

TESIS

**PENGARUH MOTIVASI BERPRESTASI DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT INDOSAT
REGIONAL JABOTABEK**

Disusun Oleh :

NAMA : MARUJI PAKPAHAN
NPM : 08.A.004
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh gelar Magister Administrasi Publik (M.AP) dalam
Ilmu Administrasi



**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

JAKARTA

2010

PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Tesis :PENGARUH MOTIVASI BERPRESTASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT INDOSAT REGIONAL JABOTABEK

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pembimbing Tesis,



J Basuki
Prof. Dr. J Basuki M.Psi

PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : MARUJI PAKPAHAN
NOMOR POKOK : 08 . A . 004
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR
JUDUL TESIS : PENGARUH MOTIVASI BERPRESTASI DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT. INDOSAT REGIONAL JABODETABEK

Telah mempertahankan Tesis dihadapan Panitia Penguji Tesis Program Magister
Administrasi Publik, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi
Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, pada :

Hari : Rabu
Tanggal : 19 Mei 2010
Pukul : 16:00

TELAH DINYATAKAN LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS :

Ketua Sidang : PROF .DR. A. AZIZ SANAPIAH, MA

Sekretaris : DR. HAMKA, MA

Pembimbing / Anggota : PROF. DR. J. BASUKI, M.PSI

Anggota. : DRS. ADAM IBRAHIM I, MPA



John Basuki
Am

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa pencipta alam semesta, karena dengan seijinNya penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini. Tesis ini merupakan salah satu persyaratan yang harus dipenuhi setiap mahasiswa untuk mendapatkan gelar Magister Ilmu Administrasi (MAP). Dalam proses pembuatannya, Penulis menyadari tesis ini belum tentu dapat diselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini Penulis menghaturkan ucapan terimakasih serta penghormatan yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. DR. J Basuki, M.Psi sebagai Dosen Pembimbing penulis tesis, yang telah memberikan koreksi ,kritikan dan saran demi penyempurnaan tesis ini;
2. Segenap Jajaran Pimpinan Program Pascasarjana Magister Administrasi STIA LAN.
3. Head Of Jabotabek Region Bapak Andi Samsul Hadi, Division Head Business Operation Support Bapak Yoan Hardi, Manager Procurement Jabotabek Region Bapak Setiono, serta rekan-rekan sekantor yang namanya tidak mungkin disebutkan satu persatu yang telah memberikan dorongan dan motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
4. Ayahanda Alimuda Pakpahan (Alm) dan Ibunda Badia Samosir beserta Kakak-kakak dan adik tercinta, terimakasih atas motivasi untuk menyelesaikan tesis ini.

Kemudian ucapan terimakasih juga penulis sampaikan khususnya kepada isteri tercinta Yuniar Gita Putri Siahaan dan ketiga putra kami Jonathan Togi Hara Pakpahan, Juan Pinantun Pakpahan dan Jose Andrea Pakpahan yang setia menemani dan memberikan dukungan sepenuh hati kepada penulis. Penulis menyadari bahwa dalam tesis ini masih ada kekurangan-kekurangan yang masih perlu diperbaiki, untuk itu penulis akan menerima kritik dan saran yang sifatnya membangun demi kesempurnaan tesis ini. Semoga Tuhan Melindungi kita semua.

Jakarta, Mei 2010

Maruji Pakpahan, S.Kom

PERNYATAAN

Tesis ini merupakan tulisan murni penulis dan bukan merupakan tulisan atau penelitian yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik pada universitas atau perguruan tinggi manapun yang sederajat.

Isi tulisan ini belum pernah dipublikasikan oleh orang lain kecuali beberapa hal yang merupakan kutipan.

Jakarta, Mei 2010



Penulis

Maruji Pakpahan
MARUJI PAKPAHAN, S.Kom

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR**

ABSTRAK

**MARUJI PAKPAHAN, S.Kom. 08.A.004
PENGARUH MOTIVASI BERPRESTASI DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT INDOSAT REGIONAL
JABOTABEK.**

147 halaman, 5 bab , 18 tabel, 1 gambar, 10 lampiran
Daftar Pustaka 20 buku dan peraturan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh motivasi berprestasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Indosat Regional Jabotabek. Penelitian ini menggunakan tiga variabel yang terdiri dari satu variabel terikat (Y) dan dua variabel (X). variabel terikat yakni kinerja karyawan sedangkan variabel bebas yakni Motivasi Berprestasi (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2). Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian adalah karyawan pada PT Indosat Regional Jabotabek, teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling yakni pengambilan orang-orang yang akan dijadikan sampel memiliki ciri-ciri khusus. Sebelum dilakukan analisis data penelitian dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas dengan menggunakan bantuan SPSS 11.5.

Pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek adalah kuat dan positif dengan koefisien korelasi 0,787. Persentase pengaruh variabel motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek adalah 61,9 % (koefisien determinasi atau $R^2 = 0,619$), sedangkan sisanya 38,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek adalah kuat dan positif dengan koefisien korelasi sebesar 0,771. Persentase pengaruh variable budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek adalah 59, 4% (koefisien determinasi atau $R^2 = 0,594$), sedangkan sisanya 40,6% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Pengaruh motivasi berprestasi dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek adalah sangat kuat dan positif dengan koefisien korelasi sebesar 0,847. Persentase pengaruh variabel motivasi berprestasi dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek adalah 71,8 % (koefisien determinasi atau $R^2 = 0,718$), sedangkan sisanya 28,2 % dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Berdasarkan kesimpulan yang telah disampaikan diatas maka saran yang dapat disampaikan pada kesempatan ini adalah sebaiknya Pimpinan perlu adanya upaya-upaya peningkatan motivasi berprestasi dengan cara sistem pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi misalnya penghargaan berupa benda atau bukan benda (*reward*) diantaranya berupa imbalan jasa (gaji) yang adil dan tidak bersifat statis, pengakuan atau pemberian pujian dari atasan terhadap pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan baik atau kemajuan karir karyawan sehingga dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja karyawan serta peningkatan kinerja karyawan.

sosialisasi tentang budaya organisasi yang diterapkan diperusahaan untuk meningkatkan pemahaman karyawan terhadap visi, misi, tujuan dan strategi yang akan dicapai perusahaan melalui penciptaan suasana kerja yang harmonis, peningkatan jalinan hubungan kerjasama antar karyawan yang baik, peningkatan kecintaan karyawan terhadap perusahaan, peningkatan disiplin terhadap waktu, peningkatan kualitas pelayanan kepada pelanggan dan lain sebagainya sehingga kinerja karyawan dapat lebih ditingkatkan untuk masa yang akan datang.

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR**

ABSTRAK

MARUJI PAKPAHAN, S.Kom. 08.A.004

**EFFECT OF ACHIEVEMENT MOTIVATION AND CULTURAL
ORGANIZATION TO THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN PT INDOSAT
REGIONAL JABOTABEK**

**150 Pages , 5 Chapters , 18 Tables, 1 Picture, 10 Attachements
20 Bibliography 5 Internet Site.**

This research aims to know how do achievement motivation and organizational culture influence to employee performance in PT Indosat tbk- Jabotabek Regional Office.

Furthermore, this research has used three variables which are one dependent variable (Y) and two independent variables (X). Dependent variable is the performances of employees. The independent variables are achievement motivation (X1) and organizational culture (X2). This research has used a quantitative data analysis with survey method as its data collection method. The research population is employees in PT Indosat tbk- Jabotabek Regional Office. The sampling technique used a purposive sampling which is respondents will be selected based on special characteristics. Before data analysis, data will be tested for its validity and reliability with SPSS 11.5 (a computer software for the statistic analysis)

The influence of achievement motivation to employee performance in PT Indosat tbk- Jabotabek Regional Office is strong and positive with correlation coefficient 0.787. The percentage of achievement motivation to employee performance in PT Indosat tbk- Jabotabek Regional Office is 61.9% (coefficient of determination or R Square = 0.619). Then, the rest of percentage is 38.1 % which is influenced by other factors.

The influence of organizational culture to employee performance in PT Indosat tbk- Jabotabek Regional Office is strong and positive with correlation coefficient 0.771. The percentage of organizational culture to employee performance in PT Indosat tbk- Jabotabek Regional Office is 59.4 % (coefficient of determination or R Square = 0.594). Then, the rest of percentage is 40.6 % which is influenced by other factors.

Simultaneously, the influence of achievement motivation and organizational culture to employee performance in PT Indosat Tbk- Jabotabek Regional Office is very strong and positive with correlation coefficient 0.847. Moreover, the percentage of achievement motivation and organizational culture to employee performance in PT Indosat Tbk- Jabotabek Regional Office is 71.8 % (coefficient of determination or R Square = 0.718). Then, the rest of percentage is 28.2 % which is influenced by other factors.

Based on the statistical analyses above, these are some suggestions which can be given to our Manager (The Management of PT Indosat Tbk- Jabotabek Regional Office), they are as follows:

1. The Manager can improve achievement motivation of employees through the reward system. The reward system is the system which may give best/good employees with valuable rewards or good benefits.

2. The Manager can give appreciation and salutation to his/her employees who can finish and accomplish their assignments in good way. This situation will give positive motivation and spirit for employees in order to reach good employee performance and to ensure a good career track for them.

3. The management can socialize organizational culture in order to improve knowledge of employees about company's vision, mission, objectives and strategies. More specifically, this situation will create conducive and effective working environment because there are good relationships amongst employees, the improvement of time disciplines, the development of service quality for customers and the creation of loyalists within company.

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Lembar Persetujuan	ii
Lembar Pengesahan	iii
Kata Pengantar	iv
Pernyataan.....	v
Abstrak.....	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan masalah	9
1.3 Tujuan penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	10
BAB II KERANGKA TEORI.....	12
A.Tinjauan Teori dan konsep kunci	12
2.1 Pengertian Motivasi Berprestasi	12
2.1.1 Teori Motivasi	19
2.1.2 Manfaat Motivasi Kerja	34

2.1.3 Faktor – faktor yang mempengaruhi motivasi kerja	35
2.1.4 Defenisi Konseptual Motivasi	36
2. 2 Budaya Organisasi.....	39
2.2.1 Tingkatan Budaya	41
2.2.2 Dimensi Asumsi Dasar Organisasi	42
2.2.3 Fungsi Budaya Organisasi	45
2.2.4 Karakteristik Budaya Organisasi	46
2.2.5 Hubungan Motivasi dengan Kinerja	49
2.2.6 Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja	51
2.3 Kinerja	54
2.3.1 Pengertian Kinerja	54
2.3.2 Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	60
3.3 Penggunaan Penilaian Kinerja Bagi Karyawan	65
B.Definisi Operasional Variabel dan indikator-indikatornya	69
C.Model penelitian.....	70
D.Hipotesis penelitian dan pertanyaan penelitian.....	71
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	73
A.Metode penelitian	73
B.Populasi, sampel teknik sampling	74
C.Teknik pengumpulan data	77
D.Instrument penelitian	78
E.Teknik pengolahan data dan analisis data	81
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	85

A. Gambaran Umum PT. Indosat	85
B. Deskripsi Data	99
C. Pengujian Hipotesis Penelitian	114
D. Pembahasan Hasil Penelitian	128

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN148

A. Kesimpulan	148
B. Saran	149

LAMPIRAN-LAMPIRAN

IDENTITAS RESPONDEN

DATA HASIL UJI COBA

RELIABILITY ANALYSIS SCALE (ALPHA)

TABULASI DATA

REKAPITULASI DATA

DAFTAR PUSTAKA

MATRIK PENGEMBANGAN INSTRUMEN

KUESIONER

DAFTAR TABEL

1... Target Revenue dan Jumlah Pelanggan Jabodetabek Region 2008	8
2... Pencapaian Revenue dan Jumlah Pelanggan Jabodetabek Region 2008	8
3... Target Revenue dan Jumlah Pelanggan Jabodetabek Region 2009	9
4... Pencapaian Revenue dan Jumlah Pelanggan Jabodetabek Region 2009	9
5... Fungsi Budaya Organisasi	45
6... Data Karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek	76
7... Perhitungan Jumlah Anggota Sampel	77
8... Tingkat Bobot/Nilai Kuesioner	79
9... Kisi – kisi Instrumen Variabel Penelitian	79
10. Proporsi dan Persentase Golongan/Jabatan Responden.....	100
11. Proporsi dan Persentase Pendidikan Responden.....	101
12. Koefisien Korelasi Sederhana dan Koefisien Determinasi	117
13. Persamaan Regresi Sederhana dan uji	118
14. Koefisien Korelasi Sederhana dan Koefisien Determinasi	117
15. Persamaan Regresi Sederhana dan uji t	118
16. Koefisien Berganda dan Koefisien Determinasi	117
17. Persamaan Regresi Berganda dan uji t.....	118
18. Hasil Uji F.....	124

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Peran Bertentangan dalam penilaian kinerja.....	67
--	----

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan adalah sesuatu yang diharapkan organisasi untuk dicapai. Tujuan organisasi dapat berupa perbaikan pelayanan pelanggan, pemenuhan permintaan pasar, peningkatan kualitas produk atau jasa, meningkatkan daya saing, dan meningkatnya kinerja organisasi. Setiap organisasi, tim atau individu dapat menentukan tujuannya sendiri.

Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi dan menunjukkan sebagai kinerja atau performa organisasi. Sedangkan kinerja berasal dari pengertian performance, ada pula yang memberikan pengertian performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Armstrong dan Baron, 1998:15). Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Kinerja di dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja. Banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya. Terdapat faktor yang berasal dari dalam diri sumber daya manusia sendiri maupun dari luar dirinya.

Setiap Pekerja mempunyai kemampuan berdasar pada pengetahuan dan

ketrampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Namun Pekerja juga mempunyai kepribadian, sikap dan perilaku yang dapat mempengaruhi kinerjanya.

Kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dalam organisasi juga sangat berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Bagaimana pemimpin menjalin hubungan dengan Pekerja, bagaimana mereka memberi penghargaan kepada Pekerja yang berprestasi, bagaimana mereka mengembangkan dan memberdayakan pekerjanya, sangat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia dibawahnya.

Namun, kinerja suatu organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh sumber daya manusia di dalamnya, tetapi juga dipengaruhi oleh sumber daya lainya seperti dana, bahan, peralatan, teknologi, dan mekanisme kerja yang berlangsung dalam organisasi.

Demikian pula apakah lingkungan kerja atau situasi kerja memberikan kenyamanan sehingga mendorong kinerja karyawan. Juga termasuk bagaimana kondisi hubungan antar manusia didalam organisasi, baik antara atasan dengan bawahan maupun diantara rekan sekerja. Faktor-faktor tersebut merupakan faktor lingkungan kerja internal organisasi.

Disamping itu, masih terdapat lingkungan eksternal organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi dan sumber daya manusia didalamnya, mengingat banyaknya faktor yang mempengaruhi kinerja individu maupun organisasi dalam tesis ini pembahasan difokuskan pada faktor motivasi berprestasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pada PT Indosat Regional Jabodetabek.

Menurut Prawirosentono (1999 : 27) kinerja seorang pegawai akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu, yaitu: variabel individu, variabel organisasi

dan variabel psikologis.

Kelompok variabel individu terdiri dari variabel kemampuan dan ketrampilan, latar belakang pribadi dan demografis. Menurut Gibson (dalam Srimulyo 1999 :39), variabel kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu. Sedangkan variabel demografis mempunyai pengaruh yang tidak langsung.

Kelompok variabel psikologis terdiri dari variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis.

Kelompok variabel organisasi terdiri dari variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Variabel imbalan akan berpengaruh terhadap variabel motivasi, yang pada akhirnya secara langsung mempengaruhi kinerja individu. Motivasi bersifat individual, dalam arti bahwa setiap orang termotivasi oleh berbagai pengaruh hingga berbagai tingkat. Mengingat sifatnya ini, untuk peningkatan kinerja individu dalam organisasi, menuntut para manajer untuk mengambil pendekatan tidak langsung. Menciptakan motivasi melalui suasana organisasi yang mendorong para pegawai untuk lebih produktif. Suasana ini tercipta melalui pengelolaan faktor-faktor organisasi dalam bentuk pengaturan sistem imbalan, struktur, desain pekerjaan serta pemeliharaan komunikasi melalui praktek kepemimpinan yang mendorong rasa saling percaya.

Masalah budaya merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi atau perusahaan, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam perusahaan. Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi *team work*, *leaders* dan *characteristic of organization* serta *administration process* yang berlaku. Mengapa budaya

organisasi penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan dapat terakomodasi.

Menurut Robbins (2001:528); *Organizational culture as an intervening variable. Employees form an overall subjective perception of the organization based on such factor as degree of risk tolerance, team emphasis and support of people. This overall perception becomes, in effect, the organization culture or personality. These favorable or unfavorable perception then affect employee performance and satisfaction, with the impact being greater for stronger culture.*

Behavior merupakan bagian dari budaya yang berkaitan dengan kinerja, hal ini tentunya logis sekali sebab dengan berperilaku seseorang akan dapat memperoleh apa yang dikehendaki dan apa yang diharapkan. Jadi *behavior* merupakan tindakan yang nyata dilakukan oleh seseorang untuk memperoleh apa yang diharapkan. Dalam organisasi tentunya banyak faktor yang mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan jalannya organisasi atau perusahaan tentunya diwarnai oleh perilaku individu yang merasa berkepentingan dalam kelompoknya masing-masing.

Perilaku individu yang berada dalam organisasi atau perusahaan tentunya sangat mempengaruhi organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung, hal ini akibat adanya kemampuan individu yang berbeda-beda dalam menghadapi tugas atau aktivitasnya. Perilaku akan timbul atau muncul akibat adanya pengaruh atau rangsangan dari lingkungan yang ada (baik internal maupun eksternal) begitu pula individu berperilaku karena adanya dorongan oleh serangkaian kebutuhan.

