawan, kinerja memiliki kesepakatan pengembangan karir dan perilaku di tempat kerja.

2. Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Schuler dan Jackson tujuan dari penilaian kinerja dapat dikelompokkan dalam empat kategori (1999:3) :

- a. Evaluasi yang menekankan perbandingan antar orang.
- b. Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu.
- c. Pemeliharaan sistem.
- d. Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia.

Sistem pengelolaan kinerja juga memiliki tiga (3) tujuan sebagai berikut (Tim Mitra Bestari, 2005 : 100) :

- *Tujuan Strategis*
Yang pertama dan yang paling penting dalam sistem pengelolaan kinerja adalah perlunya keterkaitan antara aktivitas karyawan dan tujuan organisasi. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah mendefinisikan kriteria hasil, perilaku, dan factor pendukung lain, luar, sifat-sifat pekerja yang diperlukan dan melaksanakan strategi itu kemudian mengembangkan sistem pengukuran dan sistem umpan balik yang akan memaksimalkan keterlibatan karyawan yang ditunjukkan dengan perilaku dan hasil.
- *Tujuan Administratif*
Perusahaan-perusahaan menggunakan informasi pengelolaan kinerja untuk berbagai kebijakan administratif, seperti administrasi penggajian (kenaikan

gaji), promosi, mempertahankan dan memberhentikan karyawan, pemberhentian karyawan sementara, dan penghargaan kinerja individu. Pengelolaan kinerja yang efektif akan tercapai apabila hasil memiliki konsekuensi pada umpan balik, sistem *reward* (peningkatan gaji), dan keputusan lain.

- **Tujuan Pengembangan**

Tujuan ketiga dari penilaian kinerja adalah mengembangkan karyawan secara efektif pada pekerjaan mereka. Ketika karyawan tidak mampu menunjukkan hasil kerja sesuai harapan yang seharusnya dilakukan, maka organisasi perlu menyelenggarakan program pengembangan karyawan. Umpan balik yang diberikan setelah proses evaluasi kinerja seringkali menyalahkan sepenuhnya pada kelemahan yang dimiliki karyawan. Idealnya sistem pengelolaan kinerja yang baik tidak hanya mengidentifikasi aspek-aspek kelemahan karyawan saja, tetapi juga faktor yang menyebabkan kelemahan tersebut, seperti kurangnya keahlian, masalah motivasional dan halangan yang dirasakan karyawan.

3. Metode Penilaian Kinerja

Ada empat pendekatan dalam penilaian kinerja menurut Sigit (2003:134), yaitu:

- a. **Pendekatan Watak**

Menilai watak atau karakter pribadi. Unsur-unsur yang biasanya dinilai ialah inisiatif, pengambilan keputusan, kerajinan, loyalitas, dan ketergantungan. Meskipun pendekatan ini yang paling banyak digunakan, tetapi oleh para ekspert pada umumnya pendekatan ini dipandang yang paling lemah, karena diragukan berkaitan dengan kinerja.

- b. **Pendekatan Perilaku**

Menilai perilaku dalam kerja, bagaimana bekerja sendirian, bagaimana bekerja bersama orang lain, bagaimana ia melaksanakan tugasnya, dan lainnya yang berkaitan dengan perilaku dalam kerja. Pendekatan ini juga tidak ada kaitannya dengan hasil kerjanya, atau dengan kinerjanya. Maka pendekatan ini juga masih lemah, karena tidak mengaitkan dengan kinerja.

- c. **Pendekatan Hasil**

Menilai apa yang telah dihasilkan dari kerja, atau apa yang telah dicapai dari kerja. Pendekatan ini mirip dengan apa yang menjadi sasaran *management by objectives*.

- d. **Pendekatan Kontijensi**

Tidak mempunyai cara tertentu melainkan menyatakan bahwa masing-masing pendekatan dapat digunakan tergantung pada situasinya. Pada situasi tertentu mungkin lebih tepat menggunakan pendekatan watak, tetapi pada

suatu situasi lain lebih tepat menggunakan pendekatan perilaku atau pendekatan hasil.

D. Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

“Pandangan mengenai hubungan kepuasan kerja dan kinerja pada hakikatnya dapat dilihat dari seorang pegawai yang bahagia adalah seorang pegawai yang produktif (Robbins, 2001:151)”. Banyak karyawan yang kepuasan kerjanya tinggi namun produktivitas kerjanya rata-rata, sehingga terlihat bahwa kepuasan kerja itu sendiri bukan merupakan suatu motivator kuat, meskipun bagaimanapun juga kepuasan kerja itu selalu penting artinya bagi organisasi. Kepuasan kerja tersebut juga penting untuk aktualisasi diri. “Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan selanjutnya akan dapat berakibat frustrasi, semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil dan sebagainya (Martoyo, 2000:144)”. Kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini seperti yang ditulis oleh Liliweri (1997 :328) bahwa “kepuasan kerja mempunyai kontribusi yang sangat besar terhadap kinerja karyawan”. Kepuasan kerja karyawan itu diperoleh dari supervisor yang mampu memberikan motivasi melalui tindakan dan perilaku manusiawi, serta memperhatikan hubungan antarmanusia yang kohesif di antara para pekerja. “Untuk memotivasi karyawan dan menciptakan kepuasan yang tinggi, manajer juga harus menawarkan faktor-faktor seperti tanggung jawab dan peluang untuk maju (faktor-faktor penggerak motivasi) (Sunarto, 2007 :176)”.

Menurut Daft (2006 : 364) bahwa “motivasi dapat menimbulkan perilaku-perilaku yang mencerminkan kinerja tinggi dalam organisasi”. Sebuah motivasi karyawan yang tinggi berhubungan erat dengan kinerja dan keuntungan organisasional. Maka dari itu, seorang manajer harus mencari kombinasi teknik-teknik dan penghargaan-penghargaan motivasional yang tepat untuk mempertahankan kepuasan dan produktivitas para pekerja dalam beraneka ragam situasi organisasional.

Berdasarkan uraian di atas dapat dilihat adanya hubungan dan pengaruh yang jelas antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dimana tolak ukur dari kinerja seorang karyawan dapat dilihat dari kepuasannya dalam pekerjaan yang nantinya dapat dilihat termotivasi atau tidaknya karyawan bekerja.

E. Model Konsep

Dari uraian teori di atas mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, maka dapat disusun konsepsi sebagai berikut :

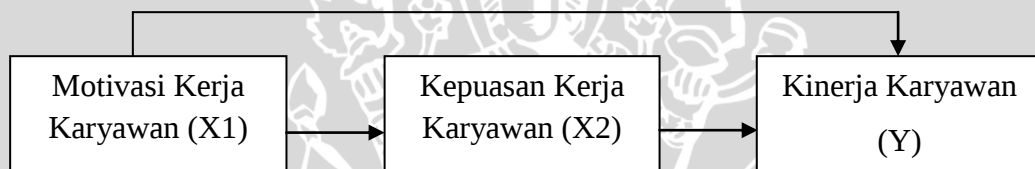
Gambar 4
Model Konsep



C. Hipotesis Penelitian

Hipotesis sangat berguna dalam penelitian ini guna untuk membatasi dan memperkecil jangkauan penelitian. Dengan kata lain hipotesis merupakan jawaban sementara yang hendak diuji kebenarannya melalui riset (Suliyanto, 2006 : 53). Dari uraian di atas maka dapat digambarkan model hipotesis pada gambar berikut :

Gambar 5
Model Hipotesis



Keterangan :

1. Hipotesis 1 = Diduga variabel motivasi kerja (X1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (X2) di Kantor Pusat PT. TELKOM Tbk, Kandatel Malang.
2. Hipotesis 2 = Diduga variabel kepuasan kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) di Kantor Pusat PT. TELKOM Tbk, Kandatel Malang.

3. Hipotesis 3 = Diduga variabel motivasi kerja (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) di Kantor Pusat PT. TELKOM Tbk, Kandatel Malang.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian *explanatory research* (penjelasan). Dimana pada metode ini digunakan untuk menjelaskan pengaruh motivasi kerja (X1) terhadap kepuasan kerja (X2) dan kinerja karyawan (Y), serta untuk mengetahui bagaimana pengaruh antara variabel bebas (motivasi kerja) terhadap variabel terikat (kepuasan kerja dan kinerja karyawan). Menurut Liliweri (1997 : 82) “eksplanatoris adalah bentuk survey yang mempertanyakan apakah ada hubungan antara beberapa variabel penelitian”. Maka dari itu, dalam penelitian ini hipotesis yang dirumuskan akan diuji untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel-variabel dalam penelitian ini mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di PT. TELKOM Tbk, Kandatel Malang yang beralamat di Jalan Achmad Yani No.11 Malang. Lokasi ini dipilih karena peneliti ingin mengetahui sejauh mana pengaruh dari motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT. TELKOM Kandatel Malang. Selain itu, peneliti memilih PT. TELKOM Tbk, Kandatel Malang berdasarkan pertimbangan

bahwa perusahaan tersebut menerapkan motivasi kerja sebagai penyemangat dan pemacu dalam pekerjaan juga.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. TELKOM Kandatel Malang. Dikarenakan jumlah populasi yang cukup banyak, maka populasi yang diambil tidak diteliti semuanya. Hal ini dikarenakan akan memakan waktu, biaya, dan tenaga yang tidak sedikit, jadi peneliti mengambil sebagian saja sebagai sampel. Dengan meneliti sebagian dari populasi diharapkan dapat menggambarkan hasil yang sesungguhnya dari keseluruhan populasi.

2. Sampel

“Sampel yang baik adalah sampel yang benar-benar digunakan untuk menggambarkan karakteristik populasinya (Suliyanto, 2006 : 92)”. Dengan demikian, tidak berarti bahwa sampel yang besar pasti lebih baik daripada sampel yang kecil. Dapat juga dikatakan bahwa sampel merupakan miniatur dari populasi. Maka dari itu, pada penelitian ini digunakan teknik pengambilan sampel dengan *propotional random sampling*. Menurut Bungin (2009 : 114) teknik pengambilan “*propotional random sampling* adalah pengambilan sampel yang diambil berimbang pada setiap perwakilan populasi area”. Jumlah unit-unit populasi di PT. TELKOM Kandatel Malang sudah diperoleh oleh peneliti. Kemudian dengan pemahaman teori ini peneliti mengambil wakil-wakil dari unit-unit populasi tersebut dengan sistem perwakilan yang berimbang. Dalam

penelitian ini sampel yang diambil diharapkan dapat menggambarkan hasil yang sesungguhnya dari populasi tersebut.

Untuk menentukan banyaknya sampel dari suatu populasi, jika ukuran populasi diketahui maka rumus yang digunakan adalah rumus *Slovin* (Umar, 2002 :141) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

- n = banyaknya sampel
- N = populasi
- E = presisi yang ditetapkan (dalam penelitian ini presisi yang digunakan sebesar 10%)

$$n = \frac{61}{1 + 61 (0,1)^2}$$

$$n = \frac{61}{1,61} \quad 37,88 = 38$$

Berdasarkan hasil perhitungan dengan rumus di atas, maka jumlah sampel yang digunakan dibulatkan menjadi sebanyak 38 orang. Berikut rincian pembagian jumlah sampel dari masing-masing divisi yang ada di Kantor PT. TELKOM Kandatel Tbk, Malang.

Tabel 2
Pembagian Jumlah Sampel

No.	Divisi	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel
1.	Service Support Area Malang	9	$9/61 \times 38 = 6$
2.	Customer Care Commerce Office Batu	5	$5/61 \times 38 = 3$
3.	Customer Care Commerce Office Kepanjen	5	$5/61 \times 38 = 3$
4.	Customer Care	1	$1/61 \times 38 = 1$
5.	Customer Care Malang	22	$21/61 \times 38 = 13$
6.	Direct Channel Malang	9	$9/61 \times 38 = 6$
7.	Modern Channel Malang	10	$11/61 \times 38 = 6$
Jumlah		61	38

Sumber : Kantor PT. TELKOM Kandatel Tbk, Malang 2011.

Pada divisi Customer Care di atas bertanggung jawab untuk divisi Regional V Jawa Timur yang terdiri dari Customer Care Malang, Customer Care Commerce Office Batu dan Customer Care Office Kepanjen. Divisi Customer Care Commerce Office Batu dan Customer Care Officer Kepanjen dikepalai oleh seorang Asman untuk tiap officer tersebut yang ditempatkan di Kantor Pusat PT. TELKOM Tbk, Kandatel Malang. Sedangkan untuk officer seperti Off 2 Customer Service dan Off 3 Customer Service masing-masing ditempatkan di Customer Care Officer Batu dan Customer Care Officer Kepanjen. Maka dari itu untuk pengambilan sampel di divisi Customer Care Commerce Office Kepanjen dan Customer Care Commerce Office Batu diambil masing-masing 3 sampel yang terdiri dari Asman masing-masing Customer Care Commerce Office dan SPV Plasanya yaitu, SPV Plasa Batu dan SPV Plasa Kepanjen.

D. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran

1. Konsep

Menurut Nazir (2003:123) “konsep merupakan gambaran suatu fenomena secara abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap sesuatu yang khas”. Liliweri (1997 : 93) berpendapat bahwa “konsep adalah istilah yang memiliki beberapa pengertian semantik tertentu yang merupakan gambaran abstrak dari suatu gejala sosial”. Dalam suatu penelitian, konsep mempunyai peranan yang besar, yaitu sebagai penghubung antara teori dengan observasi dan antara abstraksi dengan realitas. Adapun konsep dalam penelitian ini meliputi :

- a. Motivasi merupakan dorongan dari dalam diri seseorang ataupun dari luar yang didukung oleh keterampilan dan pengetahuan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal berbasis kinerja (*performance target*) yang telah ditetapkan.
- b. Kepuasan merupakan suatu tindakan emosional yang menunjukkan seorang pekerja merasa senang atau tidak senang dengan pekerjaannya yang terlihat dari pemenuhan kebutuhannya sudah terpenuhi dari pekerjaannya tersebut
- c. Kinerja merupakan seluruh perilaku yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai sasaran tujuan organisasi dengan efektif.

2. Variabel dan Definisi Operasional Penelitian

Menurut Suliyanto (2006:76) “variabel adalah gejala yang bervariasi di dalam penelitian”. Liliweri (1997 : 96) berpendapat bahwa “variabel merupakan variasi

nilai dari sebuah konsep”. Variabel yang digunakan meliputi variabel bebas atau independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi penyebab besar kecilnya variabel yang lain, yang terdiri dari Motivasi Kerja (X1), dan variabel terikat atau dependen yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas yang terdiri dari Kepuasan Kerja (X2) dan Kinerja Karyawan (Y) itu sendiri.

Menurut Nazir (2003 : 126) mengartikan “definisi operasional sebagai suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti, atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut”.