Setiap manusia atau seseorang selalu mempertimbangkan perilakunya terhadap segala apa yang diinginkan agar dapat tercapai tanpa menimbulkan konflik baik secara individu

maupun kelompok, sehingga kinerja dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan.

PT Indonesian Satellite Corporation (Indosat) merupakan salah satu perusahaan jasa telekomunikasi terbesar di Indonesia. Seiring dengan perubahan bisnis industri telekomunikasi yang begitu cepat, PT Indosat terus-menerus bergerak dan berpacu untuk memperbaiki diri dengan perubahan-perubahan untuk mencapai *Visi Menjadi penyelenggara jaringan dan jasa telekomunikasi terpadu berfokus seluler/wireless yang terkemuka di Indonesia*.

Berdasarkan konsep perubahan, suatu organisasi yang mengadakan perubahan akan membawa organisasi pada situasi yang lain dari sebelumnya. Perubahan yang terjadi dapat diperkuat atau diperlemah kehidupan organisasi, perubahan dalam organisasi ini melibatkan sumber daya manusia yang berperan dalam peningkatan kinerja organisasi. (Alford, 1998: 63). Peran sumber daya manusia pada masa kini akan menjadi penentu bagi keberhasilan pengembangan PT Indosat Regional Jabodetabek untuk menjadi penyelenggara telekomunikasi terkemuka di Indonesia. Oleh karena itu, amat dibutuhkan pemeliharaan dan pengembangan sumber daya manusia sebagai aset pada PT Indosat Regional Jabodetabek.

Dalam suatu organisasi modern, peran lingkungan adalah melakukan sejumlah fungsi, antara lain : memperkuat organisasi beserta perangkat kerjanya, menerapkan tapal batas artinya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu fungsi dengan fungsi lainnya dalam organisasi, memberi standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan apa yang dilakukan oleh para karyawan, sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memadu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Selain mempunyai berbagai fungsi yang berdampak positif, organisasi justru dapat ditimpa kegagalan karena peran lingkungan yang tidak diharapkan, yaitu tidak mendorong pada pencapaian kinerja sebuah organisasi, sehingga organisasi yang mempekerjakan karyawan yang tidak mampu melakukan integrasi dan adaptasi terhadap lingkungan dan atau

sebaliknya, maka akan menghasilkan tingkat pencapaian kinerja yang relatif rendah.

Dalam pengelolaan suatu perusahaan di bidang telekomunikasi terkemuka di Indonesia PT Indosat Regional Jabodetabek, maka karyawan menempati posisi yang sangat penting dalam menjamin kelancaran kerja, karena merekalah yang berhadapan langsung dengan aktivitas utama organisasi untuk menghasilkan output tertentu yang diusahakan. Akibatnya karyawan yang berhubungan langsung dengan aktivitas utama perusahaan, dituntut agar dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku hingga mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan tersebut yang akhirnya secara langsung dapat diterima dari jumlah, maupun kualitasnya. Pencapaian persyaratan-persyaratan pekerjaan inilah yang dewasa ini biasa disebut dengan istilah kinerja (Simamora, 1995:327).

Dalam hubungan karyawan dikatakan mempunyai kinerja yang baik, antara lain bila mematuhi segala aturan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi sesuai dengan aturan yang berlaku dan mampu melaksanakan tugasnya tanpa kesalahan atau dengan tingkat kesalahan paling rendah, dan ketepatan dalam menjalankan tugasnya. Karyawan akan berusaha mencapai kinerja tertentu sesuai yang telah ditentukan atau yang dikehendaki organisasi, jika merasa senang dan puas dengan pekerjaannya, karena setiap karyawan yang merasa puas akan bekerja pada tingkat kapasitas penuh sebab kepuasan itu tidak diukur oleh adanya pengakuan dari atasan atau kemajuan karir saja namun juga dapat berwujud benda atau bukan benda (reward) di antaranya berupa imbalan jasa (gaji) yang diterima dari hasil kerjanya, suatu tingkat gaji yang dianggap memadai memang sangat relatif dan subjektif sifatnya, namun dari beberapa ahli manajemen sumber daya manusia mengemukakan, bahwa faktor-faktor penentu gaji yang baik antara lain adalah dapat mencakup (memenuhi kebutuhan minimal), dapat mengikat, dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja, harus adil dan tidak boleh bersifat statis .

Berdasarkan data yang ada pada Indosat Regional Jabodetabek memperlihatkan bahwa beberapa tahun terakhir ini kinerjanya belum maksimal terbukti dengan tidak tercapainya target yang telah ditetapkan seperti terlihat dalam tabel berikut.

Target Revenue dan Jumlah Pelanggan Jabotabek Region 2008

Revenue On	Q1	Q2	Q3	Q4	Total
Target (Rp)	1,447,193,000	1,481,018,000	1,538,101,000	1,598,948,000	6,065,260,000
Jumlah Pelanggan					
Prontari	291,870	304,560	329,940	342,630	1,269,000
3	285,660	298,080	322,920	335,340	1,242,000
atrik	43,470	45,360	49,140	51,030	189,000
arone	32,913	34,344	37,206	38,637	143,099
Total	653,913	682,344	739,206	767,637	2,843,099

Adapun realisasi pencapaian pada tahun 2008 adalah seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Pencapaian Revenue dan Jumlah Pelanggan Jabotabek Region 2008

Revenue On	Q1	Q2	Q3	Q4	Total
Target (Rp)	1,435,283,000	1,346,055,000	1,334,305,000	1,399,650,000	5,515,293,000
Jumlah Pelanggan					
Prontari	261,571	303,544	331,240	341,972	1,238,327
3	284,652	298,111	321,311	321,231	1,225,305
atrik	43,543	44,231	48,141	50,030	185,945
arone	31,912	34,000	36,204	37,590	139,706

total	621,678	679,886	736,896	750,823	2,789,283
-------	---------	---------	---------	---------	-----------

Target Revenue dan Jumlah Pelanggan Jabotabek Region 2009

Revenue On	Q1	Q2	Q3	Q4	Total
Target (Rp)	1,541,894,000	1,789,018,000	1,897,231,000	1,890,812,000	7,118,955,000
Jumlah Pelanggan					
Antari	272,569	321,422	351,240	376,561	1,321,792
B	291,456	300,000	368,541	362,231	1,322,228
trik	44,543	46,221	49,000	54,000	193,764
arone	35,132	36,000	37,500	39,780	148,412
total	643,700	703,643	806,281	832,572	2,986,196

Adapun Realisasi pencapaian pada tahun 2009 adalah seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Pencapaian Revenue dan Jumlah Pelanggan Jabotabek Region 2009

Revenue On	Q1	Q2	Q3	Q4	Total
Target (Rp)	1,530,762,000	1,725,042,000	1,865,410,000	1,778,611,000	6,899,825,000
Jumlah Pelanggan					
Antari	272,569	321,422	351,240	376,561	1,321,792
B	291,456	300,000	368,541	362,231	1,322,228
trik	44,543	46,221	49,000	54,000	193,764
arone	35,132	36,000	37,500	39,780	148,412
total	643,700	703,643	806,281	832,572	2,986,196

Kondisi tersebut mendorong peneliti untuk mengadakan penelitian dengan mencari penjelasan secara mendasar apakah ada faktor motivasi berprestasi dan budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja PT Indosat Regional Jabodetabek. Dalam penelitian ini, titik perhatian penelitian akan lebih difokuskan pada pengaruh motivasi berprestasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Indosat Regional Jabodetabek.

1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian sebagaimana tersebut diatas, memperlihatkan bahwa permasalahan penelitian adalah belum maksimalnya pencapaian kinerja para karyawan pada PT Indosat Regional Jabodetabek sebagai akibat / pengaruh dari berbagai faktor, sehingga target yang telah ditetapkan perusahaan tidak tercapai. Dengan demikian peneliti ingin mengetahui apakah faktor motivasi berprestasi dan budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan PT Indosat Regional Jabodetabek. Secara teori rumusan masalah tersebut selanjutnya dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan PT Indosat Regional Jabodetabek ?
2. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Indosat Regional Jabodetabek ?
3. Apakah motivasi berprestasi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Indosat Regional Jabodetabek ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Membuktikan bahwa motivasi Berprestasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT

Indosat Regional Jabodetabek.

2. Membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja

Karyawan PT Indosat Regional Jabodetabek.

3. Membuktikan motivasi berprestasi dan budaya organisasi secara simultan

berpengaruh terhadap karyawan PT Indosat Regional Jabodetabek.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Dari segi akademis, penelitian ini diharapkan memberi masukan untuk mengembangkan konsep tentang faktor-faktor yang dinilai determinan yang mempengaruhi kinerja karyawan PT Indosat Regional Jabodetabek secara keseluruhan.
2. Dari segi praktis, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dalam menyusun program peningkatan kinerja karyawan yang dilakukan di Indosat Regional Jabodetabek.

BAB II

KERANGKA TEORI

A. Tinjauan Teori dan Konsep Kunci

Dalam upaya menyajikan suatu rangkaian penelitian yang jelas dan terarah serta tidak menyimpang dari tujuan penelitian untuk mengungkapkan permasalahan yang ada, maka perlu diberikan batasan maupun ketegasan mengenai teori dan konsep terhadap hal-hal yang terdapat dalam penulisan tesis ini dalam bentuk suatu tinjauan teori dan konsep kunci.

2.1 Pengertian Motivasi Berprestasi

Berprestasi adalah idaman setiap individu, baik itu prestasi dalam bidang pekerjaan, pendidikan, sosial, seni, politik, budaya dan lain-lain. Dengan adanya prestasi yang pernah diraih oleh seseorang akan menumbuhkan suatu semangat baru untuk menjalani aktifitas. Pengertian kebutuhan untuk berprestasi menurut McClelland (dalam Alex Sabur, 2003:285) adalah suatu daya dalam mental manusia untuk melakukan suatu kegiatan yang lebih baik, lebih cepat, lebih efektif, dan lebih efisien daripada kegiatan yang dilaksanakan sebelumnya.

Dari pendapat tersebut Alex Sabur mengartikan bahwa dalam psikis manusia, ada daya yang mampu mendorongnya ke arah suatu kegiatan yang hebat sehingga dengan daya tersebut, ia dapat mencapai kemajuan yang teramat cepat. Daya pendorong tersebut

dinamakan virus mental, karena apabila berjangkit di dalam jiwa manusia, daya tersebut akan berkembang biak dengan cepat. Dengan kata lain, daya tersebut akan meluas dan menimbulkan dampak dalam kehidupan.

McClelland juga berpendapat tentang motivasi berprestasi. McClelland dan Atkinson (1953:75) menyebutkan Setiap orang mempunyai tiga motif yakni motivasi berprestasi (*achievement motivation*), motif bersahabat (*affiliation motivation*) dan motif berkuasa (*power motivation*). Dari ketiga motif itu dalam penelitian ini akan difokuskan pada motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi dapat untuk bekerja dan belajar.

Menurut McClelland dan Atkinson (1953:78) bahwa *Achievement motivation should be characterized by high hopes of success rather than by fear of failure* artinya motivasi berprestasi merupakan ciri seorang yang mempunyai harapan tinggi untuk mencapai keberhasilan dari pada ketakutan kegagalan. Selanjutnya dinyatakan McClelland (1953:78) bahwa motivasi berprestasi merupakan kecenderungan seseorang dalam mengarahkan dan mempertahankan tingkah laku untuk mencapai suatu standar prestasi. Pencapaian standar prestasi digunakan oleh pegawai untuk menilai kegiatan yang pernah dilakukan. Pegawai yang menginginkan prestasi yang baik akan menilai apakah kegiatan yang dilakukannya telah sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan.

Ahli lain yakni Gellerman (1963: 67) menyatakan bahwa orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan sangat senang kalau ia berhasil memenangkan suatu persaingan. Ia berani menanggung segala resiko sebagai konsekwensi dari usahanya untuk mencapai tujuan. Sedangkan motivasi berprestasi menurut Tapiardi (1996:105) adalah sebagai suatu cara berfikir tertentu apabila terjadi pada diri seseorang cenderung membuat orang itu bertingkah laku secara giat untuk meraih suatu hasil atau prestasi.

Dari pendapat di atas dapat di pahami bahwa dengan adanya motivasi berprestasi dalam diri individu akan menumbuhkan jiwa kompetisi yang sehat, akan menumbuhkan individu-individu yang bertanggung jawab dan dengan motivasi berprestasi yang tinggi juga akan membentuk individu menjadi pribadi yang kreatif.

Komarudin (1994:42) menyebutkan bahwa motivasi berprestasi meliputi *pertama* kecenderungan atau upaya untuk berhasil atau mencapai tujuan yang dikehendaki; *kedua* keterlibatan ego individu dalam suatu tugas; *ketiga* harapan suatu tugas yang terlihat oleh tanggapnya subyek; *keempat* motif untuk mengatasi rintangan atau berupaya berbuat sesuatu dengan cepat dan baik.

Aspek Motivasi Berprestasi

McClelland (dalam Marwisni Hasan 2006:32) menyatakan bahwa orang yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi, mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

a. Mempunyai tanggung jawab pribadi.

Pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi akan melakukan tugas pekerjaan atau bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Pegawai yang bertanggung jawab terhadap pekerjaan akan puas dengan hasil pekerjaan karena merupakan hasil usahanya sendiri.

b. Menetapkan nilai yang akan dicapai atau menetapkan standar unggulan.

Pegawai menetapkan nilai yang akan dicapai. Nilai itu lebih tinggi dari nilai sendiri (internal) atau lebih tinggi dengan nilai yang dicapai oleh orang lain (eksternal). Untuk mencapai nilai yang sesuai dengan standar keunggulan, pegawai harus menguasai secara tuntas materi pekerjaan.

c. Berusaha bekerja kreatif.

Pegawai yang bermotivasi tinggi, gigih dan giat mencari cara yang kreatif untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Pegawai mempergunakan beberapa cara untuk bekerja yang diciptakannya sendiri, sehingga pegawai lebih menguasai pekerjaan dan lebih kreatif akhirnya memperoleh prestasi yang tinggi.

d. Berusaha mencapai cita-cita

Pegawai yang mempunyai keinginan yang tinggi akan berusaha sebaik-baiknya dalam bekerja atau mempunyai motivasi yang tinggi dalam bekerja. Pegawai akan rajin mengerjakan tugas, belajar dengan keras, tekun dan ulet dan tidak mundur waktu bekerja. Pegawai akan mengerjakan tugas sampai selesai dan bila mengalami kesulitan ia akan berusaha untuk menemu kenali masalah dan berusaha untuk memecahkan masalah yang dihadapi dan mengulangi mengerjakan tugas yang belum selesai. Keberhasilan pada setiap kegiatan pekerjaan dan memperoleh hasil yang baik akan memungkinkan pegawai mencapai cita-citanya.

e. Memiliki tugas yang moderat.

Memiliki tugas yang moderat yaitu memiliki tugas yang tidak terlalu sukar dan tidak terlalu mudah. Pegawai dengan motivasi berprestasi yang tinggi, yang harus mengerjakan tugas yang sangat sukar, akan tetapi mengerjakan tugas tersebut dengan membagi tugas menjadi beberapa bahagian, yang tiap bagian lebih mudah menyelesaikannya.

f. Melakukan kegiatan sebaik-baiknya

Pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi akan melakukan semua kegiatan bekerja sebaik mungkin dan tidak ada kegiatan lupa di kerjakan. Pegawai membuat kegiatan bekerja dan mentaati jadwal tersebut. Pegawai selalu mengikuti kegiatan belajar dan mengerjakan tugas-tugas walaupun tidak diawasi oleh atasan mereka serta selalu memperbaiki kinerja. Pegawai juga akan melakukan kegiatan belajar terus menerus untuk selalu mengikuti perkembangan teknologi yang terus berkembang sesuai tugas dan tanggung jawabnya.

g. Mengadakan antisipasi.

Mengadakan atisipasi maksudnya melakukan kegiatan untuk menghindari kegagalan atau kesulitan yang mungkin terjadi. Antisipasi dapat dilakukan pegawai dengan menyiapkan semua keperluan atau peralatan sebelum pergi bekerja. Pegawai datang ke kantor lebih cepat dari jadwal kerja atau jadwal yang telah ditetapkan, mencari solusi atau jawaban atas permasalahan yang terjadi.

McClelland juga mengemukakan teori tentang kebutuhan untuk mencapai prestasi atau Need for Achievement (N.Ach) yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Murray sebagaimana dikutip oleh Winardi (2001 :69) merumuskan kebutuhan akan prestasi tersebut sebagai keinginan :“ Melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang sulit. Menguasai, memanipulasi, atau mengorganisasi obyek-obyek fisik, manusia, atau ide-ide melaksanakan hal-hal tersebut secepat mungkin dan seindependen mungkin, sesuai kondisi yang berlaku. Mengatasi kendala-kendala, mencapai standar tinggi. Mencapai performa puncak untuk diri sendiri. Mampu menang dalam persaingan dengan pihak lain. Meningkatkan kemampuan diri melalui penerapan bakat secara berhasil.”

Menurut McClelland karakteristik orang yang berprestasi tinggi (high achievers) memiliki tiga ciri umum yaitu : (1) sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan

moderat; (2) menyukai situasi-situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti kemujuran misalnya; dan (3) menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

Adapun Istilah motivasi berasal dari bahasa latin yaitu *movere* yang berarti bergerak atau menggerakkan. Motivasi diartikan juga sebagai suatu kekuatan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia. Motivasi sebagai upaya yang dapat memberikan dorongan kepada seseorang untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki, sedangkan motif sebagai daya gerak seseorang untuk berbuat. Karena perilaku seseorang cenderung berorientasi pada tujuan dan didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu.

Untuk mempermudah pemahaman motivasi berprestasi, dibawah ini dikemukakan pengertian motif, motivasi dan motivasi berprestasi. Abraham Spering (dalam Mangkunegara, 2002:93) mengemukakan bahwa motif di definisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri ,penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif. William J. Stanton (dalam Mangkunegara, 2002:93) mendefinisikan bahwa motif adalah kebutuhan yang di stimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas.

Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Stanford (1969:173) menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifya. Sedangkan motivasi dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*).

Dalam konteks pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja. Motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Ada tiga elemen kunci dalam motivasi yaitu upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Upaya merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan, namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan intensitas dan kualitas dari upaya tersebut serta difokuskan pada tujuan organisasi.

Pada umumnya kinerja yang tinggi dihubungkan dengan motivasi yang tinggi. Sebaliknya, motivasi yang rendah dihubungkan dengan kinerja yang rendah. Kinerja seseorang kadang-kadang tidak berhubungan dengan kompetensi yang dimiliki, karena terdapat faktor diri dan lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja. Kinerja yang tinggi adalah fungsi dan interaksi antara motivasi, kompetensi dan peluang sumber daya pendukung.

2.1.1 Teori Motivasi

Dalam penulisan penelitian ini Penulis mengutip beberapa teori motivasi yang berpengaruh besar dalam praktek pengembangan sumber daya manusia dalam mencapai kinerja yang baik dalam suatu organisasi.

a. Teori Motivasi Berprestasi

David McClelland (Robbins, 2001 : 173) dalam teorinya Mc.Clelland's Achievement Motivation Theory atau teori motivasi prestasi McClelland juga digunakan untuk mendukung hipotesa yang akan dikemukakan dalam penelitian ini. Dalam teorinya McClelland

mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia.

Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi (achievement), kebutuhan kekuasaan (power), dan kebutuhan afiliasi. Model motivasi ini ditemukan diberbagai lini organisasi, baik staf maupun manajer. Beberapa karyawan memiliki karakter yang merupakan perpaduan dari model motivasi tersebut;

1. Kebutuhan akan prestasi (n-ACH)

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Kebutuhan ini pada hirarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.

n-ACH adalah motivasi untuk berprestasi , karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya, pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang, dan kemajuan dalam pekerjaan. Karyawan perlu mendapat umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasinya tersebut.

2. Kebutuhan akan kekuasaan (n-pow)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain.

Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan. N-pow adalah motivasi terhadap kekuasaan. Karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang. Ada juga motivasi untuk peningkatan status dan prestise pribadi.

3. Kebutuhan untuk berafiliasi atau bersahabat (n-affil)

Kebutuhan akan Afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi. McClelland mengatakan bahwa kebanyakan orang memiliki kombinasi karakteristik tersebut, akibatnya akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja atau mengelola organisasi. Karakteristik dan sikap motivasi prestasi ala Mcclelland:

- a). Pencapaian adalah lebih penting daripada materi.
- b). Mencapai tujuan atau tugas memberikan kepuasan Pribadi yang lebih besar daripada menerima pujian atau pengakuan.
- c). Umpan balik sangat penting, karena merupakan ukuran sukses (umpan balik yang diandalkan, kuantitatif dan faktual).

Pengertian-pengertian tersebut memberikan pemahaman bahwa motivasi berprestasi merupakan suatu dorongan dari dalam diri individu untuk mencapai suatu nilai kesuksesan. Di mana nilai kesuksesan tersebut mengacu pada perbedaannya dengan suatu keberhasilan atas

penyelesaian masalah yang pernah diraih oleh individu maupun berupa keberhasilan individu lain yang dianggap mengandung suatu nilai kehormatan.

Komponen Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi terdiri atas dorongan-dorongan dari dalam individu untuk dapat mencapai tujuan dan bertahan ketika menghadapi rintangan. Weiner mengemukakan bahwa motivasi berprestasi terdiri atas empat komponen.

Pertama . Menyukai aktivitas yang prestatif dan mengaitkan keberhasilan dengan kemampuan dan usaha keras. Individu akan merasa puas dan bangga atas keberhasilannya sehingga akan berusaha keras untuk meningkatkan segala kemungkinan untuk berprestasi. Ketika mengerjakan tugas ia lebih didorong oleh harapan untuk sukses daripada untuk menghindari gagal

Kedua. Beranggapan bahwa kegagalan disebabkan oleh kurangnya usaha. Individu dengan motivasi berprestasi tinggi akan merasa marah pada diri sendiri dan merasa menyesal apabila prestasi yang dicapai tidak sebaik apa yang diharapkan, karena ia seharusnya dapat mencapai prestasi yang tinggi kalau ia berusaha lebih keras lagi.

Ketiga. Selalu menampilkan perasaan suka bekerja keras dibanding individu lain yang mempunyai motivasi berprestasi rendah. Hal ini menjadikan ketangguhan individu dalam menjalankan tugas. Ia akan memelihara kualitas kerja yang tinggi untuk menyelesaikan tugas dengan sukses, untuk dapat mencapai prestasi terbaik yang dapat diraihnya dan mengungguli orang lain.

Keempat. Mempunyai satu pertimbangan dalam memilih tugas dengan tingkat kesulitan sedang, yaitu tugas yang tidak terlalu mudah tetapi juga tidak terlalu sukar. Hal ini dikarenakan orientasi motivasi berprestasi adalah adanya kesuksesan sebagai nilai prestasi, sehingga tugas yang

terlalu mudah tidak bernilai tantangan dan tugas yang terlalu sulit akan sedikit memberikan kemungkinan untuk berhasil

b. Teori dua Faktor

Frederick Herzberg dalam (Hasibuan, 1990 : 177) mengemukakan teori motivasi berdasar teori dua faktor yaitu faktor higiene dan motivator. Dia membagi kebutuhan Maslow menjadi dua bagian yaitu kebutuhan tingkat rendah (fisik, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (prestise dan aktualisasi diri) serta mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya.

Menurut Herzberg, faktor-faktor seperti kebijakan, administrasi perusahaan, dan gaji yang memadai dalam suatu pekerjaan akan menentramkan karyawan. Bila faktor-faktor ini tidak memadai maka orang-orang tidak akan terpuaskan (Robbins,2001:170).

Menurut hasil penelitian Herzberg ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan (Hasibuan, 1990 : 176) yaitu :

a. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu.

b. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama pada faktor yang bersifat embel-embel saja dalam pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat dan lain-lain sejenisnya.

c. Karyawan akan kecewa bila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu :

1. Maintenance Factors

Adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi.

2. Motivation Factors

Adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Factor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan.

Penerapan Teori Dua Faktor Herzberg Dalam Organisasi

Dalam kehidupan organisasi, pemahaman terhadap motivasi bagi setiap pemimpin sangat penting artinya, namun motivasi juga dirasakan sebagai sesuatu yang sulit. Hal ini dikemukakan oleh Wahjosumidjo (1994 : 173) sebagai berikut :

- a. Motivasi sebagai suatu yang penting (*important subject*) karena peran pemimpin itu sendiri kaitannya dengan bawahan. Setiap pemimpin tidak boleh tidak harus bekerja bersama-sama dan melalui orang lain atau bawahan, untuk itu diperlukan kemampuan memberikan motivasi kepada bawahan.
- b. Motivasi sebagai suatu yang sulit (*puzzling subject*), karena motivasi sendiri tidak bisa diamati dan diukur secara pasti. Dan untuk mengamati dan mengukur motivasi berarti

harus mengkaji lebih jauh perilaku bawahan. Disamping itu juga disebabkan adanya teori motivasi yang berbeda satu sama lain.

Untuk memahami motivasi karyawan digunakan teori motivasi dua arah yang dikemukakan oleh Herzberg:

Pertama, teori yang dikembangkan oleh Herzberg berlaku mikro yaitu untuk karyawan atau pegawai pemerintahan di tempat ia bekerja saja. Sementara teori motivasi Maslow misalnya berlaku makro yaitu untuk manusia pada umumnya.

Kedua, teori Herzberg lebih eksplisit dari teori hirarki kebutuhan Maslow, khususnya mengenai hubungan antara kebutuhan dengan performa pekerjaan. Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg tahun 1966 yang merupakan pengembangan dari teori hirarki kebutuhan menurut Maslow.

Teori Herzberg memberikan dua kontribusi penting bagi pimpinan organisasi dalam memotivasi karyawan. *Pertama*, teori ini lebih eksplisit dari teori hirarki kebutuhan Maslow, khususnya mengenai hubungan antara kebutuhan dalam performa pekerjaan. *Kedua*, kerangka ini membangkitkan model aplikasi, pemerikayaan pekerjaan (Leidecker and Hall dalam Timpe, 1999 : 13).

Berdasarkan hasil penelitian terhadap akuntan dan ahli teknik Amerika Serikat dari berbagai Industri, Herzberg mengembangkan teori motivasi dua faktor (Cushway and Lodge, 1995 : 138). Menurut teori ini ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut juga dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor kesehatan (*hygienes*) yang juga disebut *disatisfier* atau *ekstrinsic motivation*.

Teori Herzberg ini melihat ada dua faktor yang mendorong karyawan termotivasi yaitu **faktor intrinsik** yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan **faktor ekstrinsik** yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja.

Jadi karyawan yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinkannya menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Kepuasan disini tidak terutama dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya, mereka yang lebih terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi (Sondang, 2002 : 107).

Adapun yang merupakan **faktor motivasi** menurut Herzberg adalah: pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), prestasi yang diraih (*achievement*), peluang untuk maju (*advancement*), pengakuan orang lain (*ricognition*), tanggung jawab (*responsible*).

Menurut Herzberg **faktor higienis/extrinsic factor** tidak akan mendorong minat para pegawai untuk berforma baik, akan tetapi jika faktor-faktor ini dianggap tidak dapat memuaskan dalam berbagai hal seperti gaji tidak memadai, kondisi kerja tidak menyenangkan, faktor-faktor itu dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensial (Cushway & Lodge, 1995 : 139).

Sedangkan faktor **motivation/intrinsic factor** merupakan faktor yang mendorong semangat guna mencapai kinerja yang lebih tinggi. Jadi pemuasan terhadap kebutuhan tingkat tinggi (faktor motivasi) lebih memungkinkan seseorang untuk berforma tinggi daripada pemuasan kebutuhan lebih rendah (higienis) (Leidecker & Hall dalam Timpe, 1999 : 13).

Dari teori Herzberg tersebut, uang/gaji tidak dimasukkan sebagai faktor motivasi dan ini mendapat kritikan oleh para ahli. Pekerjaan kerah biru sering kali dilakukan oleh mereka bukan karena faktor intrinsik yang mereka peroleh dari pekerjaan itu, tetapi karena pekerjaan itu dapat memenuhi kebutuhan dasar mereka (Cushway & Lodge, 1995 : 139).

c. Teori Efek Hawthorn

Kajian Hawthorne adalah serangkaian kajian yang dilakukan pada tahun [1920-an](#) hingga [1930-an](#). Kajian ini awalnya bertujuan mempelajari pengaruh berbagai macam tingkat penerangan lampu terhadap produktivitas kerja. Kajian dilakukan di [Western Electric Company Works](#) di [Cicero, Illinois](#). Uji coba dilaksanakan dengan membagi karyawan ke dalam dua kelompok, yaitu kelompok kontrol dan kelompok eksperimen. Kelompok eksperimen dikenai berbagai macam intensitas penerangan sementara kelompok kontrol bekerja di bawah intensitas penerangan yang tetap. Para peneliti mengharapkan adanya perbedaan jika intensitas cahaya diubah. Namun, mereka mendapatkan hasil yang mengejutkan: baik tingkat cahaya itu dinaikan maupun diturunkan, *output* pekerja meningkat daripada biasanya. Para peneliti tidak dapat menjelaskan apa yang mereka saksikan, mereka hanya dapat menyimpulkan bahwa intensitas penerangan tidak berhubungan langsung dengan produktivitas kelompok dan "sesuatu yang lain pasti" telah menyebabkan hasil itu.

Pada tahun 1927, [Profesor Elton Mayo](#) dari [Harvard](#) beserta rekan-rekannya diundang untuk bergabung dalam kajian ini. Mereka kemudian melanjutkan penelitian tentang produktivitas kerja dengan cara-cara yang lain, misalnya dengan mendesain ulang jabatan, mengubah lamanya jam kerja dan hari kerja alam seminggu,

memperkenalkan periode istirahat, dan menyusun rancangan upah individu dan rancangan upah kelompok. Penelitian ini mengindikasikan bahwa ternyata insentif-insentif di atas lebih sedikit pengaruhnya terhadap output pekerja dibandingkan dengan tekanan kelompok, penerimaan kelompok, serta rasa aman yang menyertainya. Peneliti menyimpulkan bahwa norma-norma sosial atau standar kelompok merupakan penentu utama perilaku kerja individu.

Kalangan akademisi umumnya sepakat bahwa Kajian Hawthorne ini memberi dampak dramatis terhadap arah keyakinan manajemen terhadap peran perilaku manusia dalam organisasi. Mayo menyimpulkan bahwa:

- Perilaku dan sentimen memiliki kaitan yang sangat erat.
- Pengaruh kelompok sangat besar dampaknya pada perilaku individu.
- Standar kelompok menentukan hasil kerja masing-masing karyawan.
- Uang tidak begitu menjadi faktor penentu output bila dibandingkan dengan standar kelompok, sentimen kelompok, dan rasa aman.
- Kebutuhan dihargai sebagai manusia ternyata lebih penting dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja karyawan dibandingkan dengan kondisi fisik lingkungan kerja.
- Sikap karyawan dipengaruhi oleh kondisi yang terjadi baik di dalam maupun di luar lingkungan tempat kerja.
- Kelompok informal di lingkungan kerja berperan penting dalam membentuk kebiasaan dan sikap para karyawan.

- Kerjasama kelompok tidak terjadi begitu saja, tetapi harus direncanakan dan dikembangkan.

Kesimpulan-kesimpulan itu berakibat pada penekanan baru terhadap faktor perilaku manusia sebagai penentu berfungsi atau tidaknya organisasi, dan pencapaian sasaran organisasi tersebut.

d. Teori X dan Y

Teori motivasi ini dikemukakan oleh McGregor terjemahan Handayana (Stephen P. Robbins 1997;2000) Teori X mengatakan bahwa individu yang memiliki sikap tidak suka akan pekerjaan walaupun memandang kerja adalah perlu, apabila memungkinkan akan menghindarinya, karena itu pegawai harus dipaksa agar bekerja dengan baik. Sedangkan Teori Y bersifat lebih optimis, individu pada dasarnya ingin bekerja, memiliki kemampuan untuk menerima, mencari tanggung jawab, serta menerapkan imajinasi, kepandaian dan kreatifitas pada masalah organisasi.

Ada dua pendekatan atau filsafat manajemen yang mungkin dapat diterapkan didalam perusahaan. John Soeprihanto, (1997;37). Masing-masing pendekatan mendasar daripada serangkaian asumsi atas dasar pandangan tradisional bahwasanya manusia bersedia bekerja apabila sesuatu harus dikerjakan untuk kehidupannya. Oleh karena itu mereka berusaha menghindari pekerjaan apabila keadaan tersebut memungkinkan. Secara lebih terperinci Teori X dapat dijabarkan sebagai berikut ;

1. Manusia yang tak suka bekerja dan berusaha menghindari pekerjaan bila memungkinkan.
2. Karena karakternya tidak menyukai kerja, maka harus diadakan pemaksaan, diawasi, dibimbing, dan diancam dengan hukuman-hukuman atau

dengan sangsi-sangsi agar mereka mau berusaha bekerja sesuai dengan tujuan organisasi.

3. Pada umumnya manusia lebih suka diarahkan, cenderung ingin menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi, yang lebih kecil dan menginginkan kepastian atau lebih mementingkan keamanan dirinya. John Soeprihanto, (1997;37). Maka berdasarkan uraian diatas, manajer atau pimpinan harus bersifat keras dan otoriter terhadap bawahan sebab apabila tidak demikian, maka bawahan akan seenaknya dalam bekerja.

Teori Y adalah asumsi yang didasari pada sifat yang suka bekerja, bahkan dengan bekerja manusia akan dapat menemukan kepuasan. Pekerjaan merupakan sumber kepuasan. Secara terperinci Teori Y (John Suprihanto, 1995;38) adalah sebagai berikut;

1. Pengawasan dari luar dan akan ancaman dengan hukuman / sanksi bukan suatu cara untuk mengarahkan usaha manusia menuju pencapaian tujuan organisasi jadi pada dasarnya manusia bersedia mengarahkan dan mengotrol dirinya dalam mencapai tujuan yang telah disepakati/diterima.
2. Keterikatan dalam tujuan organisasi merupakan fungsi dari penghargaan yang diperoleh karena prestasi.
3. Manusia pada umumnya bersedia belajar, dalam kondisi yang layak, tidak mau menerima tetapi juga mencari tanggung jawab.
4. Ada kepastian relative lebih tinggi didalam kondisi layak, tidak memiliki kreativitas untuk memecahkan masalah organisasi yang luas tersebut bagi seluruh pegawai.
5. Dalam kondisi yang modern, potensi dan kreativitas para pegawai jangan sampai dimanfaatkan sebagian.