Berdasarkan konsep di atas, variabel dan definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a). Motivasi Kerja Karyawan (X1)

Motivasi kerja karyawan dapat diartikan sebagai suatu keadaan yang berasal dari dalam diri seseorang, berkaitan dengan pekerjaan maupun hal-hal yang berasal dari luar pekerjaan itu sendiri dan berpengaruh terhadap kinerja individu di perusahaan . Indikator yang digunakan pada variabel motivasi kerja (X1) adalah :

- 1) Faktor higienis, yaitu faktor-faktor yang berasal dari hal-hal di luar pekerjaan dan merupakan pengalaman yang memuaskan. Dalam hal ini terkait dengan :
 - Kebijakan perusahaan
 - Keamanan
 - Kondisi kerja

2) Faktor motivator, yaitu faktor-faktor yang berasal dari pekerjaan dan muncul dari dalam diri seseorang itu sendiri. Dalam hal ini terkait dengan :

- Keinginan berprestasi
- Kemajuan karir
- Tanggung jawab
- Penghargaan

b). Kepuasan Kerja Karyawan (X2)

Kepuasan kerja karyawan dapat didefinisikan di sebagai perasaan senang karena mendapat gaji yang sesuai, hubungan yang menyenangkan antara atasan dan teman sekerja, dan rasa senang atas pengembangan karyawan di tempat kerja sesuai yang diinginkan. Indikator yang digunakan pada variabel kepuasan kerja (X2) adalah :

- 1) Kepuasan terhadap gaji, yaitu rasa senang atas besarnya gaji yang diterima sudah sesuai dengan pemenuhan kebutuhan untuk berinteraksi sosial dan sejalan dengan harapan karyawan Dalam hal ini terkait dengan :
 - Besarnya gaji yang mencukupi kebutuhan untuk interaksi sosial
 - Besarnya gaji sesuai dengan yang diharapkan
- 2) Kepuasan terhadap hubungan dengan atasan dan teman sekerja,yaitu rasa senang dengan sikap nyaman dan menjadikan tauladan atasan serta teman sekerja yang mendukung kinerja individu karyawan. Dalam hal ini terkait dengan :

- Hubungan dengan teman sekerja
- Lingkungan kerja
- Sikap kepemimpinan
- Kebijakan pimpinan

3) Kepuasan terhadap pengembangan karir karyawan, yaitu kepuasan terhadap pengembangan potensi diri untuk perusahaan, kepuasan terhadap pengembangan karir. Dalam hal ini terkait dengan:

- Sistem Mutasi
- Sistem Promosi

c). Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan dapat diartikan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini indikator yang digunakan antara lain :

- Kuantitas, menuntut pada jumlah target kerja yang ditentukan perusahaan.
- Kualitas, menuntut pada standar kerja yang ditentukan perusahaan.
- Ketepatan waktu, kemampuan menyelesaikan tugas/ pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan.

Berikut ini adalah tabel ringkasan dari konsep, variabel, indikator, dan item:

Tabel 3
Konsep, Variabel, dan Definisi Operasional

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Motivasi	Motivasi Kerja Karyawan (X1)	Faktor Higienis	- Kebijakan perusahaan - Keamanan - Kondisi kerja
		Faktor Motivator	- Keinginan berprestasi - Kemajuan karir - Tanggung jawab - Penghargaan
Kepuasan	Kepuasan Kerja Karyawan (X2)	Kepuasan gaji	- Dapat memenuhi kebutuhan karyawan untuk berinteraksi sosial - Dapat memenuhi harapan karyawan
		Kepuasan terhadap hubungan dengan atasan dan teman sekerja	- Hubungan dengan teman sekerja - Lingkungan kerja - Sikap kepemimpinan - Kebijakan pimpinan
		Kepuasan terhadap pengembangan karir karyawan	- Sistem mutasi - Sistem promosi
Kinerja	Kinerja Karyawan (Y)	Kuantitas	- Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang dibebankan - Keseuaian kinerja karyawan dengan harapan perusahaan
		Kualitas	- Tingkat ketelitian karyawan dalam melakukan pekerjaan - Hasil pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan
		Ketepatan waktu	- Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan - Penyelesaian pekerjaan sebelum waktu yang ditetapkan dengan menjaga standar pekerjaan.

Sumber : Data primer diolah, 2011

3. Skala Pengukuran

Skala dalam penelitian sebenarnya digunakan untuk memberikan nilai pada satuan atribut yang diukur. Skala pada penelitian ini yang digunakan untuk

mengukur tanggapan responden adalah skal *likert*. Skala *likert* digunakan dengan memilih *item-item* yang mempunyai distribusi yang baik, yang dipilih dari hal-hal yang ingin diketahui (baik tidak baik, tentang konservatisme, pesimis, dan sebagainya) di dalam skala (Nazir, 2003 :338).

Skala *likert* ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dengan skala *likert*, maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Agar lebih mudah bagi peneliti dalam menilai, maka masing-masing jawaban diberi bobot nilai atau skor. Skor tersebut dapat terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4
Penscoran Menggunakan Skala Likert

No.	Jawaban	Notasi	Score
1.	Sangat Setuju	SS	5
2.	Setuju	S	4
3.	Ragu-Ragu	RR	3
4.	Tidak Setuju	TS	2
5.	Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber : Nazir, Metode Penelitian 2003

Dari tabel penscoran skala *Likert* di atas, dapat ditentukan besarnya kelas (panjang interval) dengan rumus (Supranto, 2000:64) :

$$c = \frac{X_n - X_1}{k}$$

Keterangan :

- c = perkiraan besarnya (*class width, class size, class length*)
- k = banyaknya kelas
- X_n = nilai observasi terbesar
- X_1 = nilai observasi terkecil

$$c = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan hasil perhitungan dengan rumus di atas, maka dapat diperoleh nilai interval kelas pada skala *Likert* adalah sebagai berikut :

Tabel 5
Interval Kelas Skala Likert

No.	Notasi	Score	Interval Kelas
1.	SS	5	> 4,2 – 5
2.	S	4	> 3,4 – 4,2
3.	RR	3	> 2,6 – 3,4
4.	TS	2	> 1,08 – 2,6
5.	STS	1	1 – 1,08

Sumber : Data primer diolah, 2011

E. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas diperlukan untuk melakukan pengujian terhadap item-item yang ada dalam variabel yang diteliti agar kesimpulan penelitian nantinya tidak keliru dan tidak memberikan gambaran yang jauh berbeda dari keadaan yang sebenarnya.

1. Uji Validitas

Validitas atau “*validity*” yang mempunyai arti sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukuranya (Azwar, 2001:5)”. Sebuah instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Cara pengujian validitas dilakukan dengan cara membandingkan hasil koefisien korelasi antara item total perubah dibandingkan dengan nilai kritisnya.

“Koefisien yang besarnya semakin mendekati angka 1,0 menunjukkan semakin kuatnya hubungan yang ada sedangkan koefisien yang semakin kecil mendekati angka 0 berarti semakin lemahnya hubungan yang terjadi (Azwar, 2001 : 18).

Uji validitas pada penelitian ini menggunakan rumus korelasi *Product-moment pearson*, atau koefisien korelasi Pearson. Koefisien korelasi Pearson digunakan apabila kedua variabel bersifat kontinyu, bukan kategorikal. Adapun rumusannya sebagai berikut :

$$r = \frac{\sum XY - (\sum X)(\sum Y) / n}{\sqrt{[\sum X^2 - (\sum X)^2 / n] [\sum Y^2 - (\sum Y)^2 / n]}}$$

Keterangan :

r = koefisien korelasi

y = skor item y

x = skor item x

n = banyaknya sampel

Menurut Ridwan (2009:76), arti harga r dapat dilihat dengan menggunakan tabel interpretasi nilai r sebagai berikut :

Tabel 6
Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r

Interval Koefisien	Tingkat Pengaruh
0,80 - 1,00	Sangat tinggi
0,60 - 0,799	Tinggi
0,40 - 0,599	Cukup
0,20 - 0,399	Rendah
0,00 - 0,199	Sangat rendah

Sumber : Ridwan, Metode & Teknik Menyusun Proposal Penelitian, 2009

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan penerjemahan dari kata “*reliability* yang berarti sejauhmana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya (Azwar, 2001 : 4)”. Dapat disimpulkan bahwa sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila alat ukur tersebut digunakan berulang kali. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan skor antar item. Dalam penelitian ini, untuk menguji tingkat reliabilitas menggunakan metode *Alpha Croanbach*, dengan rumus sebagai berikut :

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum sj^2}{sx^2} \right]$$

Keterangan :

α = reliabilitas instrumen

k = banyaknya pertanyaan

$\sum sj^2$ = jumlah varian butiran

sx^2 = varian total

Suatu instrument dikatakan reliable bila memiliki koefisien keandalan (α) $\geq$ 0,6 (Sekaran, 2006:311). Pengujian validitas dan reliabilitas masing-masing variabel pada penelitian ini menggunakan komputer melalui program SPSS *for Windows*.

F. Teknik Pengumpulan Data

1. Jenis Data

Berdasarkan sumber informasi pengambilan data, dibagi menjadi dua yaitu :

a) Data Primer

“Adalah data yang berasal dari sumber yang asli dan dikumpulkan secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian kita (Cooper & Emory, 1996 :256)”. Jadi data primer yang dapat diperoleh dari penelitian ini berasal dari hasil kuisioner yang akan diberikan kepada responden, dalam hal ini adalah karyawan.

b) Data sekunder

“Adalah data yang berasal dari studi yang dilakukan oleh pihak lain untuk sasaran mereka sendiri (Cooper & Emory, 1996 :256)”. Data ini biasanya diperoleh dari penelitian terdahulu, buku-buku yang relevan dan sebagainya.

2. Metode Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan pengamatan dan mengumpulkan data langsung dari lokasi atau obyek yang diteliti. Cara-cara yang dipergunakan peneliti, sebagai berikut :

a) Menyebarkan Kuesioner

Merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan daftar pertanyaan untuk diisi responden terhadap beberapa variabel dalam motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja.

b) Mengadakan Wawancara

Merupakan metode pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung kepada narasumber guna memperoleh informasi yang tidak ada pada kuisisioner.

c) Mencatat Dokumen

Merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mempelajari atau membaca dokumen-dokumen perusahaan yang berkaitan dengan penelitian ini serta literature yang relevan untuk menunjang penelitian.

3. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah :

a) Kuesioner

Adalah daftar sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.

b) Pedoman Wawancara

Adalah berupa daftar pertanyaan yang diajukan secara langsung dan lisan kepada pihak-pihak yang terkait guna mengetahui hal-hal yang lebih mendalam mengenai segala sesuatu yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

c) Dokumentasi

Berupa metode yang digunakan untuk mempelajari hal-hal yang diperlukan berupa dokumen-dokumen yang diperoleh dari perusahaan ataupun literatur tentang informasi yang berhubungan dengan penelitian, misalnya tentang sejarah PT. TELKOM, Tbk Kandatel Malang, jumlah karyawan, struktur organisasi, dll.

G. Analisis Data

Tujuan dari penggunaan alat analisis data adalah untuk menyederhanakan data ke dalam bentuk yang lebih mudah untuk dibaca dan diinterpretasikan sesuai dengan tujuan penelitian yang ditetapkan maka dalam penelitian ini menggunakan:

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk menggambarkan keadaan gejala sosial dari lokasi penelitian, obyek penelitian serta distribusi item-item dari masing-masing variabel. Data dikumpulkan dan ditabulasikan dalam tabel, kemudian dilakukan pembahasan secara deskriptif dalam angka dan persentase.

2. Analisis Statistik Inferensial

Analisis ini dipakai untuk menarik kesimpulan mengenai keseluruhan populasi berdasarkan data yang ada dalam suatu bagian dari populasi tersebut (sampel).

a. Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2006:147), “Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal”. Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah nilai residual tersebar normal atau tidak normal. Prosedur uji dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov, dengan ketentuan sebagai berikut :

Hipotesis yang digunakan :

H_0 : residual tersebar normal

H_1 : residual tidak tersebar normal

Jika nilai sig. (p-value) > 0,05 maka H_0 diterima artinya normalitas terpenuhi.

2) Uji linearitas data

Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Apakah fungsi yang digunakan dalam suatu studi empiris sebaiknya berbentuk linear, kuadrat atau kubik (Ghozali 2006:152). Dengan uji linearitas akan diperoleh informasi apakah model empiris sebaiknya linear, kuadrat, atau kubik.

3) Uji heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dengan analisis (Ghozali, 2006:125):

- a) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

4) Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas di dalam model regresi, bisa dilakukan antara lain dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan nilai *tolerance*. Jika nilai VIF tidak lebih dari 10, dan nilai *tolerance* tidak kurang dari 0,10 maka model dapat dikatakan bebas dari multikolonieritas (Ghozali, 2006:95).

Semua penghitungan uji asumsi klasik ini akan dihitung oleh komputer dengan menggunakan program *SPSS 11 for windows*.

b) Analisis Jalur (*Path*)

Uji jalur (*path*) adalah alat analisis statistik untuk menguji eksistensi variabel antara terhadap hubungan antara variabel X dan Y (Bungin, 2009:225). Analisis jalur (*path*) ini sangat bermanfaat untuk mengetahui hubungan sebab akibat, selain itu analisis jalur (*path*) ini juga bertujuan untuk

mengetahui hubungan langsung maupun tak langsung dari beberapa variabel penyebab (eksogen) terhadap variabel akibat (endogen).

Penggunaan analisis jalur (*path*) dalam analisis data penelitian didasarkan pada beberapa asumsi sebagai berikut (Sugiyono, 2007:297) :

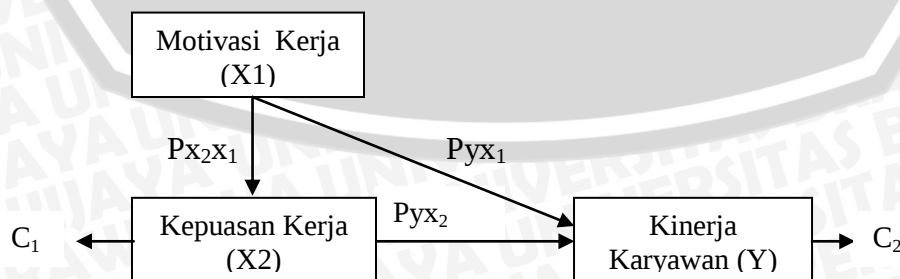
1. Hubungan antar variabel yang akan dianalisis berbentuk linier, aditif dan kausal.
2. Variabel-variabel residual tidak berkorelasi dengan variabel yang mendahuluinya, dan tidak juga berkorelasi dengan variabel yang lain.
3. Dalam model hubungan variabel hanya terdapat jalur kausal/ sebab-akibat searah.
4. Data setiap variabel yang dianalisis adalah data interval dan berasal dari sumber yang sama.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian dengan menggunakan analisis jalur (*path*) adalah sebagai berikut :

a) Membuat Diagram Jalur

Membuat diagram jalur yang akan digunakan untuk mengetahui model hubungan antar variabel yang akan diteliti. Diagram jalur ini disusun berdasarkan kerangka berfikir yang dikembangkan dari teori yang digunakan untuk penelitian. Diagram jalur tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 6
Diagram Jalur Path



b) Mencari Pengaruh Secara Langsung dan Tidak Langsung

Untuk mencari pengaruh secara langsung antara variabel eksogen dan endogen, maka harus dibuat persamaan struktur terlebih dahulu sesuai alur yang terdapat dalam diagram jalur. Persamaan strukturnya adalah :

$$1) X_2 = P_{X_2X_1} + C_1 \text{ (substruktur 1).}$$

$$2) Y = P_{YX_2} + P_{YX_1} + C_2 \text{ (substruktur 2)}$$

Keterangan :

X_1 = Motivasi Kerja

X_2 = Kepuasan Kerja

Y = Kinerja Karyawan

C_1 = variabel residu atau variabel yang mempengaruhi X_2 namun tidak dibahas dalam penelitian ini.

C_2 = variabel residu atau variabel yang mempengaruhi Y namun tidak dibahas dalam penelitian ini.