Berdasarkan teori Y, karena pekerjaan merupakan kepuasa, maka manusia mau bekerja, menurut pendapat ini, apabila ada pegawai yang menyukai bekerja, tetapi tidak mempunyai

ambisi maka bukanlah hal yang demikian, tetapi disebabkan karena lingkungan atau karena pengalamannya. Dalam hal ini pimpinan bukan mengawasi bawahan tetapi untuk mencapai sepenuhnya tujuan organisasi.

e. Teori Harapan (Expectancy Theory)

Teori pengharapan berargumen bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu, dan pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu tersebut. Dalam istilah yang lebih praktis, teori pengharapan, mengatakan seseorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia menyakini upaya akan menghantar ke suatu penilaian kinerja yang baik (Victor Vroom dalam Robbins 2003:229)

Karena ego manusia yang selalu menginginkan hasil yang baik baik saja, daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang terkandung dari harapan yang akan diperolehnya pada masa depan (Hasibuan 2001:165). Apabila harapan dapat menjadi kenyataan, karyawan akan cenderung meningkatkan gairah kerjanya. Sebaliknya jika harapan tidak tercapai, karyawan akan menjadi malas. Teori ini dikemukakan oleh Victor Vroom yang mendasarkan teorinya pada tiga konsep penting, yaitu

- harapan (expectancy)
- Nilai (Valence)
- pertautan (Instrumentality)

- Harapan (expectancy) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku. Harapan merupakan probabilitas yang memiliki nilai berkisar nol yang berarti tidak ada kemungkinan hingga satu yang berarti kepastian
- Nilai (Valence) adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai atau martabat tertentu (daya atau nilai motivasi) bagi setiap individu tertentu
- Pertautan (Instrumentality) adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat ke dua. Vroom mengemukakan bahwa pertautan dapat mempunyai nilai yang berkisar antara -1 yang menunjukkan persepsi bahwa tercapainya tingkat ke dua adalah pasti tanpa hasil tingkat pertama dan tidak mungkin timbul dengan tercapainya hasil tingkat pertama dan positif satu $+1$ yang menunjukkan bahwa hasil tingkat pertama perlu dan sudah cukup untuk menimbulkan hasil tingkat ke dua

2.1.2 Manfaat Motivasi Kerja

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan selesai sesuai standar yang

sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai/diakui, hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan bekerja keras. Hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi untuk menghasilkan. Sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang

mengerjakannya.

Orang pun akan merasa dihargai/diakui, hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan bekerja keras. Hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Kinerjanya akan dipantau Oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi (Arep Ishak & Tanjung Hendri, 2003:16-17).

2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Frederick Herzberg (dalam Masithoh, 1998:20) mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut dengan *dissatisfier* atau *extrinsic motivation*.

Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan factor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain:

1. Prestasi yang diraih (*achievement*)
2. Pengakuan orang lain (*recognition*)
3. Tanggungjawab (*responsibility*)
4. Peluang untuk maju (*advancement*)
5. Kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*)
6. Kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*)

Sedangkan faktor pemelihara (*maintenance factor*) disebut juga *hygiene factor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Faktor ini juga disebut *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik, meliputi:

1. Kompensasi
2. Keamanan dan keselamatan kerja
3. Kondisi kerja
4. Status
5. Prosedur perusahaan
6. Mutu dari supervisi teknis dari hubungan interpersonal di antara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan.

2.1.4 Definisi Konseptual Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi merupakan konsep yang dikembangkan pertama kali oleh Alexander Murray dengan istilah *need for achievement* (Petri, 1981:136). Selanjutnya McClelland dan Atkinson melanjutkannya dengan penelitian tentang hal tersebut dalam bentuk konsep teoritik tentang motivasi berprestasi (Buck, 1988:281).

Motivasi berprestasi menurut McClelland dan Atkinson (Buck, 1988:247) adalah upaya untuk mencapai sukses dengan berkompetisi dengan suatu ukuran keunggulan. Standar keunggulan yang dimaksud adalah berupa prestasi orang lain atau prestasi sendiri yang pernah diraih sebelumnya. Heckhausen (1967:162) memberi pengertian motivasi berprestasi sebagai usaha keras individu untuk meningkatkan atau mempertahankan kecakapan diri setinggi mungkin dalam semua aktivitas dengan menggunakan standar keunggulan sebagai pembanding. Standar keunggulan dapat berupa tingkat kesempurnaan hasil pelaksanaan tugas (berkaitan dengan tugas), perbandingan dengan prestasi sendiri (berkaitan dengan diri sendiri) dan perbandingan dengan orang lain (berkaitan dengan orang lain).

Martaniah (1979:175) memberi pengertian tentang motivasi berprestasi sebagai motif yang mendorong individu untuk berpacu dengan ukuran keunggulan. Ukuran keunggulan ini dapat menggunakan dirinya sendiri, orang lain dan dapat pula kesempurnaan tugas. Pengertian-pengertian tersebut memberikan pemahaman bahwa motivasi berprestasi merupakan suatu dorongan dari dalam diri individu untuk mencapai suatu nilai kesuksesan. Di mana nilai kesuksesan tersebut mengacu pada perbedaannya dengan suatu keberhasilan atas penyelesaian masalah yang pernah diraih oleh individu maupun berupa keberhasilan individu lain yang dianggap mengandung suatu nilai kehormatan.

Komponen Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi terdiri atas dorongan-dorongan dari dalam individu untuk dapat mencapai tujuan dan bertahan ketika menghadapi rintangan. Weiner (1972:182) mengemukakan bahwa motivasi berprestasi terdiri atas empat komponen.

Pertama . Menyukai aktivitas yang prestatif dan mengaitkan keberhasilan dengan kemampuan dan usaha keras. Individu akan merasa puas dan bangga atas keberhasilannya sehingga akan

berusaha keras untuk meningkatkan segala kemungkinan untuk berprestasi. Ketika mengerjakan tugas ia lebih didorong oleh harapan untuk sukses daripada untuk menghindari gagal (Heckhausen, 1967:215).

Kedua. Beranggapan bahwa kegagalan disebabkan oleh kurangnya usaha. Individu dengan motivasi berprestasi tinggi akan merasa marah pada diri sendiri dan merasa menyesal apabila prestasi yang dicapai tidak sebaik apa yang diharapkan, karena ia seharusnya dapat mencapai prestasi yang tinggi kalau ia berusaha lebih keras lagi (Madina, 1998:128).

Ketiga. Selalu menampilkan perasaan suka bekerja keras dibanding individu lain yang mempunyai motivasi berprestasi rendah. Hal ini menjadikan ketangguhan individu dalam menjalankan tugas. Ia akan memelihara kualitas kerja yang tinggi untuk menyelesaikan tugas dengan sukses, untuk dapat mencapai prestasi terbaik yang dapat diraihinya dan mengungguli orang lain (Heckhausen, 1967:237).

Keempat. Mempunyai satu pertimbangan dalam memilih tugas dengan tingkat kesulitan sedang, yaitu tugas yang tidak terlalu mudah tetapi juga tidak terlalu sukar. Hal ini dikarenakan orientasi motivasi berprestasi adalah adanya kesuksesan sebagai nilai prestasi, sehingga tugas yang terlalu mudah tidak bernilai tantangan dan tugas yang terlalu sulit akan sedikit memberikan kemungkinan untuk berhasil

2.2 Budaya Organisasi

Budaya Organisasi : Budaya terkenal sebagai konsep yang sulit untuk dirumuskan. Kroeber & Kluckhohn dalam Nicholson (1997:49) mengidentifikasi 164 definisi yang berbeda mengenai budaya. Sedang Hofstede (1983:324) mendefinisikan budaya sebagai pemrograman Mental Kolektif orang-orang dalam suatu lingkungan.

William M. Mercer (1996:421) merumuskan budaya organisasi sebagai : Suatu ekspresi kombinasi pengaruh dari keyakinan dasar organisasi, nilai-nilai harapan dan pola tindakan tertentu menurut Goldstein (1997b:247) budaya organisasi adalah Totalitas pola perilaku dan karakteristik pola pemikiran dari karyawan suatu organisasi, keyakinan, pelayanan, perilaku dan tindakan dari karyawan. Dan menurut Egan (1994:283), perilaku kepemimpinan termasuk dalam budaya organisasi, salah satu elemen budaya organisasi adalah kinerja karyawan yang menonjol dianggap penting dalam organisasi tersebut simmons (1996: 37).

Untuk menjelaskan suatu mekanisme yang mengintegrasikan individu dalam suatu organisasi, Ouchi dan Price (1978:86) menggunakan istilah filsafat organisasi yang sama dengan budaya organisasi. Griffin & Ebert (1989:245) dalam Nimran (1997:81) menyebutkan budaya organisasi sebagai Pengalaman, sejarah, keyakinan dan norma-norma bersama yang menjadi ciri organisasi.

Dari semua definisi diatas, satu yang dikenal secara umum dapat ditetapkan bahwa budaya berkaitan dengan Makna bersama, nilai, sikap dan keyakinan (Nicholson 1997:57). Dapat dikatakan bahwa jantung dari suatu organisasi adalah sikap, keyakinan, kebiasaan dan harapan dari seluruh individu anggota organisasi mulai dari pucuk pimpinan sampai ke front lines (Juechter 1998), sehingga tidak ada aktifitas yang dapat melepaskan diri dari budaya (Hofstede 1984 :157)

Bila kita mengatakan bahwa suatu kelompok, organisasi atau negara mempunyai karakteristik budaya tertentu, bukan berarti bahwa semua orang dari kelompok, organisasi atau negara tersebut mempunyai budaya yang seragam. Orang dalam suatu budaya tidak semuanya mempunyai susunan yang identik mengenai artifak, norma, nilai dan asumsi. Menurut Trompenarars (1995:124), dalam setiap budaya ada satu sisi yang menyebar. Penyebaran ini mempunyai pola disekitar suatu rata- rata, sehingga variasi disekitar norma tampak sebagai

suatu distribusi normal.

2.2.1 Tingkatan Budaya

Dalam mempelajari budaya organisasi dapat dikelompokkan dalam empat pendekatan Robert & Hunt, (1994: 439) yaitu : beberapa sarjana memandangnya sebagai asumsi bersama, keyakinan dan nilai-nilai dalam organisasi dan kelompok kerja. Kelompok kedua tertarik mengenai mitos, cerita dan bahasa sebagai manifestasi budaya. Perspektif ketiga memandang tatacara dan seremonial sebagai manifestasi budaya. Dan kelompok keempat mempelajari interaksi antar anggota dan simbol-simbol, sedangkan Schein dalam Hatch (1997:211) menyatakan bahwa budaya organisasi ditemukan dalam tiga tingkatan yaitu :

1. Artifak, dimana budaya bersifat kasat mata tetapi seringkali tidak dapat diartikan, misalnya lingkungan fisik organisasi, teknologi, cara berpakaian dll. Analisa pada tingkat ini cukup rumit karena mudah diperoleh tetapi sulit ditafsirkan.
2. Nilai, yang memiliki tingkat kesadaran yang lebih tinggi daripada artifak. Nilai ini sulit diamati secara langsung, oleh karenanya seringkali perlu untuk menyimpulkan melalui wawancara dengan anggota kunci organisasi atau menganalisa kandungan artifak seperti dokumen.
3. Asumsi dasar, merupakan bagian penting dari budaya organisasi. Asumsi ini merupakan reaksi yang dipelajari yang bermula sebagai nilai-nilai yang didukung. Bila asumsi dengan nilai terletak pada apakah nilai-nilai tersebut masih diperdebatkan dan diterima apa adanya atau tidak.

Mengacu pada tingkatan asumsi dasar diatas maka Schein memberikan beberapa asumsi dasar yang membentuk budaya organisasi. Asumsi dasar ini dapat dipergunakan sebagai alat untuk menilai budaya suatu organisasi, karena asumsi menunjukkan apa yang dipercaya oleh anggota sebagai kenyataan dan karenanya mempengaruhi apa yang mereka pahami, pikirkan dan rasakan (Hatch, 1997;212).

2.2.2 Dimensi asumsi dasar Organisasi adalah

1. Terkait dengan lingkungan.

Aspek ini mengamati asumsi yang lebih mendasar tentang hubungan manusia dengan alam dan lingkungan. Dapat dinilai dengan bagaimana anggota-anggota kunci organisasi memandang hubungan tersebut. Terdapat 3 dimensi dari aspek ini yaitu :

Bagaimana mereka memandang peran organisasi dalam masyarakat yang mana hal ini dapat dilihat jenis produk yang dihasilkan atau cara pelayanan yang diberikan, atau dimana pasar utamanya atau segmentasi pelanggan yang dibidik. Apa pandangan mereka terhadap lingkungan yang relevan dengan organisasi, apakah lingkungan ekonomi, politik, teknologi, sosial budaya atau lainnya. Bagaimana pandangan mereka tentang posisi organisasi terhadap lingkungannya, apakah organisasi mendominasi atau didominasi, atau seimbang dengan lingkungan tersebut.

2. Hakekat kegiatan manusia

Aspek ini menyangkut pandangan semua anggota organisasi tentang hal-hal benar apa yang perlu dikerjakan oleh manusia atas asumsi mengenai realitas, lingkungan, dan sifat manusia diatas, apakah ia harus aktif, pasif, pengembangan pribadi, atau lainnya. Apa yang dimaksud dengan kerja dan apakah yang dimaksud dengan bermain. Dimensi utama dari aspek ini adalah sikap mental manusia terhadap lingkungan, yaitu apakah proaktif, reaktif atautkah harmoni.

3. Hakekat realitas dan kebenaran.

Aspek ini menyangkut pandangan anggota-anggota organisasi tentang kaidah linguistik dan perilaku yang menetapkan mana yang riil dan mana yang tidak, mana yang fakta, bagaimana kebenaran akhirnya ditentukan, dan apakah kebenaran diungkapkan atau ditemukan.

Terdapat 4 kriteria dimensi :

- a Realita fisik yang menyangkut persoalan kriteria objektif atau fakta.
- b Realitas sosial yang mempersoalkan konsensus atas opini, kebiasaan, dogma dan prinsip.
- c Realitas subyektif yang mempersoalkan pengalaman subyektif atas pendapat, kecenderungan dan cita rasa pribadi.
- d Kriteria kebenaran yang berarti bagaimana kebenaran itu seharusnya ditentukan, apakah oleh tradisi, dogma, moral atau agama, pendapat orang bijak atau yang berwenang, proses hukum, revolusi konflik, uji coba atau pengujian ilmiah.

4. Hakekat waktu.

Aspek ini berkaitan dengan pandangan anggota organisasi tentang orientasi dasar waktu,

Terdapat 2 aspek yaitu :

- a Arah fokus yang menyangkut masa lalu , kini dan masa yang akan datang.
- b Apakah ukuran waktu yang relevan yang berlaku dalam organisasi tersebut mempergunakan satuan detik, menit, jam dan seterusnya.

5. Hakekat sifat manusia

Aspek ini menyangkut pandangan segenap anggota organisai tentang apa yang dimaksud dengan manusia dan apa atribut yang dianggap intrinsik atau puncak terdapat 2 dimensi dari aspek ini :

1. Tentang sifat dasar manusia yaitu apakah manusia pada dasarnya bersifat baik, buruk atau netral.
2. Mengenai perubahan sifat tersebut, yaitu apakah sifat manusia itu tetap (tidak dapat berubah) ataukah dapat berubah dan disempurnakan.

6. Hakekat hubungan antar manusia

Aspek ini menyangkut pandangan manusia tentang apa yang dipandang sebagai cara yang benar bagi manusia untuk saling berhubungan, untuk mendistribusikan kekuasaan atau cinta. Apakah hidup ini kooperatif atau kompetitif, individualistik, kolaboratif kelompok atau komunal. Terdapat 2 dimensi pada aspek ini :

- 1.) Struktur hubungan manusia yang memiliki alternatif linealitas, olateralitas atau individualitas.
- 2.) Struktur hubungan organisai yang mempunyai variasi otokrasi, patenalisme, konsultai, partisipasi, delegasi, kolegalitas.

7. Homogeneity vc Diversity

Apakah kelompok yang baik itu berada dalam kondissi homogen atau berbeda, dan apakah individu dalam kelompok didukung untuk berinovasi ataukah harus menyesuaikan visi.

2.2.3. Fungsi Budaya Organisasi

Dalam beradaptasi dengan lingkungan ekstenal dan mempertahankan kelangsungan hidupnya, serta dalam melakukan integrasi internal, budaya melakukan sejumlah fungsi sebagaimana yang dijelaskan dalam tabel berikut :

Tabel 2.1 Fungsi Budaya Organisasi

NO ADAPTASI INTERNAL

ADAPTASI EXTENAL

<p>si dan Strategi . menghasilkan itu pengertian bersama tentang si utama, tugas pokok, fungsi, ng tampak dan tersembunyi.</p>	<p>hasa bersama dan kategori konsep.Bila karyawan tidak dapat berkomunikasi dan saling memahami satu sama lain, suatu kelompok sulit untuk didefinisikan.</p>
<p>uan.Mengembangkan konsensus tentang tujuan yang dijabarkan dari misi utama</p>	<p>as dan Kriteria kelompok :adalah satu ang yang sangat penting dari budaya ah konsensus bersama tentang siapa yang termasuk dan tidak tentang kriteria.</p>
<p>ra. Mengembangkan konensus tang cara yang digunakan untuk ncapai tujuan seperti struktur aniasi, pembagian tugas, sistim balan dan sistim kewenangan.</p>	<p>kuasaan dan status. Setiap organisasi us bekerja dengan susunan kekuasaan, teria dan aturan tentang bagaimana yawan mendapatkan, memelihara dan hilangan kekuasaan, konsensus dalam ang ini penting untuk membantu yawan mengendalikan perasaan agresi.</p>
<p>uran.Mengembangkan kon- sus tentang kriteria dalam ngukur tentang seberapa baik</p>	<p>akraban, persahabatan, dan kasih ang. Setiap organisasi harus bekerja ngan aturan main tentang hubungan antar</p>

<p>ng dilakukan kelompok dalam</p> <p>ncapaian tujuan, seperti</p> <p>ormasi dan sistim kepega-waian.</p> <p>reksi . Mengembangkan</p> <p>nsensus tentang perbaikan yang</p> <p>pat dari strategi yang akan</p> <p>gunakan bila tujuan tidak</p> <p>rcapai.</p>	<p>rekan kerja, hubungan antar karyawan yang berbeda jenis kelamin, dan cara keterbukaan dan keakraban ditangani dalam konteks pengaturan tugas-tugas organisasi.</p> <p>balan dan saksi,setiap karyawan harus mengetahui perilaku yang benar dan salah,mendapatkan imbalan tentang milik,status dan kekuasaan dan memdapatkan sanksi dalam bentuk tidak mendapatkan imbalan dan akhirnya pengucilan.</p>
---	---

2.2.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak ada begitu saja, tetapi harus diciptakan, dipelihara, dan diperkuat, bahkan diubah agar sesuai dengan tuntutan internal ataupun ksternal organisasi. Isi dari suatu budaya organisasi terutama berasal dari tiga sumber (Baron & Greenberg 1990:115).