Menurut Sugiyono (2007:306) untuk mengetahui efek langsung atau tidak langsung antara variabel-variabel dapat dicari dengan menghitung terlebih dahulu nilai-nilai korelasi antar variabel berdasarkan data yang terkumpul.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat dan Perkembangan PT. TELKOM

Pada awalnya PT. TELKOM, Tbk adalah suatu badan yang dibentuk oleh pemerintah Hindia Belanda dengan nama “*Post en Telegradients*” yang didirikan pada tahun 1884 dengan *Staatsblad* no 52 dan bertugas sebagai penyelenggara telekomunikasi di Hindia Belanda pada waktu itu. Pada awal mula usahanya, badan ini diselenggarakan oleh pihak swasta, bahkan sampai tahun 1905, tercatat 38 perusahaan telekomunikasi yang pada tahun 1906 diambil oleh Pemerintah Hindia Belanda dengan *Staatsblad* No. 395. Semenjak itu berdirilah “*Post Telegraf en Telefoondiests*” atau disebut PTT-Dients. PTT-Dients ditetapkan sebagai perusahaan Negara berdasarkan *Staatsblad* No. 419 tahun 1927 tentang Indonesia *Bedrokvenwer* (I.B.W. Undang-undang Perusahaan Negara).

Selanjutnya pada tahun 1960 Pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang no.19 tahun 1960, tentang persyaratan sebuah Perusahaan Negara (PN) dengan PERPU no.240 tahun 1961 berubah menjadi PN POS dan TELEKOMUNIKASI. Lapangan usaha PN POS dan TELEKOMUNIKASI ternyata berkembang dengan pesat, maka pada tahun 1965 Pemerintah mengadakan peninjauan kembali. Hasilnya berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) no.29 dan 30 tahun 1965 terjadi pemecahan menjadi Perusahaan

Pos dan Giro (PN. Pos dan Giro) dan Perusahaan Negara Telekomunikasi (PN. Telekomunikasi). Bentuk ini kemudian dikembangkan mulai tanggal 28 April 1970 berdasarkan S.K. Menteri Perhubungan no.129/U/1970 yang semula bernama PN. TELEKOMUNIKASI berubah nama menjadi PERUSAHAAN UMUM TELEKOMUNIKASI yang disingkat dengan PERUMTEL. Keberadaan PERUMTEL dikukuhkan dengan Peraturan Pemerintah no 36 tahun 1974. menetapkan sebagai pengelola telekomunikasi untuk umum dalam negeri dan luar negeri. Dalam rangka meningkatkan pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum, pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 1980, PERUMTEL sebagai Badan Usaha yang berwenang menyelenggarakan telekomunikasi umum dalam negeri dan pemerintah mengambil kebijaksanaan dengan membeli seluruh saham PT. INDOSAT yaitu, sebuah perusahaan swasta yang didirikan dalam rangka Penanaman Modal Asing yang kemudian diubah statusnya menjadi BUMN berbentuk PERSERO. Pernyataan modal negara Republik Indonesia dalam saham PT. INDOSAT tersebut dituangkan dalam Peraturan Pemerintah no 52 tahun 1980.

Selanjutnya untuk lebih meningkatkan pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum, maka dengan Peraturan Pemerintah no.53 tahun 1980 diadakan perubahan atas Peraturan Pemerintah no.22 tahun 1974, yakni dengan menetapkan PERUMTEL sebagai badan usaha yang diberi wewenang untuk menyelenggarakan telekomunikasi dalam negeri dan PT. INDOSAT sebagai badan usaha yang diberi wewenang menyelenggarakan telekomunikasi untuk

umum internasional. Peraturan Pemerintah no.39 tahun 1974 tentang PERUMTEL juga diubah yang dituangkan dalam Peraturan Pemerintah no.54 tahun 1980.

Sehubungan dengan diundangkannya Peraturan Pemerintah no.3 tahun 1983 tentang Tata Cara Pembinaan dan Pengawasan PERJAN,PERUM dan PERSERO, diterbitkan Peraturan Pemerintah no.21 tahun 1984 tentang PERUMTEL sebagai pengganti dari Peraturan Pemerintah no.36 tahun 1970. Peraturan Pemerintah no.54 tahun 1980. Satu hal yang sangat menggembirakan dalam sejarah perundang-undangan ini adalah ditetapkannya Undang-undang no.3 tahun 1989 tentang telekomunikasi, yang memberikan angin segar dalam pengembangan dan pembangunan pertelekomunikasian di Indonesia.

Mengikat perkembangan demikian pesat ditambah dengan pola manajemen yang lebih terbuka, Pemerintah melalui Peraturan Pemerintah no.25 tahun 1991 tanggal 1 Mei 1991 menetapkan Pengalihan Bentuk Perusahaan Umum (PERUM) Telekomunikasi menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). Peralihan bentuk perusahaan tersebut ditandai dengan penanda tangan Akte Pendirian Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Telekomunikasi Indonesia oleh Notaris Imas Fatimah,SH bersama-sama dengan Menparpostel Soesilo Sudarman yang bertindak selaku kuasa dari Menteri Keuangan sebagai pemegang saham, hari Selasa tanggal 24 September 1991 jam 09.30 WIB di Depparpostel, Jl. Kebon Sirih 36 Jakarta Pusat.

Pada tanggal 1 Juli 1995 secara *de facto* diresmikan era Divisi yang merupakan pengganti structural WITEL untuk mempermudah pelayanan. Dalam era Divisi bisnis, bidang utama dikelola oleh tujuh Divisi Regional (DIVRE) dan satu Divisi

Network. Divisi Regional bergerak dibidang penyelenggaraan jasa telekomunikasi di wilayahnya masing – masing, sedangkan Divisi Network bergerak dibidang penyelenggaraan jasa telekomunikasi jarak jauh dalam negeri melalui pengoperasian jaringan transmisi jalur utama nasional. Divisi tersebut dikelola oleh suatu tim manajemen yang terpisah berdasarkan prinsip desentralisasi dan bertindak sebagai pusat investasi (Divisi Regional) dan pusat keuntungan (untuk Divisi Network dan Divisi lainnya), serta mempunyai laporan keuangan internal yang terpisah. Divisi penunjang terdiri dari Divisi Pelatihan, Divisi Properti, Divisi Sistem Informasi, Divisi Satelit dan Divisi Riset Teknologi Informasi.

Adanya perubahan kebijakan sentralisasi menjadi kebijakan desentralisasi kewenangan menyebabkan struktur dan fungsi Kantor Pusat juga mengalami perubahan. Berdasarkan organisasi divisional ini, maka Kantor Pusat juga mengalami perubahan yang sebelumnya merupakan pusat investasi disederhanakan menjadi pusat biaya (*cost center*). Berubahnya kebijakan tersebut menjadikan jumlah sumber daya manusia di kantor perusahaan menjadi lebih baik.

Berdasarkan akta perusahaan yang terakhir, kedudukan kantor perusahaan TELKOM berada di Jalan Japati No. 1 Bandung. Kantor tersebut bertanggung jawab atas pencapaian sasaran pengelolaan perusahaan melalui kegiatan unit kerja perusahaan secara keseluruhan. Berkaitan dengan Divisi, kantor perusahaan hanyalah menetapkan hal – hal yang strategis sedangkan penjabaran operasionalnya dilaksanakan oleh masing – masing Divisi Struktur Manajemen

TELKOM, yang secara garis besar meliputi Kantor Perusahaan, Divisi Regional I sampai dengan VII, Divisi Network dan Divisi Pendukung.

2. Visi dan Misi PT. TELKOM

Sebagai perusahaan publik, PT. TELKOM mengemban tanggung jawab untuk memberikan hasil terbaiknya bagi para *stakeholders*. Oleh karena itu, dalam setiap kegiatan usahanya PT. TELKOM harus berpijak pada visi, misi, dan tujuan perusahaan.

a. Visi PT. TELKOM

PT. TELKOM mempunyai visi yaitu: *“to become leading infoCom Player in the region”* dalam penyelenggaraan bisnis telekomunikasi dan informasi dalam situasi yang kompetitif tampil sebagai pemimpin dengan tetap memelihara dan meningkatkan kekuatan daya saing. TELKOM berupaya untuk menempatkan diri sebagai perusahaan infoCom terkemuka di Asia Tenggara dan akan berlanjut ke kawasan Asia Pasifik. Adapun makna dari visi tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) *Leading Player* mempunyai mana dimana TELKOM harus:
 - a) Menguasai pangsa pasar (*market share*) mayoritas, sehingga selalu unggul di dalam iklim kompetisi usaha yang semakin ketat.
 - b) Mampu mengendalikan bisnis telekomunikasi, sekaligus menjadi pemimpin bagi komunitas bisnis pertelekomunikasian di tingkat regional.
 - c) Mampu meraih pertumbuhan bisnis secara signifikan.

d) Mampu memberikan kontribusi maksimum terhadap pendapatan nasional perusahaan.

2) *InfoCom Player* mempunyai makna:

Penyedia layanan informasi dan komunikasi yang meliputi PMVIS (*Phone, Mobile, View, Internet dan Service*)

3) *Region* mempunyai makna:

Secara umum kawasan regional Asia Pasifik dimana TELKOM menjadi salah satu komunitasnya.

b. Misi PT. TELKOM

TELKOM mempunyai misi antara lain :

1. Memberikan layanan “*one stop InfoCom*” dengan kualitas yang prima dan harga kompetitif.
2. Mengelola usaha dengan cara yang terbaik dengan mengoptimalkan SDM yang unggul, dengan teknologi yang kompetitif dan dengan *Business Partner* yang sinergis.
3. Mendukung pembangunan nasional serta mengutamakan pelanggan melalui pelayanan penyedia lengkap dan terpadu oleh seluruh pengguna jasa.

3. Bidang Usaha Dan Budaya Perusahaan PT. TELKOM

Kegiatan usaha utama PT. TELKOM adalah menyelenggarakan jasa telekomunikasi dalam negeri yang meliputi telepon, teleks, satelit, sirkit, langganan, surat elektronik, jasa komunikasi bergerak, dan seluler.

Ada lima pilar bisnis PT. TELKOM, yaitu :

- a. *Fixed phone* (TELKOM phone), meliputi *personal line*, *corporate line*, dan wartel & telepon umum.
- b. *Mobile phone* (Telkomsel), meliputi *prepaid service* (Simpati dan AS) dan *postpaid service* (Halo).
- c. *Network and Interconnection* (TELKOM Intercarier), meliputi *interconnection services* dan *network leased services*.
- d. Data dan internet, meliputi *leased channel service* (TELKOM link), *internet service* (TELKOMNet), VoIP service (TELKOM save & Global 017), dan *TSMS service* (from Telkomsel, TELKOM Flexi, dan TELKOM sms).
- e. *Fixed wireless access* (TELKOM flexi), meliputi *prepaid services* (Flexi Trendy) dan *postpaid services* (Flexi Classy).

Unit – unit bisnis TELKOM terdiri dari divisi, centre, yayasan, dan anak perusahaan, yaitu sebagai berikut :

- 1) Divisi
 - a) Divisi Long Distance
 - b) Carrier & Interconnection Service
 - c) Divisi Multimedia
 - d) Divisi Fixed Wireless Network
 - e) Enterprise Service
 - f) Divisi Regional I Sumatera
 - g) Divisi Regional II Jakarta dan sekitarnya

- h) Divisi Regional III Jawa Barat dan Banten
- i) Divisi Regional IV Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta
- j) Divisi Regional V Jawa Timur
- k) Divisi Regional VI Kalimantan
- l) Divisi Regional VII Kawasan Timur Indonesia yang meliputi : Sulawesi, Bali, Nusa Tenggara dan Papua.

2) Centre

- a) Maintenance Service Center
- b) Training Center
- c) Carrier Development Support Center
- d) Management Consulting Center
- e) Construction Center
- f) I/S Center
- g) R&D Center
- h) Community Development Center(CDC)

3) Yayasan

- a) Dana Pensiun (Dapentel)
- b) Yayasan Pendidikan TELKOM
- c) Yayasan Kesehatan
- d) Yayasan Sandhykara Putra TELKOM (YSPT)

4) Anak Perusahaan

a. Kepemilikan > 50%

1. PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel): Telekomunikasi (Selular GSM)

(baru)

2. PT Dayamitra Telekomunikasi (Dayamitra): Telekomunikasi (KSO-VI Kalimantan)
3. PT Infomedia Nusantara (Infomedia): Layanan Informasi
4. PT Telekomunikasi Indonesia Internasional: International Telecommunication Service, Investment & Strategic Partnership and Project Management & Consultancy
5. PT Graha Sarana Duta (GSD): Properti, Konstruksi, dan Jasa.
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 Pramindo Ikat Nusantara (Pramindo): Telekomunikasi Telepon Tetap (KSO-I Sumatera)

b. Kepemilikan 20% - 50%

1. PT Patra Telekomunikasi Indonesia (Partakom): Layanan VSAT
2. PT Citra Sari Makmur (CSM): VSAT dan layanan telekomunikasi lainnya
3. PT Pasifik Satelit Nusantara (PSN): Transponder Satelit dan Komunikasi

c. Kepemilikan < 20%

1. PT Mandara Selular Indonesia (MSI): Layanan NMT-450 Selular 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 Telkom

PT TELKOM sebagai salah satu perusahaan telekomunikasi terbesar terbesar di Indonesia tentunya menghadapi banyak perubahan dalam lingkungan bisnisnya mengingat persaingan dalam jasa telekomunikasi makin ketat. Untuk itu, TELKOM memerlukan budaya korporasi yang bisa menjadi :

- Sumber identitas bagi insan TELKOM di dalam menghadapi perubahan
- Merangsang inspirasi untuk memberikan yang terbaik kepada perusahaan
- Memberikan kekuatan untuk memberikan keunggulan bersaing

THE TELKOM WAY 135 sebagai budaya korporasi yang dikembangkan Telkom merupakan bagian terpenting dari upaya perusahaan untuk meneguhkan hati, merajut pikiran, dan menyerasikan langkah semua Insan TELKOM dalam menghadapi persaingan bisnis InfoCom.

Di dalamnya terkandung beberapa unsur, yang secara integral harus menjiwai insan TELKOM, yakni :

- 1 (satu) asumsi dasar yang disebut

Gambar 7

Asumsi Dasar PT. TELKOM

Committed 2 U

Asumsi dasar *Committed 2 U* diwujudkan dalam bentuk pernyataan sebagai berikut :

- Kami selalu fokus kepada pelanggan.
- Kami selalu memberikan pelayanan yang prima dan mutu produk yang tinggi serta harga yang kompetitif.

- Kami selalu melaksanakan segala sesuatu melalui cara – cara yang terbaik (*best practise*).
- Kami selalu menghargai karyawan yang *proaktif* dan *intensif* dalam peningkatan produktivitas dan kontribusi kerja.
- Kami selalu berusaha menjadi yang terbaik.

- 3 (tiga) Nilai – nilai inti.

Nilai – nilai ini tersebut adalah hal yang dianggap penting, apa yang sebaiknya atau apa yang berharga. Tiga (3) nilai – nilai inti ini adalah :

- *Customer Value*
- *Excellent Service*
- *Competent People*

- 5 (lima) Artefak dan Perilaku

Artefak dan perilaku merupakan benda – benda, simbol upacara seremoni serta tingkah laku. Artefak dapat juga disebut dengan pedoman perilaku. Pedoman perilaku tersebut, antara lain

- *Stretch The Goals*

Karyawan TELKOM harus mempunyai komitmen agar dapat mencapai target yang lebih tinggi atau di atas rata – rata yang diharapkan.