1. Pendiri organisasi . Pendiri tersebut sering disebut memiliki kepribadian dinamis, nilai yang kuat, dan visi yang jelas tentang bagaimana organisasi seharusnya. Pendiri mempunyai peranan kunci dalam menarik karyawan.. Sikap dan nilai mereka siap diteruskan kepada karyawan baru. Akibatnya, pandangan mereka diterima oleh karyawan dalam organisasi . dan tetap dipertahankan sepanjang pendiri berada dalam organisasi

tersebut, atau bahkan setelah pendirinya meninggalkan organisasi.

2. Pengalaman organisasi menghadapi lingkungan eksternal. Penghargaan organisasi terhadap tindakan tertentu, kebijakan, produknya, mengarah pada pengembangan berbagai sikap dan nilai.
3. Karyawan, hubungan kerja. Karyawan membawa harapan, nilai, sikap mereka ke dalam organisasi. Hubungan kerja mencerminkan aktivitas utama organisasi yang membentuk sikap dan nilai. Jadi budaya organisasi sering dibentuk oleh pengaruh orang-orang yang mendirikan organisasi tersebut, oleh lingkungan eksternal dimana organisasi beroperasi, dan oleh karyawan serta hakekat dari organisasi tersebut

Budaya mengimplikasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu Robbin; (1994:479) mengajukan sepuluh karakteristik yang jika dicampur dan dicocokkan akan mengambil esensi dari sebuah budaya organisasi sebagai karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi, yaitu :

1. Inisiatif individual. tingkat tanggung jawab, kebebasan dan keindependenan yang dimiliki individu;
2. Toleransi terhadap tindakan berisiko. Sejauh mana karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko;
3. Arah Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai kinerja;
4. Integrasi. Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi;
5. Dukungan dari manajemen. Tingkat sejauh mana para pimpinan memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka;
6. Kontrol. Jumlah peraturan dan pengawasan langsung digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan;

7. Identitas . Tingkat sejauh mana para karyawan mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya dari pada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional lainnya;
8. Sistem imbalan. Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misalnya kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria kinerja karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya,
9. Toleransi terhadap konflik. Tingkat sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka;
10. Komunikasi.. langkah pola komunikasi. Tingkat sejauh mana komunikasi Organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Dari berbagai teori dan uraian di atas ditemukan bahwa peneliti akan menggunakan variabel dari dimensi asumsi dasar sebagai alat ukur, seperti yang dikemukakan Schein (1990:114). Dimensi asumsi dasar menunjukkan apa yang di percayai oleh para anggota sebagai kenyataan dan karenanya mempengaruhi apa yang mereka pahami, pikirkan dan mereka rasakan.

Kebanyakan studi mengenai perilaku pemimpin berorientasi pada tugas dan hubungan dengan bawahan, dengan tujuan untuk melihat bagaimana perilaku tersebut dihubungkan dengan kriteria tentang efektifitas kepemimpinan, seperti kepuasan dan kinerja bawahan. Berbagai taksonomi perilaku telah digunakan sebagai alat bantu deskriptif bagi efektifitas manajerial.

Sebagai balikan dari masalah-masalah yang berorientasi pada tugas, organisasi perlu untuk memecahkan masalah integrasi internal, termasuk kriteria untuk menentukan keanggotaan dari organisasi, dasar untuk menentukan status sebuah ideologi dalam menjelaskan peristiwa-peristiwa dan simbol-simbol sebagai fungsi penting dari budaya.

Keberhasilan suatu pemimpin pada abad ke 21 ditentukan oleh kemampuan dalam mentransformasikan diri sesuai tuntutan perubahan dan memperkuat budaya yang mendukung tujuan organisasi (Hatch, 1997:204), bila hal ini dapat tercipta, maka dapat dipastikan prestasi kerja pegawai akan meningkat dan dapat mempengaruhi pengembangan karir pegawai yang pada akhirnya akan sangat menentukan kinerja organisasi.

2.2.5. Hubungan Motivasi dengan Kinerja.

Memahami nilai dari motivasi pekerja yang bernilai dengan menggunakan reward dan punishment banyak pimpinan organisasi publik yang gagal karena terbentur dengan peraturan-peraturan yang ada. Motivasi merupakan akibat dari interaksi individu dan situasi. Tentunya individu-individu berbeda dalam dorongan motivasi dasarnya. Motivasi didefinisikan sebagai satu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai tujuan.

Unsur intensitas menyangkut seberapa kerasnya seseorang berusaha. Unsur ini merupakan unsur yang paling difokuskan, bila membicarakan tentang motivasi. Akan tetapi, intensitas yang tinggi tidak akan membawa hasil yang diinginkan kecuali kalau upaya itu diarahkan ke suatu tujuan yang menguntungkan organisasi. Oleh karena itu, harus dipertimbangkan kualitas dari upaya itu maupun intensitasnya. Upaya yang diarahkan menuju konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi adalah upaya yang seharusnya diusahakan. Akhirnya, motivasi memiliki dimensi ketekunan. Ini merupakan ukuran tentang berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi tetap bertahan pada pekerjaan cukup lama untuk mencapai tujuan mereka.

Menurut teori motivasi yang paling dikenal baik adalah Teori Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow, dengan hipotesanya bahwa di dalam diri semua manusia ada lima jenjang kebutuhan, yaitu :

1. Kebutuhan Fisiologis, antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani lain;
2. Kebutuhan Keamanan, antara lain : keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional;
3. Kebutuhan Sosial, antara lain mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik, dan persahabatan;
4. Kebutuhan Penghargaan, antara lain : mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, serta faktor hormat eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian;
5. Kebutuhan Aktualisasi diri merupakan dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi, mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya dan pemenuhan diri

Begitu tiap kebutuhan ini cukup banyak dipuaskan, kebutuhan berikutnya menjadi dominan. Dimana individu bergerak naik mengikuti anak-anak tangga hierarki. Dari titik pandang motivasi, teori ini mengatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang pernah dipenuhi secara lengkap, namun suatu kebutuhan yang dipuaskan secara cukup banyak (substansial) tidak lagi termotivasi. Maksudnya, sebelum memotivasi perlu memahami sedang berada pada anak tangga manakah organ itu, dan menfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan yang tetap atau kebutuhan di atas tingkatannya.

Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai tingkat tinggi dan tingkat rendah. Kebutuhan psikologis dan kebutuhan akan keamanan digambarkan sebagai kebutuhan tingkat rendah, sedangkan kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat tinggi. Perbedaan antara kedua tingkat itu berdasarkan alasan bahwa kebutuhan tingkat tinggi dipenuhi secara internal (dalam diri orang), sedangkan kebutuhan tingkat rendah terutama dipenuhi secara eksternal (dengan upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja). Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa dari klasifikasi Maslow

adalah dalam masa-masa kecukupan ekonomi, hampir semua pekerja yang dipekerjakan secara permanen telah dipenuhi sebagian besar kebutuhan tingkat rendahnya.

2.2.6 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja.

Budaya organisasi dapat dipahami sebagai persepsi anggota organisasi tentang norma organisasi yang berkaitan dengan aktivitas kerja organisasi yang bersangkutan, dimana budaya organisasi mempersepsikan perilaku individu masing-masing anggota organisasi akan dipengaruhi oleh persepsi dan perilaku anggota lain dalam sistem organisasi tersebut. Ketika pihak manajemen organisasi memandang bahwa kualitas merupakan suatu hal yang mesti dilakukan dalam aktivitas kerja organisasi, maka persepsi dan perilaku anggota organisasi akan didorong oleh values kualitas dalam aktivitas kerja mereka.

Lebih dari setengah abad yang lalu, Kurt Lewin (dalam Reza, 1998:101)

mengajukan tesis bahwa berbagai pola kepemimpinan manajerial akan menciptakan iklim sosial yang berbeda pula dalam organisasi. Adakalanya karyawan merasa nyaman bekerja dalam pola kepemimpinan yang bersifat demokratis, namun ada juga yang merasa produktif bila dipimpin oleh manajer otoriter. tesis Lewin ini sekarang banyak dikembangkan untuk aplikasi bisnis dan industri oleh banyak ahli. salah satunya, Douglas McGregor yang menggunakan konsep iklim organisasi dalam buku klasiknya, *The Human Side of Enterprise*.

McGregor menyatakan bahwa seorang manajer akan menciptakan iklim organisasi yang merefleksikan kepercayaannya terhadap karyawan. Jika seorang manajer percaya bahwa karyawannya perlu diarahkan untuk bekerja, bekerja untuk uang, belum bisa dipercaya untuk mengambil keputusan, maka manajer menciptakan iklim theory X. Namun sebaliknya, jika manajer percaya bahwa karyawan cukup cerdas untuk bekerja, kreatif dan mampu mengambil keputusan seperlunya, maka manajer tersebut telah menciptakan iklim theory Y.

Dalam pandangan McGregor, kepercayaan manajer akan bawahannya akan membentuk iklim organisasi. Sementara ahli lainnya, memandang bahwa iklim organisasi merupakan fungsi dari proses organisasi yang dipengaruhi sejumlah faktor, internal dan eksternal (Reichers dan Schneider, 1990:193). Faktor-faktor internal tersebut adalah harapan manajemen puncak, struktur organisasi, distribusi wewenang, praktek supervisi, kelompok kerja informal, sosial dan legal serta tingkat perubahan lingkungan. Menurut adi (203:61) ada beberapa tesis yang dikemukakan para ahli, budaya organisasi mempunyai beberapa dimensi, mencakup: sifat hubungan interpersonal, sifat hirarki, sifat pekerjaan serta fokus dari support dan penghargaan organisasi terhadap anggotanya.

- a. Sifat hubungan interpersonal. Kondisi ini dapat dilihat dari iklim relationships yang terdapat dalam organisasi, apakah ada kebersamaan dan saling percaya antar anggota organisasi. Bagaimana hubungan antar unit-unit fungsional (misalnya unit pekerja sosial dengan pejabat struktural), lancar atau pasif. Juga bisa di lihat bagaimana organisasi tersebut menerima dan memperlakukan karyawan baru. Bagaimana juga penghargaan organisasi atau atasan terhadap martabat karyawan, baik atau buruk?
- b. Sifat hirarki organisasi. Kondisi ini bisa dilihat dari bagaimana organisasi
- c. menciptakan ruang gerak bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Sifat hirarki ini juga dikondisikan oleh pendekatan organisasi terhadap kinerja, berbasis tim ataukah kinerja individual anggota organisasi. Kondisi ini juga bisa di lihat dari fasilitas yang diberikan kepada anggota organisasi, apakah ada pengkhususan bagi pihak manajemen dibanding karyawan biasa. Semisal pihak manajemen mendapat fasilitas ruang makan dan parkir yang lebih nyaman dibanding karyawan biasa.
- d. Sifat pekerjaan. Apakah sifat pekerjaan menantang ataukah membosankan? Apakah ada kesempatan bagi karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan kreatif dan tidak semata berdasarkan prosedur kerja secara ketat? Apakah organisasi menyediakan fasilitas yang memadai bagi karyawan di dalam melaksanakan aktivitasnya?
- e. Fokus support dan penghargaan dari masing-masing anggota organisasi serta

komitmen dan dukungan sosial organisasi bagi aktivitas kerja karyawan. Penetapan values organisasi yang harus diikuti oleh anggota organisasi, apakah kualitas atau kuantitas. Bagaimana pula organisasi menetapkan standar perekrutan, training, dan kompensasi bagi anggota organisasi.

Dari keempat di atas tampak bahwa dimensi organisasi adalah luas dan kompleks. Karena kompleks dan lebih banyak bersifat pembiasaan (*habitual activities*), maka elemen-elemen budaya organisasi relatif sulit diubah. Sebagai ilustrasi, ketika organisasi mengintroduksi suatu perubahan, maka probabilitas keberhasilan perubahan tersebut akan semakin meningkat bila anggota organisasi merasa aktivitasnya cukup menantang, mereka diberi kesempatan aktif dalam proses pengambilan keputusan serta dikonsolidasikan dengan pola komunikasi yang saling percaya dan sifat kebersamaan antar semua anggota organisasi (*asumsi iklim theory Y*).

Sehingga dari uraian diatas dapat dikatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu keadaan dimana organisasi itu berperan sesuai fungsi dari Unit Pelaksana Teknis yang mana menjadi tugas, batas dan wewenang serta tanggung jawabnya yang berhubungan langsung dengan tingkat kinerja mereka.

Terkait dengan nilai-nilai organisasi yang diaplikasikan ke dalam kelompok kerja secara operasional maka lingkungan kerja dapat merupakan respon lingkungan organisasi sebagai budaya kerja.

2.3 Kinerja

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan yang memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2002:78).

2.3.1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar "kerja" yang menterjemahkan kata dari bahasa asing prestasi. Bisa pula berarti hasil kerja. Pengertian Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000 : 67) "Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Kemudian menurut Ambar Teguh Sulistiyani (2003 : 223) "Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya". Maluyu S.P. Hasibuan (2001:34) mengemukakan "kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu".

Menurut John Whitmore (1997 : 104) "Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang, kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum ketrampilan". Menurut Barry Cushway (2002 : 1998) "Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan". Menurut Veizal Rivai (2004 : 309) mengemukakan kinerja adalah : " merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan".

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira 2001 : 78), “menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan”. John Witmore (dalam Coaching for Performance 1997 : 104) “kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan”. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negative dari suatu kebijakan operasional. Mink (1993 : 76) mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya: (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki percaya diri, (c) berperngendalian diri, (d) kompetensi.

Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam As'ad, 1991:47) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Poter menyatakan bahwa kinerja adalah "*succesfull role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (As'ad, 1991:46-47). Dari batasan tersebut As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Sedang Suprihanto (dalam Srimulyo, 1999:33) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati bersama.

Menurut Vroom (dalam As'ad 1991:48), tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang level

of performance-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau berperformance rendah.

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana, Penilaian harus dihindarkan adanya "like dan dislike" dari penilai, agar obyektifitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia yang memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka. Menurut T. Hani Handoko (dalam Thoyib, 1998:21-22) ada enam metode yang digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan kinerja adalah;

1. *Rating Scale*, evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.
2. *Checklist*, yang dimaksudkan dengan metode ini adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja karyawan. Penilai biasanya atasan langsung. Pemberian bobot sehingga dapat di skor. Metode ini bias memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai.
3. Metode peristiwa kritis (*critical incident method*), penilaian yang berdasarkan catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa kritis. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan, dan mengurangi kesalahan kesan terakhir.
4. Metode peninjauan lapangan (*field review method*), seseorang ahli departemen main lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka. Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang kinerja karyawan. Kemudian ahli

itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk di review, perubahan, persetujuan dan serubahan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis personalia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

5. Tes dan observasi prestasi kerja, bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan ketrampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan ketrampilan. Agar berguna tes harus reliable dan valid. Metode evaluasi kelompok ada tiga: *ranking, grading, point allocation method*.
6. *Method ranking*, penilai membandingkan satu dengan karyawan lain siapa yang paling baik dan menempatkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai terjelek.

Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembanding, subyek kesalahan kesan terakhir dan *halo effect*, kebaikannya menyangkut kemudahan administrasi dan penjelasannya. Grading, metode klasifikasi yang berbeda, biasanya suatu proposi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori. *Point location*, merupakan bentuk lain dari grading penilai dibenkan sejumlah nilai total dialokasikan di antara para karyawan dalam kelompok. Para karyawan diberi nilai lebih besar dan pada para karyawan dengan kinerja lebih jelek. Kebaikan dari metode ini, penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif di antara para karyawan, meskipun kelemahan-kelemahan efek halo (*halo effect*) dan bias kesan terakhir masih ada. Mengenai manfaat penilaian kinerja, Handoko dalam Srimulyo, 1999: 34-35) mengemukakan:

1. Perbaikan prestasi kerja atau kinerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi.
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan penempatan.

Promosi dan transfer biasanya didasarkan atas prestasi kerja atau kinerja masa lalu atau antisipasinya.

4. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan.

Prestasi kerja atau kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian pula sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karir.

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

6. Mendeteksi penyimpangan proses *staffing*.

Prestasi kerja yang baik atau buruk adaiiah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumberdaya manusia, atau komponen-komponen lain system informasi manajemen personalia. Menggantungkan pada informasi yang tidakakurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia tidak tepat.

8. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Menjamin kesempatan kerja yang adil.

Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Melihat tantangan-tantangan eksternal.

Kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, dan masalah-masalah pribadi lainnya.

2.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001 : 82) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan karyawan
2. Motivasi kerja
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan mereka dengan organisasi (Budaya Organisasi).

Berdasarkan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. menurut Mangkunegara (2000:67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain : a. Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan

keahliannya. b. Faktor motivasi kerja terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja.

Motivasi kerja merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. David C. McClelland seperti dikutip Mangkunegara (2001 : 68), berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Selanjutnya McClelland, mengemukakan 6 karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu :

- a Memiliki tanggung jawab yang tinggi.
- b Berani mengambil resiko.
- c Memiliki tujuan yang realistis.
- d Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
- e Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan.
- f Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Menurut Gibson (1987:94) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja :

- 1)Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- 2)Faktor psikologis : persepsi, peran,

sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja 3)Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward system)

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya, yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor (As'ad, 1991:49), yaitu : faktor individu dan situasi kerja. Menurut Gibson, et al (dalam Srimulyo, 1999:39), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, terdiri dari:
 - a. Kemampuan dan ketrampilan: mental dan fisik
 - b. Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, pendidikan
 - c. demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.
2. Variabel organisasional terdiri dari
 - a. Sumberdaya
 - b. Kepemimpinan
 - c. Imbalan
 - d. Struktur
 - e. Desain pekerjaan.
3. Variabel psikologis, terdiri dari:

- a. Persepsi
- b. Sikap
- c. Kepribadian
- d. Belajar
- e. Motivasi.

Menurut Tiffin dan Mc.Cormick (dalam Srimuiyo, 1999:40) ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, meliputi: sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi kerja, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.
2. Variabel situasional:
 - a. Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari; metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi)
 - b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Sutemeister (dalam Srimulyo, 1999:40-41) mengemukakan pendapatnya, bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

1. Faktor Kemampuan
 - a. Pengetahuan : pendidikan, pengalaman, latihan dan minat
 - b. Keterampilan : kecakapan dan kepribadian.
2. Faktor Motivasi kerja

- a. Kondisi sosial : organisasi formal dan informal, kepemimpinan dan Kondisi fisik : lingkungan kerja.
- b. Serikat kerja kebutuhan Individu:Fisiologis,sosial dan Egoistic
- c. Kondisi Fisik:Lingkungan kerja.

Dari berbagai pendapat ahli tersebut, maka sesuai dengan penelitian ini, maka kinerja karyawan dinilai oleh atasan langsung berdasarkan faktor-faktor yang telah ditentukan terlebih dahulu.

2.3.3. Penggunaan penilaian Kinerja Bagi Karyawan

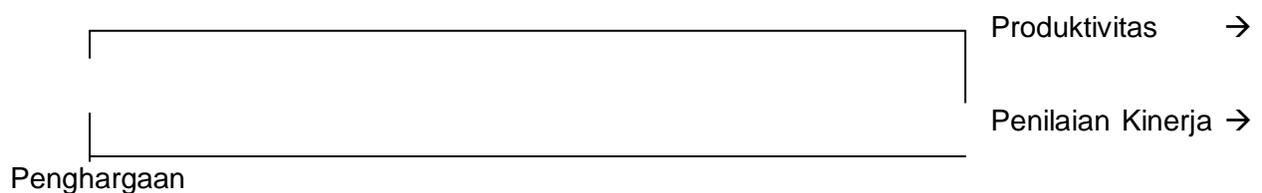
Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Penilaian demikian ini juga disebut sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil. Riset menunjukkan penggunaan penilaian kinerja yang luas untuk pengadministrasi honor dan gaji, memberikan umpan balik kinerja, dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.

Penilaian kinerja kadang-kadang merupakan kegiatan manajer yang paling tidak disukai, dan mungkin ada beberapa alasan untuk perasaan demikian. Tidak semua penilaian kinerja bersifat positif, dan mendiskusikan nilai dengan karyawan yang nilainya buruk bisa menjadi tidak menyenangkan. Penilaian kinerja karyawan memiliki dua penggunaan yang umum di dalam organisasi, dan keduanya bisa merupakan konflik yang potensial. Salah satu kegunaan adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan atau dengan kata lain untuk membuat keputusan administratif mengenai si karyawan. Promosi atau pemecatan karyawan bisa tergantung pada hasil penilaian kinerja, yang sering membuat penilaian kinerja menjadi sulit

untuk dilakukan oleh para manajer. Kegunaan yang lainnya adalah untuk pengembangan potensi individu (Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2002:81-83).

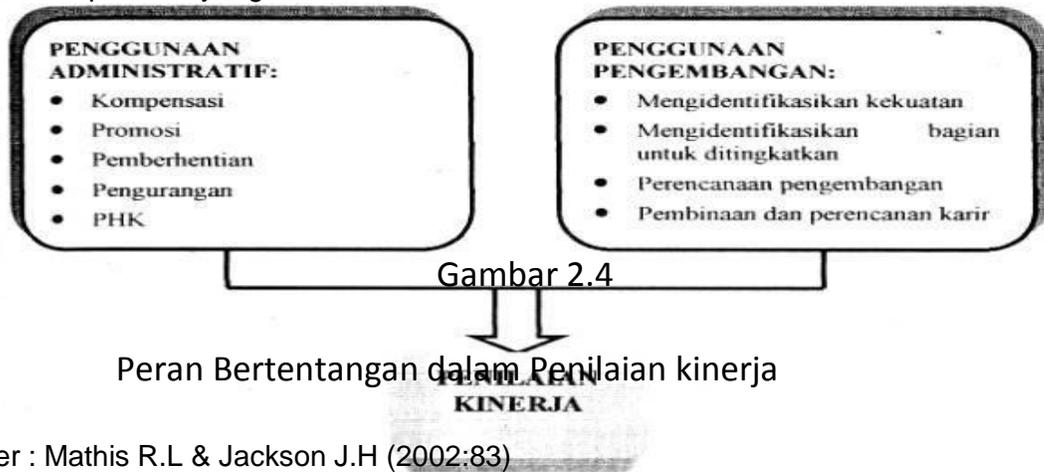
1. Penggunaan Administratif

Sistem penilaian kinerja merupakan hubungan antara penghargaan yang diharapkan diterima oleh karyawan dengan produktivitas yang dihasilkan mereka. Hubungan ini dapat diperkirakan sebagai berikut:



Kompensasi berdasarkan penilaian kinerja ini merupakan inti dari pemikiran bahwa gaji seharusnya diberikan untuk suatu pencapaian kinerja dan bukannya untuk senioritas. Di bawah sistem orientasi-kinerja ini, karyawan menerima kenaikan berdasarkan bagaimana mereka melaksanakan pekerjaan mereka. Peran manajer secara historis adalah sebagai evaluator dari kinerja bawahan, yang kemudian mengarah pada rekomendasi kompensasi karyawan atau keputusan lainnya. Jika ada bagian dari proses ini yang gagal, di mana karyawan yang paling produktif tidak menerima imbalan yang lebih besar, akan menyebabkan timbulnya persepsi akan adanya ketidakadilan di dalam kompensasi karyawan. Penggunaan administratif lainnya dari penilaian kinerja adalah seperti keputusan untuk promosi, pemecatan, pengurangan, dan penugasan pindah tugas, yang sangat penting untuk para karyawan. Sebagai contoh, urutan pengurangan karyawan dapat diberikan alasan dengan penilaian kinerja. Untuk alasan ini, jika seorang pengusaha menyatakan bahwa keputusan ini dibuat berdasarkan penilaian kinerja, maka hasil penilaian kinerja harus mendokumentasikan dengan jelas perbedaan-perbedaan dari kinerja seluruh karyawan. Sedangkan untuk promosi atau

demosi berdasarkan kinerja juga harus didokumenkan dengan penilaian kinerja. Kinerja adalah penting ketika organisasi memberhentikan, mempromosikan, atau membayar orang-orang secara berbeda, karena hal-hal ini membutuhkan pembelaan yang kritis jika karyawan menuntut keputusan yang ada.



*) Sumber : Mathis R.L & Jackson J.H (2002:83)

2. Penggunaan untuk Pengembangan

Penilaian kinerja dapat menjadi sumber informasi utama dan umpan balik untuk karyawan yang merupakan kunci bagi pengembangan mereka di masa mendatang. Di saat atasan mengidentifikasi kelemahan, potensi, dan kebutuhan pelatihan melalui umpan balik penilaian kinerja, mereka dapat memberi tahu karyawan mengenai kemajuan mereka, mendiskusikan, ketrampilan apa yang perlu mereka kembangkan, dan melaksanakan perencanaan pengembangan. Peran manajer pada situasi ini adalah seperti pembina. Tugas pembina adalah memberi penghargaan kinerja yang baik berupa pengakuan, menerangkan tentang peningkatan yang diperlukan, dan menunjukkan pada karyawan bagaimana caranya meningkatkan diri. Tujuan umpan balik pengembangan adalah untuk mengubah atau mendorong tingkah laku seseorang, bukannya untuk membandingkan individu-individu sebagaimana dalam kasus dalam penggunaan administratif yang digunakan untuk penilaian kinerja. Dorongan yang positif untuk mengidentifikasi karyawan mana yang ingin

berkembang.

B. Definisi Operasional Variabel dan Indikator-indikatornya

Yang dimaksud dengan Motivasi Berprestasi adalah faktor-faktor yang mendorong perubahan perilaku pada individu atau karyawan, khususnya dalam perusahaan PT Indosat Regional Jabodetabek yang diarahkan untuk mencapai motivasi prestasi yang dibutuhkan.

Variabel Motivasi Berprestasi ini di ukur dengan indikator:

1. Memiliki dorongan kuat untuk melakukan sesuatu yang lebih baik dari orang lain.
2. Memiliki kemampuan menemukan cara-cara baru dan kreatif.
3. Kemampuan mengelola tugas yang mempunyai kesulitan tinggi.
4. Memperhitungkan keberhasilan.
5. Menyatu dengan tugas.
6. Memiliki penerimaan terhadap umpan balik.

Yang dimaksud Budaya Organisasi adalah suatu ekspresi kombinasi pengaruh dari keyakinan dasar organisasi, nilai-nilai harapan dan pola tindakan tertentu yang menjadi sikap dan perilaku dari karyawan atau personil dalam berorganisasi di PT Inodasat.

Variabel ini di ukur dengan Indikator :

1. Bagaimana tanggung jawab perusahaan terhadap lingkungan.
2. Bagaimana dengan berbagai ragam kegiatan manusia.
3. Realitas dan kebenaran
4. Dengan waktu
5. Hubungan antar manusia

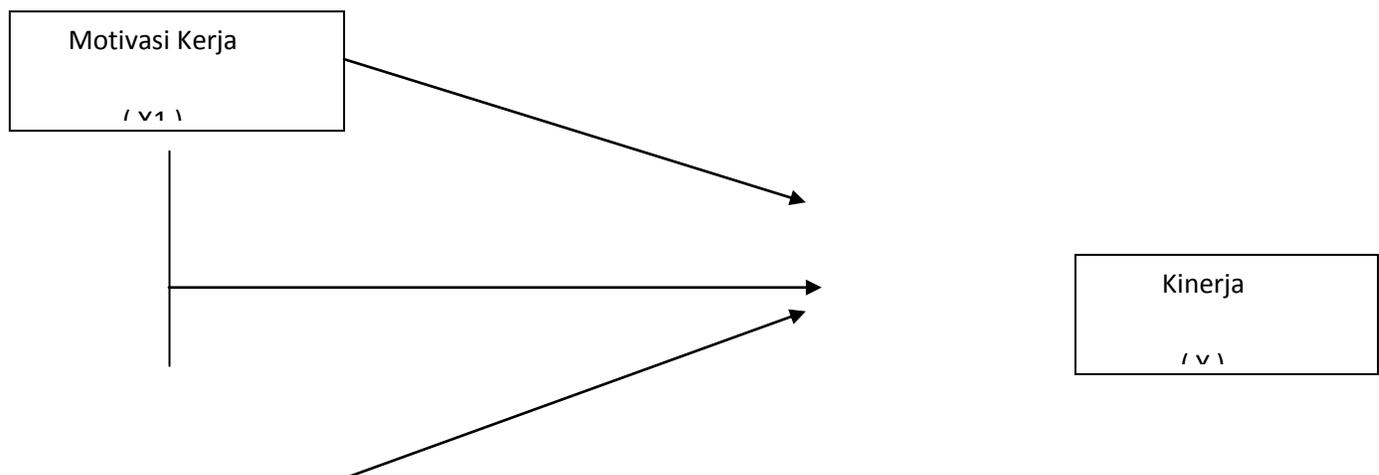
Yang dimaksud kinerja karyawan adalah hasil kerja seseorang dalam organisasi, khususnya di PT Indosat Regional Jabodetabek. Hasil kerja dalam perusahaan adalah seberapa besar pencapaian target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Variabel ini diukur dengan indikator :

1. Faktor kualitas kerja.
2. Faktor kuantitas kerja.
3. Faktor pengetahuan.
4. Faktor kehadiran.
5. Faktor Kerjasama.

C. Model Penelitian

Berdasarkan preposisi (dalil-dalil) pada penelitian ini, maka model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :



Budaya Organisasi

(۷۷)

Sumber : Sugiono,2001-153

D. Pertanyaan Penelitian dan Hipotesis

2.Pertanyaan Penelitian

1. Apakah ada hubungan antara pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja PT Indosat Regional Jabodetabek.
2. Apakah ada hubungan antara Budaya organisasi terhadap kinerja PT Indosat Regional Jabodetabek.
3. Apakah ada hubungan antara motivasi kerja dan Budaya organisasi terhadap kinerja PT Indosat Regional Jabodetabek.

1. Hipotesis

Penelitian diarahkan pada upaya menjawab pokok permasalahan ini yaitu apakah ada hubungan antara Pengaruh Motivasi kerja dan Budaya organisasi terhadap Kinerja PT Indosat Regional Jabodetabek. Hipotesis ini merupakan jawaban sementara permasalahan tersebut. Karena merupakan penelitian kuantitatif, maka hipotesis yang diterapkan adalah hipotesis statistik, yang akan diuji dengan menggunakan data-data yang diperoleh.

Adapun Hipotesisnya adalah:

Ha1: Terdapat hubungan antara Pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja PT

Indosat Regional Jabodetabek.

Ho1: Tidak terdapat hubungan antara Motivasi kerja terhadap kinerja PT Indosat

Regional Jabodetabek.

Ha2: Terdapat hubungan antara Budaya Organisasi terhadap kinerja PT

Indosat Regional Jabodetabek.

Ho2: Tidak terdapat hubungan antara Budaya organisasi dengan kinerja PT In-

dosat Regional Jabodetabek.

Ha3: Terdapat hubungan antara Pengaruh Motivasi kerja dan Budaya organisasi

terhadap kinerja PT Indosat Regional Jabodetabek.

Ho3: Tidak terdapat hubungan antara Motivasi kerja dan Budaya organisasi den-

gan kinerja PT Indosat Regional Jabodeabek.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Metodologi penelitian adalah totalitas cara yang dipakai peneliti untuk menemukan kebenaran ilmiah. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan Metode Survey. Metode Survey adalah metode (penelitian) yang menggunakan kuesioner sebagai instrument utama untuk mengumpulkan data. Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang didukung dengan pendekatan kualitatif.

Menurut Irawan (1999:68) yang dimaksud dengan metode survai adalah “metode (penelitian) yang menggunakan kuesioner sebagai instrument utama untuk mengumpulkan data”

Selanjutnya Sugiono (1998 : 3) mendefinisikan penelitian survai adalah : Penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil,tetapi data yang dipelajari adalah data dari sample yang diambil dari populasi tersebut,sehingga ditemukan kejadian-kejadian relative,distribusi,dan hubungan-hubungan antara variable,sosiologi maupun psikologis.

Dalam penelitian ini yang menjadi varibel Independen adalah Motivasi Berprestasi dan Budaya organisasi sedangkan yang menjadi variabel dependen adalah Kinerja PT Indosat Regional Jabodetabek.Metode penelitian yang digunakan adalah metode survai dengan pendekatan kuantitatip

B. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

1. Populasi

Untuk memahami tentang responden penelitian, penulis memandang perlu menengahkan terlebih dahulu pengertian populasi.

Menurut Nawawi, (1995:141), menyebutkan bahwa:

“Populasi adalah himpunan semua hal yang ingin diketahui dari keseluruhan unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga. Populasi adalah seluruh obyek penelitian yang dapat terdiri dari manusia, benda-benda, hewan, tumbuh-tumbuhan, gejala-gejala, nilai-nilai test atau peristiwa-peristiwa sebagai sumber data yang memiliki karakteristik tertentu. Populasi penelitian ini adalah karyawan disemua Level/golongan yang berpendidikan Diploma3 dan Sarjana Strata1 di PT Indosat Regional Jabodetabek yang berjumlah 126 orang, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Motivasi Berprestasi dan budaya Organisasi terhadap kinerja PT Indosat Regional Jabodetabek.

2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang menjadi sumber data yang diperlukan dalam penelitian. Surachman, (1980 : 93) menyebutkan bahwa: “ Sampel diperlukan bila peneliti tidak bermaksud untuk meneliti seluruh populasi yang ada, karena tidaklah mungkin penelitian secara langsung meneliti segenap populasi” Sampel yang diambil sebanyak 126 dari jumlah karyawan di PT Indosat Regional Jabodetabek yang terdiri dari semua level/golongan kepangkatan yang ada di PT Indosat Regional Jabodetabek yang berpendidikan Diploma3 dan Sarjana Strata1.

4. Teknik Sampling

Karena tidak semua populasi mampu diteliti maka diambil sample yang representatif dalam arti dianggap mewakili populasi. Oleh karena itu dalam penelitian

ini,keseluruhan populasi yang dijadikan sampel adalah dengan menggunakan tekni/Metode Purposive Sampling.

NO	NIT ORGANISASI	KARYAWAN (Orang)	Pendidikan	Jumlah
----	----------------	------------------	------------	--------

Untuk pengambilan populasi yang sekaligus untuk dijadikan responden pada 635 orang,maka teknik pengambilan sampel adalah penulis mengacu pada pendapat Arikunto (1993:107) yang menyebutkan :

..... Apabila jumlah populasi lebih dari 100,maka jumlah sampel yang dapat diambil sekitar 10% - 15% tetapi,jika populasi kurang dari 100,maka jumlah sampel yang representative (mewakili) sebaiknya lebih dari 15%.

Jadi jumlah populasi sebesar 635 orang diambil 15% maka jumlah populasi yang dijadikan sampel adalah 96 orang.

Dengan demikian jumlah sampel untuk penelitian ini berjumlah 96 orang pegawai,teknik pengambilan sampelnya dilakukan secara Purposive Sampling,yaitu bahwa "Purposive Sampling adalah teknik penentuan sampel untuk tujuan tertentu saja" (Sugiono,2001 :62). Rencananya penelitian di lapangan(kuesioner) akan dilakukan selama 2 Minggu.