- *Simplify*

Karyawan TELKOM senantiasa berusaha meningkatkan cara – cara kerja yang semakin baik, cepat dan mudah (*simplify*). Penyederhanaan dapat dilakukan dalam hal memecahkan masalah dengan tidak menerapkan peraturan yang kaku, mengambil keputusan dan aktivitas/

proses dengan cepat serta penggunaan teknologi yang sudah diaplikasikan. Sikap sederhana dapat juga direfleksikan dalam penggunaan anggaran atau peralatan yang tidak boros, efisien dan tidak mubazir serta tidak menciptakan pekerjaan yang tidak perlu.

- *Involve Everyone*

Karyawan TELKOM selalu melibatkan setiap orang (*involve everyone*) yang terkait untuk bekerjasama membangun sinergi dan terbentuknya kerja tim yang kuat. Menghilangkan sekat vertical (karyawan dengan manajemen), horizontal (antar fungsi) dan eksternal (*customer & supplier*) agar tercipta iklim semua karyawan bisa berpartisipasi dan berkontribusi. Dengan kerjasama akan memunculkan ide kreatif sehingga tugas yang berat akan terasa lebih ringan dan cepat selesai.

- *Quality is My Job*

Karyawan TELKOM selalu mengutamakan kualitas dalam melaksanakan pekerjaannya (*quality is my job*). Kualitas atau mutu pekerjaan menjadi tujuan yang dimulai dari pekerjaan yang ada pada setiap pegawai.

- *Reward the Winners*

Karyawan TELKOM harus mempunyai sifat saling menghargai pendapat antara satu karyawan dengan yang lain. Manajemen memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi. Perusahaan menerapkan penghargaan yang tinggi bagi karyawan terbaik (*rewards the winners*), baik secara individu maupun unit kerja.

THE TELKOM WAY 135 adalah hasil penggalan dari perjalanan TELKOM 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 TELKOM.

TELKOM 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 TELKOM.

4. Etika Bisnis PT. TELKOM dan Komitmen Divisi Regional V Jawa Timur

Kebijakan etika kerja Perseroan menuntut setiap karyawan untuk memahami visi dan misi TELKOM dengan tujuh tata nilai utama: **kejujuran, transparan, komitmen, kerjasama, disiplin, peduli dan tanggung jawab**. Karyawan didorong untuk mendalami lima perilaku utama yakni ***stretch the goals*** (mencapai target yang lebih tinggi), ***simplify*** (efisiensi dan efektifitas cara kerja), ***involve everyone*** (membangun kerjasama dan sinergi), ***quality is my job*** (mengutamakan kualitas) dan ***reward the winner*** (memberikan respek dan penghargaan).

Untuk memperkuat penerapan Etika Bisnis Perusahaan, memperkokoh jiwa kebersamaan *l'esprit de corps* dan sekaligus membangun iklim pembelajaran yang sehat di kalangan pegawai, dilakukan beberapa revisi, sehingga diharapkan terbentuknya pemahaman dan kesatuan gerak pada semua aspek serta fungsi perusahaan secara berkesinambungan.

TELKOM juga mengembangkan kebijakan etika bisnis yang komprehensif yang mendorong karyawan untuk memahami dan mempraktikkan prinsip-prinsip transparansi, kemandirian, akuntabilitas, tanggung jawab dan kewajaran dalam aktivitas rutinnya. Kebijakan etika bisnis memberikan panduan bagaimana Perseroan, manajemen dan karyawan berperilaku dan berhubungan dengan pihak-pihak lain. Kebijakan memberikan arahan bagaimana karyawan bersikap dalam memelihara hubungan yang baik dengan regulator dan stakeholders lainnya, serta mengembangkan praktek bisnis yang sehat dan transparan. Implementasi dari kebijakan Etika Bisnis melalui Prosesi Silahturahmi Patriot 135 atau dikenal dengan **Prosesi SP-135** yang dilaksanakan satu kali dalam satu minggu pada hari Rabu selama 30 menit dan dilaksanakan pada permulaan jam kerja di lokasi kerja. Pimpinan Unit memberikan arahan dan melakukan monitoring pelaksanaan SP-135 bulan sebelumnya dan setiap tanggal 5 setiap bulan Pimpinan unit melaporkan hasil monitoring kepada Direktur Human Capital.

PT. TELKOM Divre V Jawa Timur memiliki komitmen yang tinggi untuk memberikan yang terbaik kepada pelanggan, pemegang saham, karyawan, pemasok, dan mitra serta lingkungan masyarakat. Untuk mencapai komitmen tersebut PT. TELKOM Divre V Jawa Timur terus menerus meningkatkan pertumbuhan bisnis secara efektif dan efisien dengan menerapkan *TELKOM Quality Management System (TQMS)* berdasarkan ISO 9004-2000 melalui upaya – upaya:

- a. Menyediakan jasa informasi dan komunikasi (*Infocom*) dengan *value* tinggi

- b. Membangun komitmen dan partisipasi aktif karyawan terhadap pemenuhan persyaratan – persyaratan pelanggan, pemegang saham, karyawan, pemasok, mitra lingkungan dan masyarakat.
- c. Peningkatan yang berkelanjutan terhadap peningkatan TQMS, dan
- d. Membudayakan mutu di seluruh unit kerja

Setiap insan PT. TELKOM Jawa Timur wajib mengimplementasikan komitmen ini.

5. Logo, Kredo, dan Maskot PT. TELKOM



Gambar 8

Logo TELKOM

• Arti logo TELKOM tersebut adalah :

- a. Lingkaran sebagai simbol dari kelengkapan produk dan layanan dalam portofolio bisnis baru Telkom yaitu TIME (*Telecommunication, Information, Media and Edutainment*). *Expertise*.
- b. Tangan yang meraih keluar. Simbol ini mencerminkan pertumbuhan dan ekspansi ke luar. *Empowering*.

c. Jemari tangan. Simbol ini memaknai sebuah kecermatan, perhatian, serta kepercayaan dan hubungan yang erat. *Assured*.

d. Kombinasi tangan dan lingkaran. Simbol dari matahari terbit yang maknanya adalah perubahan dan awal yang baru. *Progressive*

e. Telapak tangan yang mencerminkan kehidupan untuk menggapai masa depan. *Heart*.

Warna – warna yang digunakan adalah :

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

Gambar 9

Kredo PT. TELKOM

the world is in your hand

Arti kredo tersebut adalah :

TELKOM dengan penuh kepercayaan diri bertujuan untuk mengubah “isi dunia” yang penuh dengan keterbatasan, sehingga memungkinkan setiap orang untuk mengubah dunia.

TELKOM yang baru mempermudah masyarakat untuk menjangkau dunia, mengerti, mempelajari dan bersuara di dalamnya. TELKOM memungkinkan masyarakat untuk melakukan hal yang lebih dan mengantarkan dunia kedalam genggam tangan. Pesan sederhana untuk masyarakat bahwa dunia adalah milik mereka.

Gambar 10

Maskot Be Bee



Makna dari 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 maskot 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, lincah 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 TELKOM Indonesia.

6. Kantor Pusat PT. TELKOM, Tbk Kandatel Malang

Kantor Pusat Daerah Telekomunikasi Malang yang terletak di Jalan Achmad Yani No. 11 Malang, merupakan salah satu dari lima (5) Kandatel yang berada di bawah jajaran PT. TELKOM, Tbk. 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 V Jawa Timur yang bertanggung jawab terhadap pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum di Kandatel Malang area.

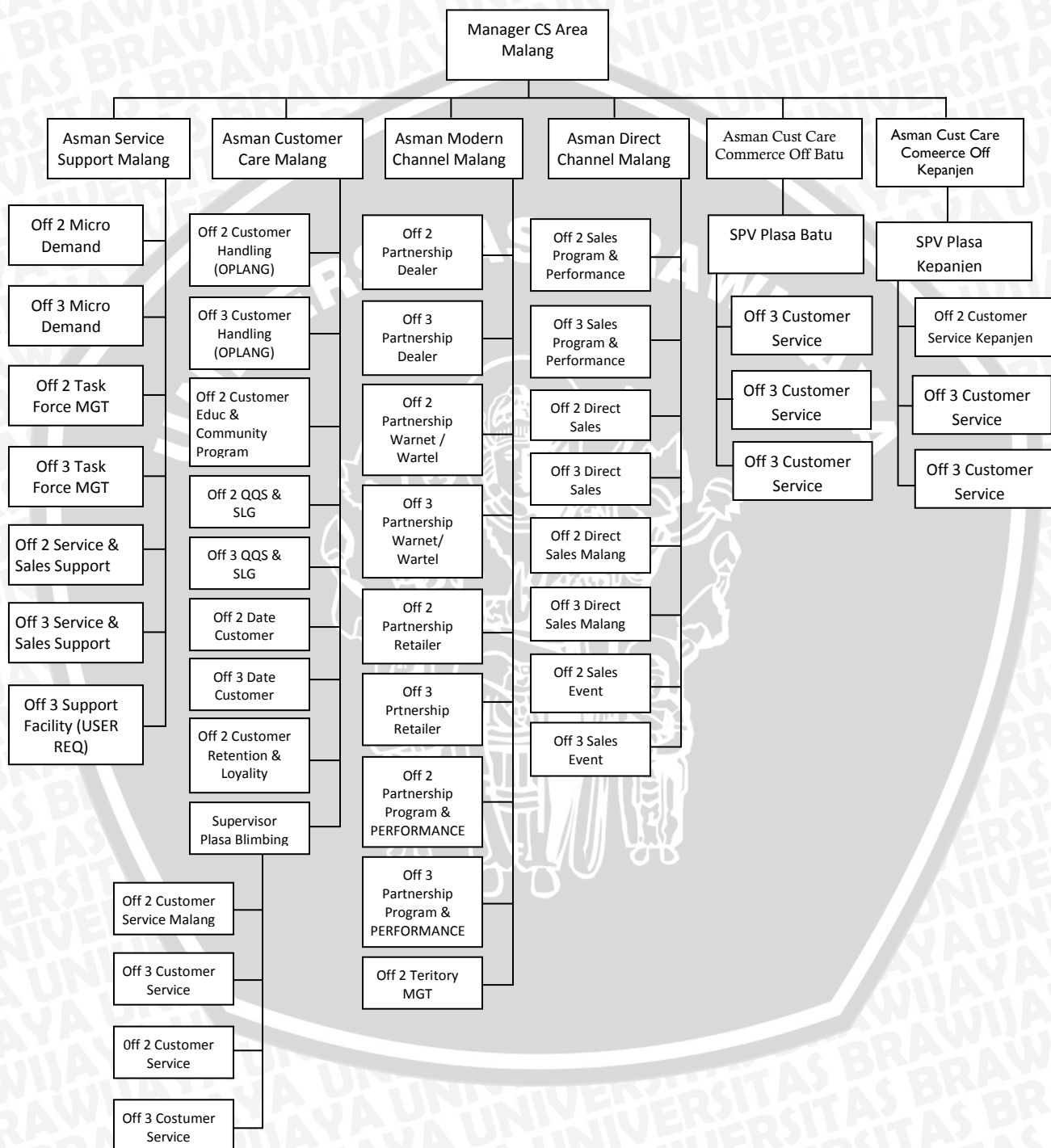
Divisi Regional V untuk daerah Jawa Timur membawahi Kandatel – kandatel yang ada di bawah daerah operasionalnya termasuk Kandatel Malang. Pembentukan kantor daerah pelayanan Telekomunikasi Malang (Kandatel Malang) terhitung tanggal 1 Januari 1996 mencakup area Malang, Pasuruan, dan Blitar yang ditetapkan berdasarkan keputusan direksi Nomor 72 IPS I 50/SDM-11/95. Tanggal 25 September 1995 tentang Penggabungan Kandatel – kandatel DIVRE V Jawa Timur dan Keputusan Kepala Divisi Regional V Jawa Timur Nomor 6724/PS 150/RES-20/95 Tanggal 23 Oktober 1995 Tentang Pembentukan Team Restrukturisasi Kandatel DIVRE V Jawa Timur.

7. Struktur Organisasi dan *Job Description* pada PT. TELKOM, Tbk Kandatel Malang

Di setiap unit kantor wilayah PT. TELKOM Divisi Regional V memiliki Manager UNER, Manager Finance, Manager UBC, Manager HR, Manager ISC, Manager DIVA, Manager DFVN, Manager Infrantel, Manager DBS, dan Manager Customer Service. Untuk unit HR Malang masih mencakup area Pasuruan dan Blitar, tetapi untuk bagian unit lainnya di setiap kantor wilayah sudah memiliki unit masing – masing. Pada unit Manager Customer Services di setiap wilayah bertugas untuk menangani urusan eksternal perusahaan, sedangkan untuk urusan internal perusahaan masing – masing Manager unit melakukan koordinasi dengan Manager unit yang lain.

Gambar 11

Bagan Struktur Organisasi Kantor Pusat PT. TELKOM Malang



Sumber : Data PT. TELKOM Tbk, Kandatel Malang, 2011

Job description struktur organisasi Kantor Pusat PT. TELKOM, Tbk Kandatel Malang lebih terperinci seperti yang terdapat pada bagan struktur organisasi di atas akan dijelaskan di bawah ini :

a. Manager CS Area Malang

- 1) Memastikan RKAP bidang/ fungsional, indikator-indikator kinerja dan prosedur kerja penerapan diterjemahkan dan dikomunikasikan kepada karyawan unit kerja untuk merencanakan, mengarahkan, dan mengeksekusi efektivitas program-program/ aktivitas-aktivitas unit kerja/ bagian.
- 2) Memastikan seluruh sumber daya (*people, tools/ application, infrastructure*, dan sebagainya) dan peran kontribusi unit kerja pada organisasi dipahami dan diterjemahkan untuk merumuskan dan mendistribusikan pekerjaan secara merata.
- 3) Memastikan strategi penjualan dan *sales plan* dimanfaatkan dan dikembangkan pada lingkup area supervisi serta dikendalikan untuk menyelenggarakan penjualan produk guna meningkatkan jumlah pelanggan dan penggunaan produk.
- 4) Memastikan *customer care plan* dan data historis *customer handling* dimanfaatkan dan dikembangkan untuk membangun dan menyelenggarakan layanan pelanggan dan pengelolaan complain/ klaim pelanggan yang mampu meretensi dan memuaskan pelanggan.

- 5) Memastikan strategi aliansi dan isu-isu kritikal dalam kemitraan dikembangkan untuk menerapkan dan mengendalikan pola *partnership* dalam penjualan secara efektif.
- 6) Memastikan kebutuhan *sales force* dikendalikan secara proporsional untuk menyediakan tenaga *sales force* sebagai dukungan pencapaian target penjualan area.
- 7) Memastikan potensi *demand area* dipetakan dan dianalisis secara komprehensif untuk menyajikan *micro demand* yang dapat dimanfaatkan dalam penyusunan *sales plan*.
- 8) Memastikan data atau fakta operasional yang penting dan terbatas serta informasi yang relevan digunakan sebagai kelengkapan analisis untuk menciptakan inovasi pekerjaan dan merumuskan keputusan operasional yang efektif.
- 9) Memastikan kinerja dan permasalahan operasional unit kerja diidentifikasi dan dianalisis secara komprehensif serta direlasikan dengan pekerjaan lain untuk merumuskan alternatif-alternatif solusi yang sesuai dan relevan dengan lingkup pekerjaan.
- 10) Memastikan potensi bawahan (staf) dikembangkan melalui pemberian pelatihan, konseling dan penilaian kinerja untuk meningkatkan produktivitas kerja dan efektivitas kerja.
- 11) Memastikan nilai-nilai dalam budaya organisasi dikembangkan dalam lingkup unit kerja/ bagian untuk menumbuhkan partisipasi dan peran seluruh karyawan (staf) unit kerja/ bagian sesuai lingkup pekerjaanya.