		Strata II	Strata III	Strata IV	Strata V	Diploma 3	Strata 1	
1	Business Operation Support (BOS)	1	6	13	60	14	70	84
2	Finance	1	7	24	86	32	86	118
3	Attention Management	1	7	30	116	45	160	205
4	Project Sales Management	1	6	48	117	35	137	172
5	Marketing Communication	1	5	12	38	11	45	56

Tabel 3.1

Data Karyawan

PT INDOSAT REGIONAL JABODETABEK

Total 635

Yang dimaksud dengan pendidikan tingkat Diploma3 adalah pendidikan formal yang ditempuh selama tiga tahun masa pendidikan setelah sekolah menengah tingkat atas sedangkan Sarjana Strata1 adalah pendidikan formal dengan spesialisasi bidang tertentu setelah melalui pendidikan formal sekolah lanjutan atas. Sehingga dapat dikatakan karyawan yang memiliki pendidikan tingkat Diploma3 dan Sarjana Strata1 mempunyai pengetahuan dan keterampilan serta pemahaman terhadap sesuatu seperti yang dibutuhkan oleh setiap organisasi. Berdasarkan data yang ada yang didapatkan dari Bagian Manajemen Sumber daya Manusia maka jumlah karyawan yang memiliki tingkat pendidikan tersebut di semua golongan atau strata kepangkatan dapat dilihat sebagai berikut :

TABEL 2**PERHITUNGAN JUMLAH ANGGOTA SAMPEL**

No	Kelompok Responden	Karyawan	Pendidikan		Sampel	Jumlah %
			D3	Sarjana		
1	Business Operation Support	84	2	11	13	13,54
2	Finance	118	4	14	18	18,75
3	Retention Management	205	6	25	31	31,29
4	Direct Sales Management	172	5	21	26	27,08
5	Marketing Comunication Support	56	2	6	8	8,33
	Total	635	19	77	96	100

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1.Kuesioner

Untuk memperoleh data primer melalui penyampaian kuesioner kepada responden.

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner dapat berupa pertanyaan/ Pernyataan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos, atau

internet. Jawaban yang diberikan oleh responden merupakan data utama dalam penelitian ini.

Dalam kuesioner ini, pertanyaan yang diajukan bersifat tertutup, yaitu dengan mengajukan beberapa pernyataan, masing-masing pernyataan disediakan jawabannya.

2. Kajian Kepustakaan

Pengumpulan data dengan cara studi kepustakaan dalam penelitian ini yang merupakan data sekunder, akan digali dari berbagai sumber seperti dokumen-dokumen, buku-buku, laporan, artikel dan lain sebagainya. Metode kajian kepustakaan merupakan penelitian yang datanya diambil terutama atau seluruhnya dari kepustakaan (buku, dokumen, artikel, laporan, Koran, dan lain-lain sebagainya).

D. Instrumen Penelitian

Instrument yang akan dipergunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang berjumlah 77 item, dimana 23 item berupa pernyataan mengenai motivasi Berprestasi, 28 item pernyataan mengenai budaya kerja dan sisanya sejumlah 26 item pernyataan mengenai kinerja. Kemudian jawaban kuesioner tersebut diukur dengan menggunakan skala Likert yaitu skala untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi pegawai terhadap motivasi Berprestasi, budaya organisasi dan kinerja. Skala Likert tersebut memiliki gradasi nilai atau bobot dari yang sangat positif dengan bobot tertinggi sampai sangat negative dengan bobot terendah.

TABEL 3
TINGKAT BOBOT / NILAI KUESIONER

Bobot / Nilai	5	4	3	2	1
Jawaban Kuesioner	Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak setuju	Sangat tidak setuju

Kisi-kisi variabel ini adalah seperti dijelaskan dalam table berikut ini :

TABEL 4
KISI-KISI INSTRUMEN VARIABEL PENELITIAN

NO	VARIABEL	INDIKATOR	ITEM
1	Motivasi Berprestasi	1. Memiliki tanggung jawab yang tinggi 2. Memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang realistik. 3. Kemampuan mengambil keputusan dan keberanian mengambil resiko. 4. Kemampuan menyelesaikan tugas dengan hasil memuaskan. 5. Menguasai bidang tertentu dengan baik.	1,5,9,13,15 2,10,18,22 3,11,19,25,26 4,12,20 14,22,16,23,24
2	Budaya Organisasi	1. Dengan lingkungan 2. Dengan kegiatan manusia 3. Realitas dan kebenaran 4. Dengan Waktu 5. Dengan Sifat Manusia 6. Hubungan antar manusia 7. Homogeneity vc Diverssit	27,28,35 29,31,32,33,34,37 30,48,49,50,51 40,41,43,45 36,37,38,39,42,43,4 4,29,40,46 26,27,28

3	Kinerja	1. Faktor Kualitas kerja 2. Faktor Kuantitas kerja 3. Faktor pengetahuan 4. Faktor Keandalan 5. Faktor kehadiran 6. Faktor Kerjasama	52,53,54,56,59,60,6 1,62,67,69, 70,72,74,75 55,57,58,63,64,65,6 6,68,71,73, 76,77

Uji Validitas Instrumen penelitian dilakukan dengan menguji validitas konstruksi, setelah instrument dikonstruksi tentang indikator yang akan diukur dengan berlandaskan kepada teori, kemudian dikonsultasikan kepada pembimbing untuk mengkaji kesahihan instrument tersebut, setelah disetujui instrument tersebut diujicobakan kepada beberapa responden sebagai sampel uji coba. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan rumus korelasi product moment. Syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau r sama dengan **0,3**. Jadi kalau korelasi antara butir dengan skor kurang dari **0,3** maka butir dalam instrument tersebut dinyatakan tidak valid.

Uji reliabilitas dilakukan dengan cara uji belah, dengan memisahkan item pertanyaan ganjil dan genap dengan menggunakan rumus Alpha. Rumus Alpha digunakan untuk mencari reliabilitas instrument yang nilainya bukan **1 dan 0**. Misalnya angket atau soal bentuk uraian. Hasil uji reliabilitas dari masing-masing variabel yang berupa koefisien alpha dibandingkan dengan r kritisnya yaitu **0,30**. Jika nilai koefisien Alpha dari variabel lebih besar dari **0,30** maka dapat disimpulkan bahwa angket atau alat pengukur data tersebut bersifat reliabel. Proses perhitungan dilakukan dengan menggunakan SPSS 11.5.

E. Teknik Pengolahan data dan Analisis Data

1. Teknik Pengolahan Data

Pengolahan data merupakan kegiatan yang dimulai dari penataan data mentah sampai dengan data siap untuk dianalisis. Beberapa kegiatan teknis yang berhubungan dengan pengolahan data adalah sebagai berikut.

- a. Pengolahan data mentah, Pengolahan data mengacu kepada kegiatan yang dilakukan oleh peneliti untuk mengatur dan mengornaisasikan (secara fisik) data mentah yang terkumpul dari lapangan. Pada tahap penataan data ini, peneliti sama sekali belum “masuk” ke segi-segi substansi dari data tersebut, tapi benar-benar terbatas pada segi “fisik” dari data-data atau sumber data.
- b. Editing Data, Editing data mengacu pada kegiatan persiapan data sebelum dianalisis. Dalam proses editing data ini, peneliti melakukan penelitian awal terhadap data, untuk meyakinkan agar data tersebut tidak mengandung kesalahan atau cacat. Peneliti melihat dengan cermat apakah ada kuesioner yang secara salah diisi oleh responden, ada halaman yang hilang, poin-poin penting terlewatkan.
- c. Koding Data, Koding data adalah kegiatan pembuatan kode-kode (dalam bentuk angka) yang mewakili (merepresentasikan) data-data tertentu. Data tertentu tentu tidak perlu diberi kode karena sudah jelas sendirinya, (misalnya data umur, data gaji, tinggi badan dan sebagainya).
- d. Tabulasi data, Setelah selesai dikoding data siap ditabulasikan dengan menggunakan matrik tabulasi yang terdiri dari kolom dan baris-baris yang akan diisi dengan data.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis data adalah sebagai berikut :

1. Pengukuran koefisien korelasi variabel penelitian dengan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment*. Korelasi sederhana untuk menguji pengaruh satu variabel dependen terhadap variabel independen. Sedangkan korelasi ganda dilakukan untuk menguji adanya pengaruh dari dua variabel independen atau lebih secara bersamaan terhadap variabel dependen. Rumus Korelasi Pearson Product Moment adalah sebagai berikut :

a. Rumus Koerlasi Sederhana

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan : r_{xy} = Koefisien korelasi sederhana

X = Variabel bebas

Y = Variabel terikat

n = Jumlah responden

b. rumus Korelasi Ganda

$$R_{yx_1x_2} = \sqrt{\frac{r^2_{yx_1} + r^2_{yx_2} - 2r_{yx_1}r_{yx_2}r_{x_1x_2}}{1 - r^2_{x_1x_2}}}$$

Keterangan :

$R_{x_1x_2y}$ = Korelasi antara variable X_1 dengan X_2 secara

bersama dengan variable Y

X = Variabel bebas

Y = Variabel terikat

N = Jumlah responden

r_{y_1} = Koefesiean korelasi antara X_1 dengan Y

r_{y_2} = Koefesiean korelasi antara X_2 dengan Y

$r_{x_1x_2}$ = Koefesiean korelasi antara X_1 dengan X_2

2. Pengukuran kontribusi variabel Independen terhadap variabel dependen dengan

rumus koefisien Determinasi yakni sebagai berikut :

$$D = (r_{xy})^2 \times 100\%$$

Keterangan : D = Nilai Koefisien determinan

R = Nilai Koefisien korelasi

3. Kemudian langkah selanjutnya adalah mencari persamaan regresi untuk

mengetahui bilangan pengaruh antara variabel independen (X) dengan variabel

dependen (Y), rumus yang dipergunakan adalah sebagai berikut :

a. Persamaan regresi sederhana

$$Y = a + \beta X$$

b. Persamaan regresi ganda

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

Keterangan : Y = nilai variabel dependen yang diprediksikan

A = Bilangana Konstanta

β = Koefisien regresi variabel X

X = Nilai Variabel independen

4. Pengujian Hipotesis dilakukan dengan cara membandingkan antara nilai thitung dengan nilai ttabel untuk regresi sederhana. Untuk korelasi ganda dilakukan membandingkan antara F_{hitung} dan F_{tabel}

Rumus t_{hitung} korelasi sederhana adalah sebagai berikut :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

keterangan : r = nilai koefisien korelasi

n = jumlah responden

setelah dilakukan perhitungan maka dapat dilakukan perbandingan antara t_{hitung} sehingga hipotesis dapat diuji dengan aturan H_0 ditolak jika t_{hitung} lebih besar dari pada t_{tabel} , H_0 diterima jika t_{hitung} lebih besar dari pada t_{tabel} lebih besar dari pada t_{tabel} .

Rumus F_{hitung} korelasi ganda adalah sebagai berikut :

$$F_h = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Keterangan : r = koefisien korelasi ganda

k = jumlah variabel dependen

n = jumlah sampel

Aturan pengujian H_0 ditolak jika F_{hitung} lebih besar dari pada F_{tabel} , dan H_0 diterima jika F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} .

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum PT. Indosat

1. Sejarah pendirian dan Perkembangan PT Indosat

Sebagai salah satu perusahaan telekomunikasi terkemuka di Indonesia dan dengan pengalamannya di bidang telekomunikasi, PT Indosat memiliki pangsa pasar tersendiri di Indonesia. Pelanggan sudah tidak ragu lagi dengan fasilitas atau fitur yang ditawarkan PT Indosat. Dimulai semenjak tahun 1967, PT Indosat memulai usahanya dalam jasa telekomunikasi internasional. PT Indosat adalah salah satu perusahaan penyelenggara telekomunikasi terbesar di Indonesia dan merupakan gerbang penyaluran informasi dari Indonesia ke seluruh dunia, demikian pula sebaliknya. PT Indosat sebagai penyelenggara telekomunikasi Internasional tersebut menggunakan fasilitas sistem komunikasi satelit, sistem komunikasi kalbel laut (SKKL) serta sistem transmisi gelombang mikro.

a. Masa sebelum BUMN(PMA)

Pelayanan umum telekomunikasi internasional pada mulanya dikelola oleh PT Telkom, yang pada saat itu menggunakan sistem komunikasi radio High Frequency (HF) dan Very High Frequency (VHF). Munculnya sistem komunikasi satelit (SKS) telah membawa perubahan dalam dunia telekomunikasi, sehingga kemudian dibentuk suatu organisasi Internasional Telecommunication Satellite (INTELSAT) yang beranggotakan

negara-negara internasional antara lain: Amerika Serikat, Australia, Jepang, Kanada, dan tujuh negara eropa barat dengan kesepakatan bersama untuk menggunakan satelit sebagai sarana telekomunikasi.

Satelit pertama yang diberi nama Early Bird atau Intelsat I diluncurkan pada tanggal 6 April 1965 dan berada di atas lautan Atlantik. Satelit tersebut memiliki dua transponder dengan bandwidth 25 Mhz dan kapasitasnya 240 kanal. Perkembangan sistem komunikasi satelit membawa pengaruh bagi Indonesia, sehingga pada awal tahun 1967 timbul gagasan pemerintah Indonesia untuk ikut memanfaatkan fasilitas Intelsat. Penyelenggaraan jasa telekomunikasi di Indonesia dimulai dengan didirikannya Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi yang berkedudukan di Jalan Cisanggarung Nomor 9 Bandung Jawa Barat pada tahun lima puluhan. Perkembangan selanjutnya terjadi pemisahan menjadi dua perusahaan Negara yaitu Perusahaan Negara Pos dan Giro dan Perusahaan Negara Telekomunikasi yang kemudian menjadi PT Telekomunikasi Indonesia (PT Telkom).

Pelayanan jasa telekomunikasi hubungan domestik sepenuhnya dijalankan oleh PT Telkom. Sedangkan untuk hubungan Internasional dilakukan kerjasama antara Pemerintah Indonesia yang diwakili oleh menteri Perhubungan dengan pihak swasta asing yaitu American Cable & Radio Corporation (ACR) sebagai anak perusahaan dari International Telephone and Telegraph (ITT) Corporation. Setelah itu anak perusahaan International Telephone Telegraph (ITT) Corporation yaitu American Cable & Radio (ACR) Corporation mendirikan PT Indonesia Satellite Corporation (Indosat) yang beralamat di Jalan Gondangdia lama no 26 Jakarta, dengan status Penanaman Modal Asing (PMA) dan sebagai perusahaan yang berdiri dan tunduk pada hukum di Indonesia maka dibutkannya akta notaris Mohammad Said Tadjoein Sarjana hukum Nomor 55

tanggal 10 november 1967,yang telah disahkan oleh Surat Keputusan Meteri Kehakiman nomor J.A5/88/24 tanggal 20 November 1967,dan diumumkan dalam berita Negara Republik Indonesia Nomor 20 November 1967,dan diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia nomor 26 tanggal 29 Maret 1968 maka berdirilah perusahaan yang bergerak dibidang jasa telekomunikasi internasional umum di Indonesia yang bernama PT Indosat.

Pada tahun 1967 Indosat berdiri dan mulai beroperasi pada tahun 1969 dengan membuka sebuah Stasiun Bumi Satelit di Jatiluhur. Tahun 1979 perusahaan ini dilengkapi Infrastrukturnya dengan antena yang kedua sehingga dapat mengakses dua cakupan satelit Intelsat masing-masing di kawasan Samudra pasifik dan kawasan Samudra Hindia.

Kemudian berdasarkan keputusan Presiden No.50/1980 diturunkan suatu tim Keppres untuk meninjau kembali status Perjanjian Internasional antara Pemerintah dalam hal ini adalah Indosat dengan ITT. Hasil peninjauan tim tersebut memutuskan pembelian seluruh saham oleh Pemerintah Indonesia. Pemandatangan perjanjian pembelian seluruh saham tersebut dilakukan oleh American Cable & Radio(ACR)sebagai wakil dari ITT dan Menteri Keuangan sebagai wakil Pemerintah Indonesia tanggal 30 Desember 1980.

b. Masa BUMN

Tanggal 31 Desember 1980 PT Indosat resmi menjadi BUMN(Badan Usaha Milik Negara). Atas status PT Indosat sebagai BUMN,maka pemerintah Indonesia menjadi pemilik seluruh saham PT Indosat. Saham tersebut dibeli dari Internasional Telephone and Telegraph(ITT) Corporation maka atas kepemilikan dan fasilitas PT

Indosat menjadi Perseroan. Tanggal 18 Oktober 1994 PT Indosat mencatat sahamnya di Bursa Efek Jakarta, Bursa Efek Surabaya dan New York Stock Exchange (NYSE) serta sekaligus meresmikan diri menjadi Perusahaan Terbuka atau publik.

Dengan struktur pengelolaan jasa telekomunikasi sesuai dengan peraturan Pemerintah Nomor 52, 53, dan 54 tahun 1980, dipisah menjadi dua yaitu telekomunikasi untuk umum nasional diselenggarakan oleh PT Telkom. Sedangkan telekomunikasi untuk umum Internasional diselenggarakan oleh PT Indosat.

PT Indosat mulai menjalankan jasa sambungan Langsung Internasional (SLI) mulai tanggal 1 Januari 1982 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Perhubungan No 235/PL/101/PHB-81 tanggal 20 Oktober 1981, keputusan Direktur Jenderal Pos dan Telekomunikasi Nomor 143/Dirjen/1981 serta perjanjian kerjasama internasional PT Indosat dan PT Telkom tanggal 31 Desember 1981. Tahun 1982 mulailah dibangun Sentral Gerbang Internasional 2 (SGI-2) yang berlokasi di Medan. Sedangkan untuk menambah fasilitas Sistem Komunikasi Kabel Laut (SKKL), pada tanggal 2 Maret 1985 diresmikan pula SKKL Medan Penang. Kemudian pada tanggal 8 September 1980 PT Indosat turut serta dalam pembangunan SKKL Asia Tenggara-Timur Tengah-Eropa Barat (SEA-ME-WE).