- 12) Memastikan kewenangan secara proporsional kepada bawahan/ staf didelegasikan untuk meningkatkan kemampuan bawahan (staf) dalam pembelajaran memikul tanggung jawab.

b. Manager *Service Support* Malang

- 1) Memastikan kebutuhan sarana penyelenggaraan aktivitas *sales, hunting, farming, dan customer care* di areanya dikendalikan untuk memenuhi dan menyediakan sarana penyelenggaraan aktivitas *sales, hunting, farming, dan customer care* di areanya.
- 2) Memastikan tugas – tugas kritis yang berkaitan dengan pekerjaannya diuraikan dan diklasifikasikan secara tepat untuk menyusun prioritas pekerjaan yang sesuai dengan sumber daya yang dikendalikannya.
- 3) Memastikan data calon pelanggan dan data potensi pasar dianalisis untuk menyediakan data *micro demand area*.
- 4) Memastikan program kerja area dievaluasi untuk membentuk *task force* dalam rangka percepatan penyelesaian program.
- 5) Memastikan pemecahan permasalahan dilakukan secara terpolo dengan membandingkan antar permasalahan yang terjadi sebelumnya dan kebijakan perusahaan yang berlaku untuk merumuskan kajian solusi terhadap permasalahan pada pekerjaan.
- 6) Memastikan pengembangan staf dilakukan melalui monitoring pelaksanaan program kerja dan review kinerja secara periodik/ berkala untuk mengendalikan seluruh aktivitas tetap tetap berada pada program-program kerja yang ditetapkan.

- 7) Memastikan interaksi dengan pihak lain (*internal/ eksternal*) dikembangkan secara berkesinambungan untuk memperoleh dukungan pihak lain terhadap penyelesaian program-program kerja.
- 8) Memastikan setiap keputusan operasional terkait pengelolaan pekerjaannya diambil dengan dilengkapi informasi dan fakta operasional yang penting dan lengkap termasuk kebijakan perusahaan untuk menjamin keputusan telah sesuai dengan kebijakan/ regulasi perusahaan.

c. Asman *Customer Care* Malang

- 1) Memastikan tugas – tugas kritis yang berkaitan dengan pekerjaannya diuraikan dan diklasifikasikan secara tepat untuk menyusun prioritas pekerjaan yang sesuai dengan sumber daya yang dikendalikannya.
- 2) Memastikan pemutakhiran data dan informasi tentang pelanggan (termasuk pemberkasan dokumen) dilaksanakan secara konsisten untuk menyajikan data dan profil pelanggan yang akurat dan aktual.
- 3) Memastikan kebijakan dan strategi penyelenggaraan layanan pelanggan (*customer service*) diterapkan dan dikendalikan untuk menjamin penyelenggaraan pelayanan melalui titik layanan/ plaza dari para pesaing.
- 4) Memastikan kinerja pelayanan dan kegunaan produk dievaluasi secara periodik untuk mengidentifikasi dan menilai gap (kesenjangan) aspek – aspek layanan yang memerlukan pengembangan sesuai dengan kepentingan pasar (pelanggan), teknologi, dan bisnis.

- 5) Memastikan penyelenggaraan pembelajaran kepada pelanggan dan komunitas pelanggan dikelola secara efektif untuk meningkatkan penggunaan produk.
- 6) Memastikan pemecahan permasalahan dilakukan secara terpolat dengan membandingkan antar permasalahan yang terjadi sebelumnya dan kebijakan perusahaan yang berlaku untuk merumuskan kajian solusi terhadap permasalahan pada pekerjaan.
- 7) Memastikan pengembangan staf dilakukan melalui monitoring pelaksanaan program kerja dan review kinerja secara periodik/ berkala untuk mengendalikan seluruh aktivitas tetap berada pada program – program kerja yang telah ditetapkan.
- 8) Memastikan interaksi dengan pihak lain (internal/eksternal) dikembangkan secara berkesinambungan untuk memperoleh dukungan pihak lain terhadap penyelesaian program – program kerja.
- 9) Memastikan setiap keputusan operasional terkait pengelolaan pekerjaannya diambil dengan dilengkapi informasi dan fakta operasional yang penting dan lengkap termasuk kebijakan perusahaan untuk menjamin keputusan telah sesuai dengan kebijakan/ regulasi perusahaan.

d. *Asman Modern Channel Malang*

- 1) Memastikan tugas-tugas kritis yang berkaitan dengan pekerjaannya diuraikan dan dilasifikasikan secara tepat untuk menyusun prioritas pekerjaan yang sesuai dengan sumber daya yang dikendalikannya.

- 2) Memastikan perjanjian kerja sama penyelenggaraan penjualan dengan mitra dikendalikan penerapannya untuk menciptakan hubungan kerja yang kondusif dan sinergis dalam penjualan produk TELKOM.
- 3) Memastikan pembinaan mitra dilakukan secara intensif untuk meretensi dan memelihara loyalitas dan pertumbuhan mitra.
- 4) Memastikan kinerja mitra dievaluasi untuk menilai efektivitas penyelenggaraan penjualan oleh mitra dan *reward* mitra.
- 5) Memastikan kebutuhan jumlah mitra yang sesuai dengan potensi pasar area dianalisis untuk merancang dan menghitung penambahan mitra baru atau pengembangan potensi mitra eksisting.
- 6) Memastikan pemecahan permasalahan dilakukan secara terpola dengan membandingkan antar permasalahan yang terjadi sebelumnya dan kebijakan perusahaan yang berlaku untuk merumuskan kajian solusi terhadap permasalahan pada pekerjaan.
- 7) Memastikan pengembangan staf dilakukan melalui monitoring pelaksanaan program kerja dan review kinerja secara periodik/ berkala untuk mengendalikan seluruh aktivitas tetap berada pada program-program kerja yang telah ditetapkan.
- 8) Memastikan interaksi dengan pihak lain (*internal/eksternal*) dikembangkan secara berkesinambungan untuk memperoleh dukungan pihak lain terhadap penyelesaian program-program kerja.
- 9) Memastikan setiap keputusan operasional terkait pengelolaan pekerjaannya diambil dengan dilengkapi informasi dan fakta

operasional yang penting dan lengkap termasuk kebijakan perusahaan untuk menjamin keputusan telah sesuai dengan kebijakan/ regulasi perusahaan.

e. Asman *Direct Channel* Malang

- 1) Memastikan tugas-tugas kritis yang berkaitan dengan pekerjaannya diuraikan dan diklasifikasikan secara tepat untuk menyusun prioritas pekerjaan yang sesuai dengan sumber daya yang dikendalikannya.
- 2) Memastikan kebijakan dan strategi penjualan produk TELKOM ditetapkan oleh perusahaan, *demand potensial area*, *customer profiling* dan menyusun rencana penjualan (*sales plan*) dan program-program pendukungnya (*sales event/ support*).
- 3) Memastikan penjualan seluruh produk TELKOM diselenggarakan dengan kreatif untuk meningkatkan jumlah pelanggan dan pengguna produk TELKOM.
- 4) Memastikan kinerja penjualan dievaluasi secara periodik untuk mengukur kinerja *channel* dan merumuskan tindak lanjut peningkatan yang diperlukan dalam penjualan produk TELKOM.
- 5) Memastikan pemecahan permasalahan dilakukan secara terpolat dengan membandingkan antar permasalahan yang terjadi sebelumnya dan kebijakan perusahaan yang berlaku untuk merumuskan kajian solusi terhadap permasalahan pada pekerjaan.
- 6) Memastikan pengembangan staf dilakukan melalui monitoring pelaksanaan program kerja dan *review* kinerja secara periodik/ berkala

untuk mengendalikan seluruh aktivitas tetap berada pada program-program kerja yang telah ditetapkan.

- 7) Memastikan interaksi dengan pihak lain (*internal/eksternal*) dikembangkan secara berkesinambungan untuk memperoleh dukungan pihak lain terhadap penyelesaian program-program kerja.
- 8) Memastikan setiap keputusan operasional terkait pengelolaan pekerjaanya diambil dengan dilengkapi informasi dan fakta operasional yang penting dan lengkap termasuk kebijakan perusahaan untuk menjamin keputusan telah sesuai dengan kebijakan/ regulasi perusahaan.

B. Gambaran Umum Responden

1. Persentase Usia Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, dapat dikemukakan jumlah responden seperti yang terlihat pada tabel 7 berikut ini :

Tabel 7
Persentase Usia Berdasarkan Jenis Kelamin

Usia \ Jenis Kelamin	Laki-laki (%)	Perempuan (%)	Jumlah (%)
26 – 30 tahun	1 (2,6)	-	1 (2,6)
31 – 35 tahun	2 (5,3)	3 (7,9)	5 (13,2)
36 – 40 tahun	3 (7,9)	2 (5,3)	5 (13,2)
41 – 45 tahun	3 (7,9)	3 (7,9)	6 (15,8)
46 – 50 tahun	3 (7,9)	5 (13,2)	8 (21)
51 – 55 tahun	7 (18,4)	5 (13,2)	12 (31,6)
≥ 56 tahun	1 (2,6)	-	1 (2,6)
Jumlah	20 (52,6)	18 (47,4)	38 (100)

Sumber : Data primer yang diolah, 2011

Berdasarkan hasil pengambilan sampel berdasarkan jenis kelamin untuk tiap divisi adalah sebagai berikut :

Tabel 8

Pembagian Jumlah Populasi dan Sampel Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Divisi	Jumlah Populasi		Jumlah Sampel	
		Laki-laki	Perempuan	Laki-laki	Perempuan
1.	Service Support Area Malang	6	3	4	3
2.	Customer Care Commerce Office Batu	4	1	2	1
3.	Customer Care Commerce Office Kepanjen	5	-	3	-
4.	Customer Care	-	1	-	1
5.	Customer Care Malang	9	13	6	7
6.	Direct Channel Malang	4	5	2	3
7.	Modern Channel Malang	5	5	3	3
Jumlah		33	28	20	18

Sumber : Kantor PT. TELKOM Tbk, Kandatel Malang 2011

Pada tabel 7 dan 8 di atas dapat diketahui dengan rinci mengenai jenis kelamin yang diambil pada sampel untuk masing-masing divisi. Dengan hasil pembagian sampel tersebut yang datanya sudah diperoleh peneliti sebelumnya, dapat diketahui pula dengan rinci mengenai persentase berdasarkan usia dan jenis kelamin seperti yang terlihat pada tabel 7 diatas. Dari data di atas, dapat dilihat bahwa responden dalam penelitian ini yang berusia 26-30 tahun terdapat 1 responden atau 2,6% dan berjenis kelamin laki-laki, responden yang berusia

antara 31-35 tahun terdiri dari 2 responden atau 5,3% berjenis kelamin laki-laki dan 3 responden atau 7,9% berjenis kelamin perempuan, responden yang berusia antara 36-40 tahun terdiri dari 3 responden atau 7,9% berjenis kelamin laki-laki dan 2 responden atau 5,3% berjenis kelamin perempuan, responden yang berusia antara 41-45 tahun terdiri dari 3 responden atau 7,9% berjenis kelamin laki-laki dan 3 responden atau 7,9% berjenis kelamin perempuan, responden yang berusia 46-50 tahun terdiri dari 3 responden atau 7,9% berjenis kelamin laki-laki dan 5 responden atau 13,2% berjenis kelamin perempuan, responden yang berusia antara 51-55 tahun terdiri dari 7 responden atau 18,4% berjenis kelamin laki-laki dan 5 responden atau 13,2% berjenis kelamin perempuan, sedangkan sisanya yaitu responden yang berusia ≥ 56 tahun sebesar 1 responden atau 2,6% berjenis kelamin laki-laki. Dari uraian di atas, menggambarkan bahwa sebagian besar karyawan tetap Kantor Pusat PT. TELKOM, Tbk Kandatel Malang adalah berjenis kelamin laki-laki dan berusia antara 51-55 tahun.

2. Persentase Masa Kerja Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pada hasil penelitian melalui kuesioner, dapat dikemukakan jumlah responden menurut persentase masa kerja berdasarkan tingkat pendidikan seperti yang terlihat pada tabel 8 di bawah ini :

Tabel 9

Persentase Masa Kerja Berdasarkan Tingkat Pendidikan

	SLTA	STM	D1	D2	D3	S1	S2	Jumlah
≤ 5 tahun	-	-	-	-	-	1 (2,6%)	-	1 (2,6%)
6 – 10 tahun	-	-	-	-	1 (2,6%)	2 (5,3%)	-	3 (7,9%)
11 – 15 tahun	-	-	-	2 (5,3%)	-	-	-	2 (5,3%)
16-20 tahun	-	-	2 (5,3%)	-	2 (5,3%)	2 (5,3%)	-	6 (15,9%)
21-25 tahun	3 (7,9%)	-	2 (5,3%)	-	1 (2,6%)	1 (2,6%)	-	7 (18,4%)
≥ 26 tahun	3 (7,9%)	2 (5,3%)	1 (2,6%)	2 (5,3%)	1 (2,6%)	9 (23,7%)	1 (2,6%)	19 (50%)
Jumlah	6 (15,8%)	2 (5,3%)	5 (13,2%)	4 (10,6%)	5 (13,2%)	15 (39,5%)	1 (2,6%)	38 (100%)

Sumber : Data primer yang diolah, 2011

Dari data di atas, dapat dilihat bahwa jumlah responden dengan tingkat pendidikan terakhir S1 sebanyak 1 responden atau 2,6% dan mempunyai masa kerja kurang dari sama dengan 5 tahun, sebanyak 1 responden atau 2,6% dengan tingkat pendidikan terakhir D3 dan 2 responden atau 5,3% dengan tingkat pendidikan terakhir S1 mempunyai masa kerja antara 6 sampai 10 tahun, sebanyak 2 responden atau 5,3% dengan tingkat pendidikan terakhir D2 mempunyai masa kerja antara 11 sampai 15 tahun, sebanyak 2 responden atau 5,3% dengan tingkat pendidikan terakhir D1, 2 responden atau 5,3% dengan

tingkat pendidikan terakhir D3, dan 2 responden atau 5,3% dengan tingkat pendidikan terakhir S1 mempunyai masa kerja antara 16 sampai 20 tahun, sebanyak 3 responden atau 7,9% dengan tingkat pendidikan terakhir SLTA, 2 responden atau 5,3% dengan tingkat pendidikan terakhir D1, 1 responden atau 2,6% dengan tingkat pendidikan terakhir D3 dan 1 responden atau 2,6% dengan tingkat pendidikan terakhir S1 mempunyai masa kerja antara 21 sampai 25 tahun sedangkan sisanya 19 responden mempunyai masa kerja lebih besar dari sama dengan 26 tahun yang masing-masing berjumlah sebanyak 3 responden atau 7,9% dengan tingkat pendidikan terakhir SLTA, 2 responden atau 5,3% dengan tingkat pendidikan terakhir STM, 1 responden atau 2,6% dengan tingkat pendidikan terakhir D1, 2 responden atau 5,3% dengan tingkat pendidikan terakhir D2, 1 responden atau 2,6% dengan tingkat pendidikan terakhir D3, 9 responden atau 23,7% dengan tingkat pendidikan terakhir S1 dan sebanyak 1 responden atau 2,6% dengan tingkat pendidikan terakhir S2. Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan tetap Kantor Pusat PT. TELKOM, Tbk Kandatel Malang mempunyai masa kerja lebih dari 25 tahun dengan tingkat pendidikan terakhir S1.

C. Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Hasil uji validitas terhadap instrument penelitian yang digunakan dapat dilihat pada tabel 10 yang disajikan berikut ini :

Tabel 10
Uji Validitas Variabel

No.	Variabel	Item	Koefisien validitas	Signifikasi	Keterangan
1.	Motivasi Kerja Karyawan (X1)	X1.1	0,784	,000	Valid
2.		X1.2	0,570	,000	Valid
3.		X1.3	0,532	,000	Valid
4.		X1.4	0,592	,000	Valid
5.		X1.5	0,617	,000	Valid
6.		X1.6	0,563	,000	Valid
7.		X1.7	0,631	,000	Valid
8.	Kepuasan Kerja Karyawan (X2)	X2.1	0,815	,000	Valid
9.		X2.2	0,749	,000	Valid
10.		X2.3	0,764	,000	Valid
11.		X2.4	0,823	,000	Valid
12.		X2.5	0,749	,000	Valid
13.		X2.6	0,549	,000	Valid
14.		X2.7	0,784	,000	Valid
15.		X2.8	0,600	,000	Valid
16.	Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,815	,000	Valid
17.		Y2	0,813	,000	Valid
18.		Y3	0,906	,000	Valid
19.		Y4	0,860	,000	Valid
20.		Y5	0,896	,000	Valid
21.		Y6	0,877	,000	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2011

Data pada tabel 10 di atas dapat dilihat dengan menggunakan alat validitas dari korelasi Pearson (korelasi *Product Moment*) antara item-item instrument dengan jumlah instrumen secara keseluruhan (dalam satu variabel). Jika r hitung lebih besar dari r tabel atau sig ($\text{sig} = ,000 < \alpha = 0,05$) maka instrumen yang digunakan valid. Hal ini berarti bahwa tiap-tiap item variabel di atas lebih besar daripada $0,005 (\geq 0,05)$ adalah valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa item-

item tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel motivasi kerja karyawan, kepuasan kerja karyawan, dan kinerja karyawan.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau diandalkan. Reliabilitas menunjukkan konsistensi alat pengukur dalam mengukur gejala yang sama. Konsistensi menjelaskan seberapa baik item mengukur suatu konsep sebagai satu kesatuan. Teknik pengujian reliabilitas adalah dengan menggunakan nilai koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach*. Kriteria pengambilan keputusannya adalah apabila nilai dari koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach* lebih besar dari pada 0,6 ($\alpha \geq 0,6$) maka variabel tersebut dapat dikatakan *reliable* (handal). Hasil uji reliabilitas terhadap pernyataan dan pertanyaan yang ada pada kuesioner dapat dilihat pada tabel 11 di bawah ini :

Tabel 11
Uji Reliabilitas Variabel

No.	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
1.	Motivasi Kerja Karyawan	0,7230	Reliabel
2.	Kepuasan Kerja Karyawan	0,8590	Reliabel
3.	Kinerja Karyawan	0,9295	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2011

Dari data pada tabel 11 di atas, menunjukkan semua variabel mempunyai koefisien *Alpha Cronbach* lebih besar dari pada 0,6 ($\alpha \geq 0,6$). Dari ketentuan yang telah disebutkan sebelumnya maka semua variabel yang digunakan untuk melihat pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan sudah *reliabel*

D. Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

Bagian ini membahas tentang distribusi item-item dari variabel motivasi kerja karyawan (X1), kepuasan kerja karyawan (X2), serta variabel kinerja karyawan (Y) secara keseluruhan yang diperoleh dari jawaban responden melalui kuesioner, baik dalam frekuensi jumlah, angka persentase, rata-rata mean per item dan per variabel.

Berdasarkan distribusi frekuensi jawaban responden dapat diketahui jumlah skor untuk masing-masing item dan variabel yang diteliti, yaitu sebagai berikut :

1. Jawaban Sangat Setuju (SS) diberi skor 5
2. Jawaban Setuju (S) diberi skor 4
3. Jawaban Ragu-Ragu (RR) diberi skor 3
4. Jawaban Tidak Setuju (TS) diberi skor 2
5. Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1

Jawaban-jawaban dari responden yang didapat dari hasil penyebaran kuesioner, dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

a. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Karyawan (X1)

Distribusi frekuensi jawaban responden untuk item variabel motivasi kerja (X1) dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 12

Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Karyawan (X1)

No.	Item	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1 (STS)		Skor 2 (TS)		Skor 3 (RR)		Skor 4 (S)		Skor 5 (SS)		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	X1.1	0	0	1	2,6	0	0	25	65,8	12	31,6	4,26
2	X1.2	0	0	0	0	0	0	22	57,9	16	42,1	4,42
3	X1.3	0	0	0	0	2	5,3	19	50.0	17	44,7	4,39
4	X1.4	0	0	0	0	0	0	14	36,8	24	63,2	4,63
5	X1.5	0	0	0	0	0	0	14	36,8	24	36,8	4,63
6	X1.6	0	0	0	0	0	0	13	34,2	25	65,8	4,66
7	X1.7	0	0	0	0	0	0	16	42,1	22	57,9	4,58
Mean Skor Variabel												4,51

Sumber : Data primer diolah, 2011

Keterangan :

- X1.1 = kebijakan perusahaan
- X1.2 = keamanan di tempat kerja
- X1.3 = kondisi kerja di perusahaan
- X1.4 = prestasi karyawan
- X1.5 = kemajuan karir karyawan
- X1.6 = tanggung jawab karyawan
- X1.7 = penghargaan yang diperoleh karyawan

Tabel di atas menjelaskan tentang distribusi frekuensi item-item motivasi kerja karyawan (X1) yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pada item kebijakan perusahaan (X1.1) sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 1 responden (2,6%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 25 responden (65,8%) menyatakan setuju, dan sisanya sebanyak 12 responden (31,6%) menyatakan sangat setuju dalam kebijakan perusahaan yang ditetapkan kepada karyawan. Dari jawaban tersebut diperoleh rata-rata 4,26 di

mana hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden Sangat Setuju (SS) atas kebijakan perusahaan.

2. Pada item keamanan di tempat kerja (X1.2) sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 22 responden (57,9%) menyatakan setuju, dan sisanya sebanyak 16 responden (42,1%) menyatakan sangat setuju dalam keamanan di tempat kerja yang diberikan oleh perusahaan. Dari jawaban tersebut diperoleh rata-rata 4,42 di mana hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden Sangat Setuju (SS) atas keamanan di tempat kerja.
3. Pada item kondisi kerja (X1.3) sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 2 responden (5,3%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 19 responden (50,0%) menyatakan setuju, dan sisanya sebanyak 17 responden (44,7%) menyatakan sangat setuju dalam kondisi kerja di perusahaan. Dari jawaban tersebut diperoleh rata-rata 4,39 di mana hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden Sangat Setuju (SS) atas kondisi kerja.
4. Pada item keinginan berprestasi karyawan (X1.4) sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 14 responden (36,8%) menyatakan setuju, dan sisanya sebanyak 24 responden (63,2%) menyatakan sangat setuju dalam keinginan untuk berprestasi karyawan pada pekerjaannya. Dari jawaban tersebut diperoleh rata-rata 4,63 di

mana hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden Sangat Setuju (SS) atas keinginan karyawan untuk berprestasi .

5. Pada item kemajuan karir karyawan (X1.5) sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 14 responden (36,8%) menyatakan setuju, dan sisanya sebanyak 24 responden (63,2%) menyatakan sangat setuju dalam kemajuan karir yang diperoleh karyawan pada perusahaan. Dari jawaban tersebut diperoleh rata-rata 4,63 di mana hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden Sangat Setuju (SS) atas kemajuan karir karyawan.
6. Pada item tanggung jawab karyawan (X1.6) sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 13 responden (34,2%) menyatakan setuju, dan sisanya sebanyak 25 responden (65,8%) menyatakan sangat setuju dalam tanggung jawab karyawan atas pekerjaan yang telah dibebankannya. Dari jawaban tersebut diperoleh rata-rata 4,66 di mana hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden Sangat Setuju (SS) atas tanggung jawab karyawan.
7. Pada item penghargaan yang diperoleh karyawan (X1.7) sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 16 responden (42,1%) menyatakan setuju, dan sisanya sebanyak 22 responden (57,9%) menyatakan sangat setuju dalam penghargaan yang

diperoleh karyawan dari perusahaan. Dari jawaban tersebut diperoleh rata-rata 4,58 di mana hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden Sangat Setuju (SS) atas penghargaan yang diperoleh karyawan.

8. Pada hasil distribusi frekuensi variabel motivasi kerja karyawan (X1) diperoleh mean rata-rata keseluruhan yang terdiri dari item-item kebijakan perusahaan (X1.1), keamanan di tempat kerja (X1.2), kondisi kerja di perusahaan (X1.3), prestasi karyawan (X1.4), kemajuan karir karyawan (X1.5), tanggung jawab karyawan (X1.6) dan penghargaan yang diperoleh karyawan (X1.7) sebesar 4,51 yang berarti Sangat Setuju (SS) atas motivasi kerja yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

b. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (X2)

Distribusi frekuensi jawaban responden untuk variabel kepuasan kerja karyawan (X2) dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 13
Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (X2)

No.	Item	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1 (STS)		Skor 2 (TS)		Skor 3 (RR)		Skor 4 (S)		Skor 5 (SS)		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	X2.1	0	0	6	15,8	11	28,9	17	44,7	4	10,5	3,5
2	X2.2	0	0	6	15,8	8	21,1	20	52,6	4	10,5	3,58
3	X2.3	0	0	0	0	0	0	27	71,1	11	28,9	4,29
4	X2.4	0	0	0	0	0	0	25	65,8	13	34,2	4,34
5	X2.5	0	0	0	0	0	0	25	65,8	13	34,2	4,34
6	X2.6	0	0	0	0	5	13,2	27	71,1	6	15,8	4,03
7	X2.7	0	0	3	7,9	10	26,3	20	52,6	5	13,2	3,71
8	X2.8	0	0	0	0	6	15,8	23	60,5	9	23,7	4,08
Mean Skor Variabel												3,98

Sumber : Data primer diolah, 2011

Keterangan :

- X2.1 = besaran gaji yang mencukupi karyawan
- X2.2 = besaran gaji yang sesuai diharapkan
- X2.3 = hubungan antar teman sekerja
- X2.4 = lingkungan kerja
- X2.5 = sikap atasan dalam memimpin
- X2.6 = kebijakan pimpinan
- X2.7 = sistem mutasi dari perusahaan
- X2.8 = sistem promosi perusahaan

Tabel di atas menjelaskan tentang distribusi frekuensi item-item kepuasan kerja karyawan (X2) yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pada item besaran gaji yang mencukupi karyawan (X2.1) sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 6 responden (15,8%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 11 responden (28,9%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 17 responden (44,7%) menyatakan setuju, dan sisanya sebanyak 4 responden (10,5%) menyatakan sangat setuju dalam besaran gaji yang sudah mencukupi karyawan. Dari jawaban tersebut diperoleh rata-rata 3,5 di mana hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden Setuju (S) atas gaji yang diberikan perusahaan sudah mencukupi karyawan.
2. Pada item gaji yang sesuai dengan harapan (X2.2) sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 6 responden (15,8%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 8 responden (21,1%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 20 responden (52,6%) menyatakan setuju, dan sisanya sebanyak 4 responden (10,5%) menyatakan sangat setuju dalam gaji yang sudah sesuai dengan yang diharapkan karyawan. Dari jawaban tersebut diperoleh rata-rata 3,58 di mana hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden Setuju (S)

atas besaran gaji yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan yang diharapkan karyawan.

3. Pada item hubungan antar teman sekerja (X2.3) sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 27 responden (71,1%) menyatakan setuju, dan sisanya sebanyak 11 responden (28,9%) menyatakan sangat setuju dalam hubungan yang terjalin antar teman sekerja dengan baik. Dari jawaban tersebut diperoleh rata-rata 4,29 di mana hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden Sangat Setuju (SS) atas hubungan antar teman sekerja di perusahaan.
4. Pada item lingkungan kerja (X2.4) sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 25 responden (65,8%) menyatakan setuju, dan sisanya sebanyak 13 responden (34,2%) menyatakan sangat setuju dalam lingkungan kerja perusahaan yang menyenangkan. Dari jawaban tersebut diperoleh rata-rata 4,34 di mana hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden Sangat Setuju (SS) atas lingkungan kerja yang ada di perusahaan.
5. Pada item sikap kepemimpinan atasan (X2.5) sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 25 responden (65,8%) menyatakan setuju, dan sisanya sebanyak 13 responden (34,2%) menyatakan sangat setuju dalam sikap kepemimpinan dari atasan.

Dari jawaban tersebut diperoleh rata-rata 4,34 di mana hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden Sangat Setuju (SS) atas sikap kepemimpinan atasan yang sekarang di perusahaan.

6. Pada item kebijakan dari pimpinan (X2.6) sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 5 responden (13,2%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 27 responden (71,1%) menyatakan setuju, dan sisanya sebanyak 6 responden (15,8%) menyatakan sangat setuju dalam kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan atau atasan. Dari jawaban tersebut diperoleh rata-rata 4,03 di mana hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden Setuju (S) atas kebijakan dari pimpinan yang ada sekarang di perusahaan.
7. Pada item sistem mutasi dari perusahaan (X2.7) sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 3 responden (7,9%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 10 responden (26,3%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 20 responden (52,6%) menyatakan setuju, dan sisanya sebanyak 5 responden (13,2%) menyatakan sangat setuju dalam sistem mutasi yang ditetapkan perusahaan. Dari jawaban tersebut diperoleh rata-rata 3,71 di mana hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden Setuju (S) atas sistem mutasi yang ada di perusahaan sekarang.
8. Pada item sistem promosi perusahaan (X2.8) sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 6 responden (15,8%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 23 responden (60,5%) menyatakan setuju, dan sisanya sebanyak 9 responden

(23,7%) menyatakan sangat setuju dalam sistem promosi yang ditetapkan perusahaan. Dari jawaban tersebut diperoleh rata-rata 4,08 di mana hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden Setuju (S) atas sistem promosi yang ada di perusahaan sekarang.

9. Pada hasil distribusi frekuensi variabel kepuasan kerja karyawan (X2) diperoleh mean rata-rata keseluruhan yang terdiri dari item-item besaran gaji yang mencukupi karyawan (X2.1), besaran gaji yang sesuai diharapkan (X2.2), hubungan antar teman sekerja (X2.3), lingkungan kerja (X2.4), sikap atasan dalam memimpin (X2.5), kebijakan pimpinan (X2.6), sistem mutasi dari perusahaan (X2.7) dan sistem promosi perusahaan (X2.8) sebesar 3,98 yang berarti Setuju (S) atas kepuasan kerja yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

c. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Distribusi frekuensi jawaban responden untuk variabel kinerja karyawan (Y) dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 14
Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No.	Item	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1 (STS)		Skor 2 (TS)		Skor 3 (RR)		Skor 4 (S)		Skor 5 (SS)		
		f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	
1	Y1	0	0	0	0	1	2,6	23	60,5	14	36,8	4,34
2	Y2	0	0	0	0	1	2,6	25	65,8	12	31,6	4,29
3	Y3	0	0	0	0	5	13,2	20	52,6	13	34,2	4,21
4	Y4	0	0	0	0	1	2,6	22	57,9	15	39,5	4,37
5	Y5	0	0	0	0	5	13,2	19	50,0	14	36,8	4,24
6	Y6	0	0	0	0	5	13,2	23	60,5	10	26,3	4,13
Mean Skor Variabel												4,26

Sumber : Data primer diolah, 2011

Keterangan :

Y1 = kuantitas hasil kerja sesuai dengan *job description* yang ditetapkan

Y2 = kuantitas hasil kerja sesuai dengan target yang ditetapkan

Y3 = kualitas hasil kerja dengan ketelitian tinggi karyawan

Y4 = kualitas hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan

Y5 = ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan

Y6 = penyelesaian pekerjaan sebelum waktu yang ditetapkan

Tabel di atas menjelaskan tentang distribusi frekuensi item-item kinerja karyawan (Y) yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pada item kuantitas hasil kerja sesuai dengan *job description* (Y1) sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 1 responden (2,6%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 23 responden (60,5%) menyatakan setuju, dan sisanya sebanyak 14 responden (36,8%) menyatakan sangat setuju dalam kuantitas hasil kerja karyawan sudah sesuai dengan *job description* yang ditetapkan perusahaan. Dari jawaban tersebut diperoleh rata-rata 4,34 di mana hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden Sangat Setuju (SS) atas kuantitas hasil kerja yang sesuai dengan *job description* di perusahaan.
2. Pada item kuantitas hasil kerja sesuai dengan target yang ditetapkan (Y2) sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 1 responden (2,6%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 25 responden (65,8%) menyatakan setuju, dan sisanya sebanyak 12 responden (31,6%) menyatakan sangat setuju dalam kuantitas hasil kerja karyawan sudah sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan. Dari jawaban tersebut diperoleh rata-rata 4,29 di mana hal ini

menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden Sangat Setuju (SS) atas kuantitas hasil kerja sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan.

3. Pada item kualitas kerja dengan ketelitian tinggi karyawan (Y3) sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 5 responden (13,2%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 20 responden (52,6%) menyatakan setuju, dan sisanya sebanyak 13 responden (34,2%) menyatakan sangat setuju dalam kualitas kerja dengan ketelitian tinggi dalam pekerjaan. Dari jawaban tersebut diperoleh rata-rata 4,21 di mana hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden Sangat Setuju (S) atas kualitas kerja karyawan dengan ketelitian tinggi di perusahaan.
4. Pada item kualitas kerja sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan (Y4) sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 1 responden (2,6%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 22 responden (57,9%) menyatakan setuju, dan sisanya sebanyak 15 responden (39,5%) menyatakan sangat setuju dalam kualitas kerja sudah sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan. Dari jawaban tersebut diperoleh rata-rata 4,37 di mana hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden Sangat Setuju (SS) atas kualitas kerja yang sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan perusahaan.
5. Pada item ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan (Y5) sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 5

responden (13,2%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 19 responden (50,0%) menyatakan setuju, dan sisanya sebanyak 14 responden (36,8%) menyatakan sangat setuju dalam ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sudah sesuai dengan waktu yang ditetapkan perusahaan. Dari jawaban tersebut diperoleh rata-rata 4,24 di mana hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden Sangat Setuju (SS) atas ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan perusahaan.

6. Pada item penyelesain pekerjaan sebelum waktu (Y6) yang ditetapkan sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 5 responden (13,2%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 23 responden (60,5%) menyatakan setuju, dan sisanya sebanyak 10 responden (26,3%) menyatakan sangat setuju dalam penyelesaian pekerjaan sebelum waktu yang ditetapkan dengan tetap menjaga standar kerja perusahaan. Dari jawaban tersebut diperoleh rata-rata 4,13 di mana hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden Setuju (S) atas penyelesaian pekerjaan sebelum waktu yang ditetapkan perusahaan.
7. Pada hasil distribusi frekuensi variabel kinerja karyawan (Y) diperoleh mean rata-rata keseluruhan yang terdiri dari item-item kuantitas hasil kerja sesuai dengan *job description* yang ditetapkan (Y1), kuantitas hasil kerja sesuai dengan target yang ditetapkan (Y2), kualitas hasil kerja dengan ketelitian tinggi karyawan (Y3), kualitas hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan (Y4), ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai

waktu yang ditetapkan (Y5), dan penyelesaian pekerjaan sebelum waktu yang ditetapkan (Y6) sebesar 4,26 yang berarti Sangat Setuju (SS) atas kinerja karyawan pada perusahaan.

2. Analisis Statistik Inferensial

a. Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Hasil pengujian normalitas data pada penelitian dengan menggunakan uji *Kolmogorof Smirnov (Liliefors)* yang ditampilkan pada tabel 15 berikut ini.

Tabel 15
Hasil Uji Normalitas Data

Jalur	Liliefors hitung	Sig.	Keterangan
X1 terhadap X2	0,137	0,068	Normal
X1, dan X2 terhadap Y	0,107	0,200	Normal

Sumber : Data primer diolah, 2011

Berdasarkan tabel 15, dapat diketahui bahwa sig masing-masing jalur yang akan diuji lebih besar dibandingkan α sebesar 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data pada penelitian ini menyebar normal.

2) Uji Linearitas Data

Hasil pengujian Linieritas disajikan oleh tabel 16 di bawah ini

Tabel 16
Hasil Uji Linearitas

Hubungan	Sig.	Keterangan
X1 – X2	0,0000	Linier
X1 – Y	0,0000	Linier

X2 – Y	0,0000	Linier
--------	--------	--------

Sumber : Data primer diolah, 2011

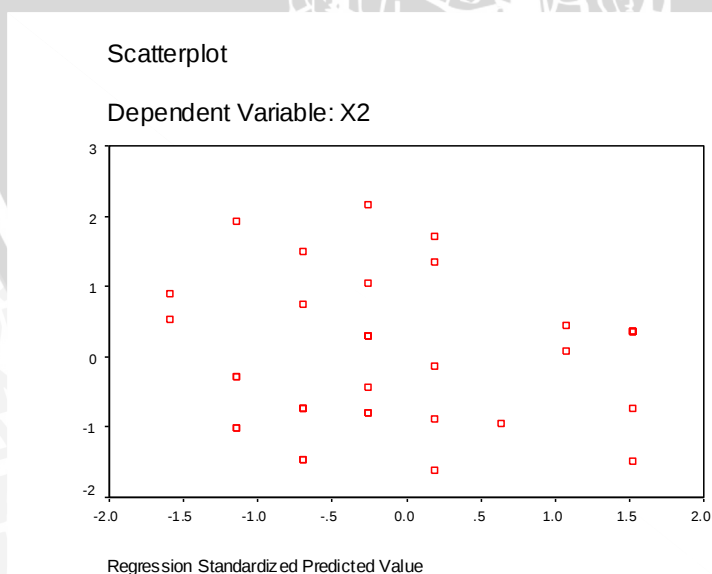
Berdasarkan tabel 16 dapat diketahui bahwa nilai sig. yang dihasilkan dengan menggunakan metode *curve fit* nilai sig. F masing-masing hubungan variabel lebih kecil dibandingkan 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang linier antara variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini.

3) Uji Heteroskedastisitas

Hasil pengujian Heteroskedastisitas dengan menggunakan scatter plot disajikan pada gambar berikut :

a) Variabel Dependen Kepuasan Kerja (X2)

Gambar 12
Grafik Scatter Plot X2

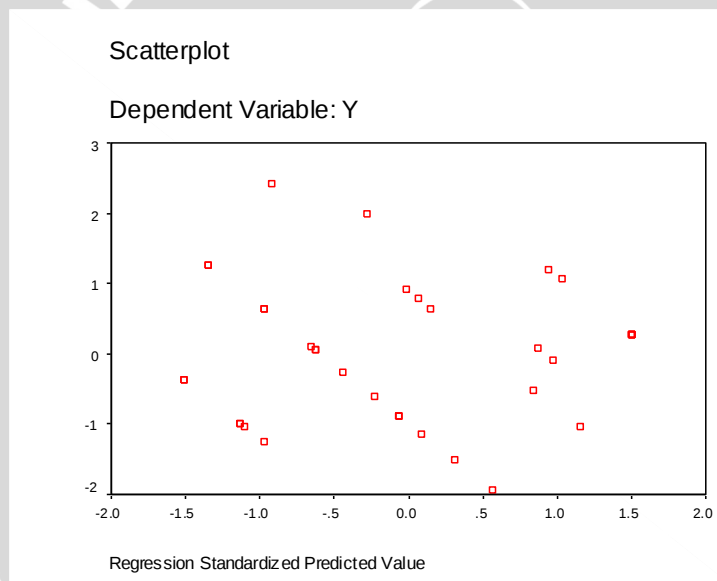


Berdasarkan gambar 12 grafik Scatter Plot di atas, dapat diketahui bahwa titik-titik menyebar tidak membentuk suatu pola dan terletak di atas dan di bawah sumbu X2, sehingga dasar pengambilan keputusan dapat dikatakan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas (homoskedastisitas).

b) Variabel Dependen Kinerja Karyawan (Y)

Gambar 13

Grafik Scatter Plot Y



Berdasarkan gambar 13 grafik Scatter Plot di atas, dapat diketahui bahwa titik-titik menyebar tidak membentuk suatu pola dan terletak di atas dan di bawah sumbu Y, sehingga dasar pengambilan keputusan dapat dikatakan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas (homoskedastisitas).

4) Uji Multikolonieritas

Uji Multikolonieritas ini dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Untuk mendeteksi adanya multikolonieritas dapat dilihat dari *Value Inflation Factor* (VIF). Apabila nilai $VIF > 10$ maka terjadi multikolonieritas. Dan sebaliknya apabila $VIF < 10$ maka tidak terjadi multikolonieritas. Hasil uji multikolonieritas dapat dilihat pada tabel :

a. Variabel Motivasi Kerja (X1) Terhadap Kepuasan Kerja (X2)

Tabel 17
Uji Multikolonieritas

Variabel Bebas	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
X1	1,000	1,000

Sumber : Data primer diolah, 2011

Karena VIF variabel tidak melebihi 10 maka disimpulkan tidak terjadi multikolonieritas antar variabel (non multikolonieritas).

b. Variabel Motivasi Kerja (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 18
Uji Multikolonieritas

Variabel Bebas	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
X1	0,492	2,033
X2	0,492	2,033

Sumber : Data primer diolah, 2011

Karena VIF variabel tidak melebihi 10 maka disimpulkan tidak terjadi multikolonieritas antar variabel (non multikolonieritas).

b) Analisis Jalur (Path)

Analisis Path merupakan pengembangan dari analisis regresi. Analisis path digunakan untuk menguji model hubungan antar variabel yang berbentuk sebab akibat/ kausal (bukan resiprokal). Hasil perhitungan analisis jalur dapat diketahui sebagai berikut :

1) Pengaruh motivasi kerja (X1) terhadap kepuasan kerja (X2)

Hasil analisis path pengaruh motivasi kerja (X1) terhadap kepuasan kerja (X2) disajikan pada tabel 19 berikut :

Tabel 19
Hasil Analisis Path Pengaruh Motivasi Kerja (X1) terhadap
Kepuasan Kerja (X2)

Variabel Bebas	Standardized Coefficients Beta	t hitung	t Tabel	Sig.	Keterangan
X1	0,713	6,098	2,028	0,000	Signifikan
Variabel terikat : X2					
R : 0,713					
R square : 0,508					
Adjusted R Square : 0,494					
Sig. : 0,000					

Sumber : Data primer diolah, 2011

Hasil pengujian menunjukkan bahwa :

Dari hasil perhitungan secara statistik, variabel motivasi kerja (X1) mempunyai pengaruh signifikan dengan nilai koefisien path sebesar 0,713. Nilai t hitung yang diperoleh sebesar 6,098 lebih besar dibandingkan t Tabel

sebesar 2,028 dengan taraf signifikasi 5%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja (X1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (X2).

2) Pengaruh Motivasi Kerja (X1) serta Kepuasan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil analisis path pengaruh motivasi kerja (X1) serta kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) disajikan pada tabel 20 berikut :

Tabel 20
Hasil Analisis Pengaruh Motivasi Kerja (X1) serta Kepuasan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Variabel Bebas	Standardized Coefficients Beta	t hitung	t Tabel	Sig.	Keterangan
X1	0,309	2,542	2,030	0,016	Signifikan
X2	0,616	5,073	2,030	0,000	Signifikan
Variabel terikat : Y					
R : 0,864					
R square : 0,746					
Adjusted R Square : 0,732					
Sig. : 0,000					

Sumber : Data primer diolah, 2011

Hasil pengujian menunjukkan bahwa :

Dari hasil perhitungan statistik, variabel motivasi kerja (X1) mempunyai pengaruh signifikan dengan nilai koefisien path sebesar 0,309. Nilai t hitung yang diperoleh sebesar 2,542 lebih besar dibandingkan t Tabel sebesar 2,030 dengan taraf signifikasi 5%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Dari hasil perhitungan secara statistik, variabel kepuasan kerja (X2) mempunyai pengaruh signifikan dengan nilai koefisien path sebesar 0,616. Nilai t hitung yang diperoleh sebesar 5,073 lebih besar dibandingkan t Tabel sebesar 2,030 dengan taraf signifikansi 5%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja karyawan (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

3) Pengaruh Tidak Langsung Motivasi Kerja (X1) terhadap Kinerja Karyawan (X2) melalui Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Melalui hasil analisis path pada tabel 19 dan tabel 20 dapat diketahui pengaruh tidak langsung variabel motivasi kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (X2) bahwa :

Pengaruh tidak langsung motivasi kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui variabel kepuasan kerja (X2) sebesar :

$(\rho_{X_2X_1}) (\rho_{YX_2}) = (0,713) (0,616) = 0,439$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh tidak langsung motivasi kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui variabel kepuasan kerja karyawan (X2) sebesar 0,349.

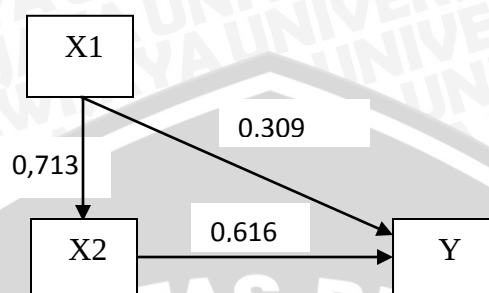
Berdasarkan tabel 19 dan 20, persamaan path yang dihasilkan adalah sebagai berikut :

$$X_2 = 0,713X_1$$

$$Y = 0,309X_1 + 0,616X_2$$

Model hubungan antar variabel (diagram jalur) yang dihasilkan pada penelitian ini digambarkan pada gambar 14.

Gambar 14
Diagram jalur



Analisis pengaruh langsung (direct effect), pengaruh tak langsung (indirect effect), dan pengaruh total (total effect) antar variabel dalam model digunakan untuk membandingkan besarnya pengaruh setiap variabel. Pengaruh langsung adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung, sedangkan pengaruh tidak langsung adalah efek yang muncul dari variabel lain yang dianggap berpengaruh terhadap variabel dependen tersebut, tetapi tidak mempunyai pengaruh utama yang disebut dengan variabel *moderator*. Pengaruh total adalah pengaruh dari berbagai hubungan. Hasil uji pengaruh langsung, tidak langsung, dan total disajikan pada tabel 21 di bawah ini.

Tabel 21
Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, Total Antar Variabel

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	t hitung	t tabel	Sig.	Keterangan
X1	X2	0,713	0	0,713	6,098	2,028	0,000	Signifikan
X1	Y	0,309	(0,713) (0,616) = 0,439	0,748	2,542	2,030	0,016	Signifikan
X2	Y	0,616	0	0,616	5,073	2,030	0,000	Signifikan

Sumber : Data primer diolah, 2011

Tabel 21 di atas, menunjukkan bahwa pengaruh total lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya pada pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa variabel *independent* mampu memperkuat variabel *moderator* dan variabel *dependent*.

E. Pembahasan

Hasil analisis data di atas menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan memiliki dampak terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil perhitungan analisis statistik yang telah dipaparkan sebelumnya di bawah ini:

1. Dari hasil perhitungan distribusi frekuensi nilai mean pada variabel motivasi kerja (X1) sebesar 4,51 menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden pada item-item motivasi kerja adalah setuju, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja yang terdiri dari faktor higienis dan faktor motivator yang diterima karyawan sudah terpenuhi dengan baik. Dari hasil secara statistik menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan nilai koefisien path sebesar 0,713. Nilai t hitung yang diperoleh sebesar 6,098 lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 2,028 hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini diperkuat oleh Rosidah (2003 :191) bahwa kepuasan kerja karyawan secara subyektif berasal dari kesimpulan yang berdasarkan perbandingan antara apa yang diterima pegawai

dari pekerjaan yang dilakukan dengan apa yang diharapkan, sehingga dapat mendorong keinginan atau motivasi seseorang.

2. Dari hasil perhitungan distribusi frekuensi nilai mean pada variabel motivasi kerja (X1) sebesar 4,51 menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden pada item-item motivasi kerja adalah setuju, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja yang terdiri dari faktor higienis dan faktor motivator yang diterima karyawan sudah terpenuhi dengan baik. Dari hasil secara statistik menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien path sebesar 0,309. Nilai t hitung yang diperoleh sebesar 2,542 lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 2,030 hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini diperkuat oleh pendapat Tim Mitra Bestari (2005:98) bahwa organisasi perlu melakukan umpan balik kinerja sehingga dapat memotivasi karyawan untuk mencapai hasil sesuai sasaran yang ditetapkan.
3. Dari hasil perhitungan distribusi frekuensi nilai mean pada variabel kepuasan kerja (X2) sebesar 3,98 menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden pada item-item kepuasan kerja adalah setuju dan tergolong pada daerah positif (baik). Dengan demikian perusahaan telah memberikan kepuasan kerja bagi karyawan dengan baik, sehingga akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan, namun jika diperhatikan lebih mendalam ada beberapa item variabel kepuasan kerja masih ada kelemahan karena item-item yang memiliki 3 skor kebawah masih cukup banyak antara lain item besaran gaji yang

mencukupi karyawan (X2.1) dimana hasilnya 44,7% artinya besaran gaji yang mencukupi karyawan masih belum bisa memenuhi kebutuhan hidup karyawan, item besaran gaji yang sesuai diharapkan (X2.2) dimana hasilnya 36,9% artinya besaran gaji yang sesuai diharapkan karyawan kurang memuaskan, item sistem mutasi dari perusahaan (X2.7) dimana hasilnya 34,2% artinya sistem mutasi dari perusahaan masih belum tepat sesuai dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan diharapkan memperhatikan kepuasan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dari hasil secara statistik menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien path sebesar 0,616. Nilai t hitung yang diperoleh sebesar 5,073 lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 2,030 hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini diperkuat oleh pendapat Martoyo (2000:142) bahwa kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan (kinerja karyawan) dari perusahaan atau organisasi dengan nilai balas jasa yang memang diinginkan karyawan yang bersangkutan.

4. Dari hasil perhitungan analisis path bahwa variabel motivasi kerja mempengaruhi secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui variabel kepuasan kerja karyawan sebesar 0,439. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mampu memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil ini diperkuat oleh pendapat Martoyo (2000:165)

bahwa motivasi merupakan suatu kondisi mental yang mendorong yang dilakukan dengan suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kinerja, member kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

5. Pada hasil perhitungan analisis path diperoleh hasil bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan lebih tinggi dibandingkan pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan karena perusahaan pasti akan lebih mengutamakan bagaimana cara untuk meningkatkan kinerja karyawan daripada memenuhi kepuasan kerja karyawan. Meskipun nantinya ada perbaikan dan evaluasi untuk memenuhi kepuasan kerja karyawan berupa perbaikan besaran gaji dengan memberi bonus atau tunjangan, tetapi hal tersebut masih belum bisa memberikan kepuasan maksimal kepada karyawan. Perusahaan pasti lebih memfokuskan bagaimana cara yang lebih maksimal untuk meningkatkan kinerja karyawan agar dapat memberikan kontribusi yang baik bagi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dari penelitian yang dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Melalui hasil analisis deskriptif diketahui bahwa motivasi kerja karyawan di PT. TELKOM Tbk, Kandatel Malang sangat tinggi dengan hasil mean rata-rata sebesar 4,51, sedangkan untuk kepuasan kerja karyawan diperoleh hasil tinggi dengan mean rata-rata sebesar 3,98, dan untuk kinerja karyawan diperoleh hasil sangat tinggi dengan mean rata-rata sebesar 4,26
2. Melalui hasil analisis *path*, diketahui pengaruh secara langsung motivasi kerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan, demikian pula pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan, serta pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan di PT. TELKOM Tbk, Kandatel Malang.
3. Melalui hasil analisis *path*, diketahui pula pengaruh secara tidak langsung kepuasan kerja karyawan mampu memperkuat pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan PT. TELKOM Tbk, Kandatel Malang.
4. Pada hasil perhitungan analisis *path* diperoleh Total Effect pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0,713 dari pengaruh langsung 0,713 dan pengaruh tidak langsung 0, demikian pula

pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan diperoleh hasil sebesar 0,748 dari penjumlahan pengaruh langsung sebesar 0,309 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,439, serta pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan diperoleh hasil sebesar 0,616 dari pengaruh langsung 0,616 dan pengaruh tidak langsung 0.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diambil, maka saran yang dapat diberikan yaitu sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan sebaiknya lebih memperbaiki kebijakan administrasi perusahaan yang ada sekarang dan kondisi kerja di perusahaan. Karena dari 2 item motivasi kerja tersebut diperoleh mean rata-rata sebesar 4,26 dan 4,39. Meskipun nantinya kebijakan administrasi perusahaan dan kondisi kerja di perusahaan diperbaiki tetapi tidak bisa memberikan kepuasan kepada karyawan. Tapi dengan adanya perbaikan tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan.
2. Bagi perusahaan sebaiknya lebih memperbaiki dan mengevaluasi kembali sistem besaran gaji, dan sistem mutasi yang ada sekarang. Karena pada item besaran gaji yang mencukupi karyawan, besaran gaji yang sesuai diharapkan, dan sistem mutasi perusahaan diperoleh mean rata-rata sebesar 3,5, 3,58, dan 3,71. Perbaikan dan evaluasi yang dapat dilakukan pada item besaran gaji adalah dengan memberikan insentif berupa tunjangan atau bonus yang dapat mendorong karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya, sedangkan untuk sistem mutasi perbaikan yang dapat dilakukan dengan melihat prestasi kerja

yang dapat dicapai karyawan sehingga pada proses mutasi nantinya karyawan yang memang berkompeten di bidangnya dapat ditempatkan sesuai dengan kemampuannya.

3. Bagi peneliti berikutnya disarankan memasukkan variabel yang menyangkut kemampuan (*Ability*) dan kesempatan (*Oportunity*). Karena kemampuan dan kesempatan juga mempengaruhi secara signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Sehingga variabel kemampuan dan kesempatan tersebut dapat memenuhi untuk penelitian selanjutnya sesuai dengan yang ada di teori bahwa $P = f(M \times A \times O)$.



DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, Saifuddin. 2001. ***Reliabilitas dan Validitas***. Edisi ke-3. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Bungin, Burhan. 2009. ***Metodologi Penelitian Kuantitatif***. Cetakan 4. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Cooper, Donald. R, & C.William Emory. 1996. ***Metode Penelitian Bisnis***. Jilid II. Jakarta : Erlangga.
- Daft. Richard L. 2006. ***Management (Manajemen)***. Edisi enam. Jakarta : Salemba Empat.
- Griffin, Ricky W. 2004. ***Manajemen Jilid 2***. Edisi ketujuh. Jakarta : Erlangga.
- Ghozali, Imam. 2006. ***Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS***. Cetakan 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani. 2001. ***Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia***. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, M.T. Effendi. 2002. ***Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai)***. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hasibuan, Malayu. 2005. ***Manajemen Sumberdaya Manusia***. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. 2003. ***Organisasi dan Motivasi***. Cetakan keempat. Jakarta : Bumi Aksara.
- Liliweri, Alo. 1997. ***Sosiologi Organisasi***. Bandung : PT. Citra Aditya Bakti.
- Martoyo, Susilo. 2000. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Edisi Keempat. Yogyakarta : BPFE.

Nawawi, Hadari. 2005. **MSDM untuk Bisnis yang Kompetitif**. Yogyakarta : Gajah Mada University.

Nazir, Mohammad. 2003. **Metode Penelitian**. Jakarta : Ghalia Indonesia.

Ridwan. 2009. **Metode & Teknik Menyusun Prosal Penelitian**. Bandung : Alfabeta.

Rivai, Veithzal. 2005. **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan**. Jakarta : Murai Kencana.

Rivai, Vetihzal. 2006. **Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi**. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Robbins, Stephen, P. 2001. **Perilaku Organisasi**. (Organizational Behavior) Edisi Bahasa Indonesia. Edisi Kedelapan. Jakarta : PT. Tema Baru.

Robbins, Stephen, P. 2002. **Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi**. Edisi Kelima. Diterjemahkan oleh Halida Dewi Sartika. Jakarta : Erlangga

Schuler, Randall S. & Susan E.Jackson. 1999. **Manajemen Sumber Daya Manusia : Menghadapi Abad ke-21**. Jakarta : Erlangga

Sigit, Soeprihanto. 2003. **Perilaku Organisasional**. Yogyakarta : BPFE.

Soeprihanto, John. 1988. **Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan**. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.

Sopiah. 2008. **Perilaku Organisasional**. Yogyakarta : CV. Andi Offset.

Sugiyono. 2007. **Statistika Untuk Penelitian**. Cetakan keduabelas (Revisi Terbaru). Bandung : CV. ALFABETA.

Suliyanto. 2006. **Metode Riset Bisnis**. Yogyakarta : CV. Andi Offset.

Sunarto. 2007. **Manajemen 2**. Yogyakarta : Amus.

Suprihanto, TH Agung M. Harsiwi, Prakosa Hadi. 2003. ***Perilaku Organisasional***. Yogyakarta : STIE YKPN.

Supranto, J. 2000. ***Statistik Teori dan Aplikasi***. Edisi ke-6. Cetakan 1. Jakarta : Erlangga.

Tim Mitra Bestari. 2005. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Yogyakarta : UPFE-UMY (Unit Penerbitan Fakultas Ekonomi).

Umar, Husein. 2002. ***Metode Riset Bisnis***. Jakarta : PT. Gramedia.

Yuniati. 2002. ***Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendapatan Propinsi Kalimantan Timur***, Tesis Program Studi Magister, Mulawarman, Samarinda.





KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

Jalan. MT. Haryono 163, Malang 65145, Jawa Timur, Indonesia
Telp. +62-341-553737, 568914, 558226 Fax. +62-341-558227
E-mail: fia@ub.ac.id Website: <http://fia.ub.ac.id>

Program Studi: • Sarjana: - Ilmu Administrasi Publik - Administrasi Pemerintahan - Perencanaan Pembangunan - Ilmu Perpustakaan - Ilmu Administrasi Bisnis - Perpajakan
- Bisnis Internasional - Hospitality dan Pariwisata
• Magister: - Ilmu Administrasi Publik - Ilmu Administrasi Bisnis • Doktor Ilmu Administrasi

Yth : Bapak/ Ibu Karyawan Kantor Pusat PT. TELKOM Tbk, Kandatel Malang
Di Tempat

Dengan Hormat,

Perkenalkan kami Tania Oktobriani NIM 0810323184 Jurusan Adminsitasi Bisnis memohon ijin untuk mengajukan kuesioner kepada Bapak/Ibu dalam rangka penelitian skripsi di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Jawaban Bapak/Ibu semata-mata hanya untuk keperluan ilmiah dan tidak kami publikasikan. Oleh karena itu, berkenan Bapak/Ibu dapat menjawab kuesioner sesuai dengan yang Bapak/Ibu rasakan.

Demikian, kami mohon maaf dan terima kasih atas segala bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu.

Hormat Kami

Tania Oktobriani

KUESIONER

Identitas Responden

1. Nama : (Boleh tidak diisi)
2. Usia : tahun
3. Unit Kerja :
4. Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan *)
5. Tingkat Pendidikan Terakhir : SD/ SLTP/ SLTA/ STM/ D1/ D2/ D3/ S1/ S2 **)
6. Masa Kerja : a. ≤ 5 tahun **) d. 16-20 tahun
b. 6-10 tahun e. 21-25 tahun
c. 11-15 tahun f. ≥ 26 tahun

Keterangan : *) coret yang tidak perlu

*****) lingkari yang sesuai**

Petunjuk Pengisian

Mohon Bapak/Ibu/Sdr/i mengisi pernyataan berikut. Pilihlah salah satu jawaban dari pernyataan dengan memberikan tanda “/” (cek) berdasarkan kesesuaian pernyataan dengan pendapat Bapak/ Ibu/ Sdr/i.

Keterangan pilihan jawaban :

Jawaban	Notasi	Score
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Ragu-Ragu	RR	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

MOTIVASI KERJA

• Faktor Higienis

No.	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
1.	Kebijakan administrasi yang telah ditetapkan perusahaan memuaskan karyawan					
2.	Keamanan di tempat kerja memuaskan karyawan					
3.	Kondisi kerja di perusahaan dalam suasana menyenangkan					

• Faktor Motivator

No.	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
1.	Sebagai seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan selalu ingin berprestasi					
2.	Prestasi seorang karyawan selalu mendukung untuk kemajuan karir					

LANJUTAN

No.	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
3.	Tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada seorang karyawan mendorong untuk lebih berkinerja baik					
4.	Penghargaan yang diperoleh seorang pekerja dari perusahaan mendorong meningkatkan kinerja					

KEPUASAN KERJA

• Kepuasan Gaji

No.	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
1.	Besaran gaji yang diterima saat ini sangat memuaskan karena lebih dari cukup					
2.	Gaji yang diterima saat ini sudah sesuai dengan yang diharapkan					

• Kepuasan Terhadap Teman Sekerja dan Supervisi

No.	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
1.	Hubungan antar teman sekerja terjalin dengan menyenangkan					
2.	Lingkungan kerja saat ini menyenangkan					
3.	Sikap atasan sekarang dalam memimpin karyawan menyenangkan					
4.	Kebijakan yang dibuat pimpinan sekarang membuat karyawan senang					

• Kepuasan Terhadap Pengembangan Karir

No.	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
1.	Sistem mutasi yang ada sekarang membuat karyawan senang					
2.	Sistem promosi yang telah ditetapkan perusahaan membuat karyawan senang					

KINERJA KARYAWAN

No.	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
1.	Karyawan melaksanakan tugas sesuai dengan <i>Job Description</i> perusahaan					
2.	Karyawan selalu melaksanakan tugas untuk mencapai target yang ditetapkan					
3.	Karyawan melakukan pekerjaan dengan tingkat ketelitian tinggi					
4.	Karyawan melaksanakan tugas sesuai dengan standar perusahaan					
5.	Karyawan menyelesaikan tugas dari perusahaan dengan tepat waktu					
6.	Karyawan mampu menyelesaikan tugas sebelum tenggat waktu yang ditetapkan dengan tetap menjaga standar kerja perusahaan					

TERIMA KASIH