C. Sebagai BUMN Publik (1984-2002)

Tanggal 19 Oktober 1994 PT Indosat melakukan initial Public Offering (IPO) di NYSE. Sehingga PT Indosat berubah menjadi BUMN publik yang 35% (tigapuluh lima persen) sahamnya dimiliki investor. Seiring dengan berlakunya Undang-undang Telekomunikasi Nomor 36 tahun 1999, 8 September 2000 PT Indosat siap berubah untuk menjadi penyelenggara telekomunikasi lengkap dan terintegrasi (jaringan, akses

lokal,seluler,dan multimedia/internet). PT Indosat saat ini sedang melakukan transformasi bisnis melalui strategi bisnisnya yang dikenal dengan nama 4 in 1,yaitu pengembangan 4 jalur usaha meliputi:

1. Mobile and Wireless
2. Fixed Line Acces
3. Backbone
4. Multimedia,Internet, Data Communication(MIDI).

d. INDOSAT(kembali) sebagai PMA(2002-Sekarang)

Sesuai dengan Keputusan Kebijakan Privatisasi BUMN Nomor 22 tahun 2002 pada tanggal 27 Desember 2002,PT Indosat melaksanakan divestasi terhadap mayoritas 41,94% saham PT Indosat milik Pemerintah Indonesia kepada investasi asing. Hal ini dipertegas dengan pernyataan resmi pemerintah Indonesia pada tanggal 16 Desember 2002,Singapore Teknologi Telemedia(STT) dinyatakan sebagai pemenang divestasi Saham PT Indosat tahap 2 dengan nilai transaksi sebesar Rp 5,62 trilliun. Nilai transaksi ini setara dengan 434.250.000 lembar saham PT Indosat seri B atau Rp 12.950,- per lembar saham.

Dengan demikian STT menguasai 41,94% kepemilikan saham PT Indosat. STT pun telah menyetujui dan menandatangani Share Holder Agreement(SHA) yang diajukan oleh Pemerintah Indonesia. SHA yang harus disetujui oleh para investor yang berminat untuk melakukan divestasi saham PT Indosat,tidak hanya murni berasal dari pemerintah saja,tetapi juga merupakan cerminan dari tuntunan dan harapan baik top

manajemen maupun karyawan PT Indosat yang dalam hal ini diwakili oleh Serikat Pekerja Indosat(SPI).

Dengan demikian maka dilakukan RUPS Luar Biasa PT Indosat tahun 2002 yang dibuka secara resmi oleh Komisaris Utama PT Indosat, Wisnu Askari Marantika. Walaupun diwarnai dengan unjuk rasa dari para karyawan PT Indosat dan berbagai lapisan masyarakat yang mendukung penolakan divestasi PT Indosat, acara yang berlangsung tanggal 27 Desember 2002 itu akhirnya dapat terselenggara. Sebagian besar pemegang saham menyetujui perubahan anggaran dasar dari badan Usaha Milik Negara(BUMN) ke Penanaman Modal Asing(PMA). Dalam RUPS ini diadakan perubahan dewan komisaris maupun direksi. Sebagian forum menyetujui penambahan dewan komisaris baru dan penggantian empat orang dewan komisaris lama serta penambahan empat orang direksi baru. Dalam RUPS luar biasa ini sebagian besar pemegang saham juga menyetujui untuk memberikan Employee Stock Plan(ESOP) kepada karyawan.

RUPS luar biasa PT Indosat tahun 2002 telah menyetujui dan mengesahkan penggabungan usaha PT Indosat, Satelindo, IM3 dan Bimagraha dimana PT Indosat menjadi perusahaan yang akan menerima penggabungan usaha. Kini PT Indosat menjadi perusahaan penanaman modal asing yang memberikan berbagai pelayanan kebutuhan komunikasi dan informasi serta memberikan pelayanan produk telekomunikasi yang sangat luas dan beragam di Indonesia.

2. Tujuan PT Indosat

Berdasarkan Anggaran Dasar maka tujuan utama PT Indosat adalah sebagai berikut:

- Membangun dan mengembangkan telekomunikasi internasional untuk meningkatkan hubungan kerjasama internasional dalam menunjang pembangunan nasional.
- Memberikan sumbangan bagi perekonomian Negara pada umumnya dan peningkatan pendapatan Negara pada khususnya serta berpartisipasi aktif dalam menunjang dan melaksanakan kebijakan dan program pemerintah dibidang pembangunan nasional.

3. Tugas PT Indosat

Berdasarkan Tap MPR Nomor II/MPR/1983 tentang GBHN, maka tugas pokok PT Indosat diantara:

1. Menunjang pembangunan nasional;
2. Memperlancar peredaran uang dan barang;
3. Meningkatkan jenis dan jangkauan jasa;
4. Memperluas jenis dan jangkauan jasa;

4. Fungsi PT Indosat

Sedangkan fungsi PT Indosat adalah:

1. Turut serta dalam melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan program pemerintah dalam bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya dan membangun, mengembangkan dan mengusahakan

telekomunikasi internasional untuk umum dalam rangka meningkatkan hubungan internasional dari dan ke Indonesia pada khususnya.

2. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka perusahaan menyelenggarakan telekomunikasi internasional untuk umum yang meliputi;
 - a. Penyelenggara layanan telekomunikasi internasional untuk umum dengan sarana seperti telegram, telepon, telex, birofax, dan sarana lainnya.
 - b. Penyediaan saluran komunikasi internasional untuk umum dan disewakan.
 - c. Perencanaan pembangunan, pengembangan serta perluasan sarana-sarana telekomunikasi internasional.

5. Arti Logo PT Indosat

PT Indosat sebagai penyelenggara terdepan dalam industri telekomunikasi di Indonesia yang ikut mendorong perubahan dan perkembangan pasar telekomunikasi yang tumbuh dan menjanjikan selalu senantiasa mengamati perkembangan industri, meningkatkan kemampuan untuk menyediakan seluruh kebutuhan pelanggan melalui manajemen yang berpengalaman dan berpotensi, sehingga PT Indosat akan senantiasa mengembangkan karyawan, teknologi dan layanan untuk mencapai visi dan misi perusahaan.

Maka logo sebagai lambang identitas PT Indosat memiliki arti yang sangat penting. Logo PT Indosat terdiri dari kombinasi teks "Indosat" dan simbol "Techno Flower" yang mencerminkan teknologi tinggi namun bersahabat, dinamis dan modern.

Teks Indosat didesain secara khusus menggunakan huruf kecil yang melambangkan sikap PT Indosat yang bersahabat dan mudah bekerjasama. Warna Indosat melambangkan kekuatan korporasi PT Indosat yang kokoh dan solid, kemampuan dan rasa percaya diri dalam bidang teknologi tinggi serta kestabilan perusahaan.

Simbol 'techno Flower' tercipta dari gabungan tiga elips yang mencerminkan usaha dan fokus bisnis PT Indosat saat ini, yaitu Indonesia, dalam bidang teknologi dan pelayanan bagi masyarakat, serta pentingnya kerjasama yang kokoh diantara ketiga elemen tersebut.

Tiga elips pembentuk techno flower masing-masing mencerminkan komunikasi(kuning), teknologi(biru) dan masyarakat Indonesia(merah). Rangkaian ini membentuk permata dibagian tengah mencerminkan layanan erbaik dan berkualitas yang senantiasa diberikan kepada masyarakat Indonesia.

6. Visi Indosat

Seiring dengan kemajuan zaman yang disertai dengan kemajuan teknologi terutama dibidang komunikasi, maka PT Indosat memantapkan visi bisnisnya untuk menyongsong perubahan-perubahan yang semakin cepat. Visi harus bisa dikomunikasikan dan dijabarkan kepada seluruh warga PT Indosat(karyawan) dan wara usaha agar bisa diarahkan sesuai dengan visi perusahaan.

Visi Indosat adalah:

" Menjadi penyelenggara Jaringan dan Jasa Telekomunikasi Terpadu berfokus seluler / wireless yang terkemuka di Indonesia" atau " To Become the leading celluler/wireless

focused fully integrated Telecommunication Network and Services provider in Indonesia”.

7. Misi PT Indosat

Manajemen perusahaan kian mantap dengan dilandasi tiga misi yang diemban seluruh warga usaha PT Indosat,yaitu;

1. Menyediakan dan mengembangkan produk,layanan,dan solusi yang inovatif dan berkualitas untuk memberikan manfaat yang terbaik bagi pelanggan, ”To provide and develop innovative and quality product, services, and solutions which offer the best value to our customer”.
2. Meningkatkan shareholder values secara terus menerus.” To continuously grow shareholder value”.
3. Mewujudkan kualitas kehidupan stakeholder yang lebih baik. ”To provide better quality of life to our stakeholder”.

8. Motto PT Indosat

Untuk menambah semangat kerja seluruh warga usahanya,PT indosat mempunyai motto yang dipegang Teguh,yaitu:

INSAN GEMILANG

1. Integritas

Menunjang tinggi kejujuran,loyalitas,tanggung jawab,dan dedikasi.

2. Kerjasama

Saling percaya dan saling membantu dan memberikan seluruh keahlian untuk menghasilkan yang terbaik bagi perusahaan.

3. Keunggulan

Komitmen untuk memberikan yang terbaik.

4. Kemitraan

Mitra yang professional, produktif, dan saling menguntungkan.

5. Fokus pada pelanggan

Mencapai hasil melebihi harapan pelanggan atau pemakai untuk mewujudkan kepuasan pelanggan atau pemakai.

9. Produk dan Jasa PT Indosat

Internasional Telephone

1. **INDOSAT SLI 001** : Hubungan Internasional dengan komunikasi ke luar Negeri tanpa bantuan operator ke negara tujuan. Keuntungan yang diperoleh adalah menghemat waktu dan biaya karena mendapat diskon.
2. **INDOSAT Operator 101/104** : Pelayanan telepon Internasional dengan bantuan operator 24 jam.
3. **INDOSAT CONFERENCE CALL** : Percakapan bersama dalam Negeri dan Luar Negeri.
4. **INDOSAT PRE CARD** : Percakapan Internasional dengan pembayaran ditujukan ke kartu kredit.
5. **INDOSAT CALLING CARD** : Percakapan Internasional dengan pembayaran ditujukan ke kartu kredit.

6. **INDOSAT INDONESIA DIRECT** : Telepon langsung ke Indonesia dari Luar Negeri melalui bantuan operator.
7. **INDOSAT HOME COUNTRY DIRECT** : Sambungan langsung ke Negeri tujuan dengan bantuan operator yang berbahasa negara tersebut.
8. **INDOSAT STAR ONE** : Layanan telekomunikasi suara dan data nirkabel dengan teknologi fixed wireless access CDMA 20001X, mencakup layanan telepon tetap dan bergerak(mobile).

Jasa Layanan(Global Corporate Service)

1. **INDOSAT WORLD LINK** : Jasa komunikasi layanan digital kecepatan tinggi dalam 24 jam yakni komunikasi data, suara, dan video.
2. **INDOSAT DIRECT LINK** : Informasi data dan suara melalui teknologi VSAT dan praktis untuk lokasi terpencil.
3. **INDOSAT FRAME NET** : Jaringan sirkit berbasis paket data dengan bandwidth.

Internet/Multi Media

1. **INDOSAT NET** : Internet(IM2)
2. **INDOSAT VIDEO LINK** : Layanan Video Conference yang interaktif.
3. **INDOSAT ISDN** : Layanan telepon, Video telepon, fax, video conference, dan multimedia.
4. **INDOSAT TV LINK** : Layanan televisi Luar Negeri.
5. **INDOSAT IM2** : Layanan TV Kabel, HSPA dengan akses tinggi.
6. **INDOSAT M3** : Layanan telepon seluler.

Internasional Telex/Telegraph

1. Telex Internasional : Pelayanan jasa telexs bagi masyarakat untuk menyampaikan berita telexs dari dan ke luar negeri melalui jaringan telexs internasional.
2. Indosat Telegram : Jasa pelayanan penyampaian berita dalam format telegram dari dan k luar negeri melalui Badan Penyelenggara Telekomunikasi.
3. Telecast Internasional : Pelayanan jasa untuk transmisi siaran radio dan televisi ke mancanegara terhadap penyelenggara televisi dan radio Indonesia.
4. Immarsat : Sistem telokomunikasi yang bergerak untuk semua jenis jasa Immarsat(telepon,data dan faksimili).

B. Deskripsi Data

1. Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi golongan teristik responden dalam penelitian ini meliputi golongan /jabatan dan pendidikan responden. Adapun proporsi dan persentase golongan/jabatan responden dapat dilihat pada table berikut :

Tabel 10.

Proporsi dan Persentase Golongan /Jabatan Responden

No.	Golongan/Jabatan	Jumlah	Persentase
1.	2.3	2	2,08
2.	3.1	6	6,25
3.	3.2	3	3,13
4.	3.3	3	3,13
5.	4.1	9	9,38
6.	4.2	17	17,71
7.	4.3	2	2,08
8.	4.4	11	11,46
9.	5.1	13	13,54
10.	5.2	24	25,00
11.	5.3	1	1,04
12.	5.4	5	5,20
	Total	96	100,00%

Berdasarkan tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah dari golongan/jabatan 5.2 yaitu sebesar 25,00%, kemudian disusul dari golongan/jabatan 4.2 yaitu sebesar 17,71% dan golongan 5.1 yaitu sebesar 13,54%.Selanjutnya adalah dari golongan/jabatan

4.4 yaitu sebesar 11,64% dan dari golongan/jabatan 4.1 yaitu adalah sebesar 9,38%. Adapun responden dengan golongan/jabatan 3.1 adalah sebesar 6,23% dan golongan/jabatan 5.4 sebesar 5,20%, sedangkan sisanya sebesar 3,13% adalah dari responden dengan golongan/jabatan 3.2 dan 3.3 serta 2,08% adalah dari responden dengan/ jabatan 2.3 dan 4.3, hanya sebesar 1,04% adalah responden dengan golongan/jabatan 5.3 Dengan demikian, sebagian besar responden telah menpai tingkat golongan/jabatan 5.2 dimana telah memiliki masa kerja yang cukup lama. Ini mengindikasikan bahwa sebagai penyelenggaraan terdepan dalam industri telekomunikasi di Indonesia, PT. Indosat dikelola oleh tenaga-tenaga atau karyawan yang berpengalaman dan berpengalaman dan berpotensi serta ahli dibidang teknologi dalam hal menciptakan, menyediakan dan mengembangkan produk dan layanan yang inovatif dan berkualitas untuk memberikan manfaat yang terbaik bagi pelanggan.

Sedangkan proporsi dan presentase pendidikan responden dapat di lihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 11.

Proporsi dan Persentase Pendidikan Responden

No.	Pendidikan	Jumlah	Persentase
	Diploma 3		
	S1		
	Jumlah		100,00%

Berdasarkan tabel tersebut diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang telah mencapai pendidikan sarjana atau strata 1 yaitu sebesar 66,67%, kemudian disusul dari responden dengan latar belakang pendidikan Diploma 3 yaitu sebesar 33,33% . ini berarti bahwa seiring dengan kemajuan jaman dan teknologi terutama di bidang komunikasi, maka PT. Indosat dikelola dengan manajemen yang professional sehingga tingkat pendidikan karyawan menjadi salah satu unsur yang sangat penting dan harus senantiasa dikembangkan agar karyawan memiliki peningkatan pengetahuan dan keterampilan khususnya dalam bidang teknologi sehingga dapat mencapai visi dan misi perusahaan dalam hal memenuhi seluruh kebutuhan pelanggan dan peningkatan pelayanan pelanggan.

2. Variabel Kinerja Karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek

Berdasarkan distribusi frekuensi jawaban responden dari instrument variable kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek menunjukkan bahwa jawaban responden dari item-item pernyataan variable kinerja karyawan sebagian besar responden menjawab setuju. Hanya pada item pernyataan nomor 10,20 dan 21 mayoritas responden menjawab dengan jawaban ragu-ragu. (lihat lampiran distribusi frekuensi variable kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek).

Ditinjau dari masing-masing indicator maka untuk indicator factor kualitas kerja menunjukkan bahwa yang paling kuat terdapat pada item pernyataan no. 1 yaitu kemampuan membuat keputusan yang dapat

menjawab permasalahan dalam waktu tertentu dengan nilai rata-rata sebesar 4,17. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan telah mampu mengidentifikasi masalah, mengklarifikasi tujuan-tujuan khusus yang diinginkan, memeriksa berbagai kemungkinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan menetapkan pilihan bertindak dengan mengambil keputusan yang tepat dan cepat sehingga dapat menjawab permasalahan yang dihadapi perusahaan. Sedangkan dari indicator factor kualitas kerja yang paling lemah terdapat pada item pernyataan no. 5 yaitu selalu mengenali suatu permasalahan yang ada di lingkungan dengan nilai rata-rata sebesar 3,88. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan kurang cepat tanggap atau responsive terhadap permasalahan yang terjadi di lingkungan perusahaan sehingga di perlukan suatu bentuk komunikasi dan informasi kepada karyawan yang lebih efektif agar karyawan dapat mengenali suatu permasalahan yang ada di lingkungan kerja terutama yang terkait dengan tugas pekerjaan yang di emban karyawan.

Pada indicator factor kuantitas kerja menunjukkan bahwa yang paling kuat terdapat pada item pernyataan no. 7 yaitu kemampuan dan kesediaan menyelesaikan tugas jabatan yang lebih berat daripada yang telah biasa dilaksanakan sehari-hari dengan nilai rata-rata 4,15. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menginginkan pekerjaan yang lebih berat untuk menghindari rasa kejenuhan atau kebosanan terhadap beban tugas yang biasa dilaksanakan sehingga pengetahuan dan keahlian karyawan meningkat karena dapat menyelesaikan tugas pekerjaan yang berbeda-beda. Sedangkan dari indicator factor kuantitas kerja yang paling lemah terdapat pada item pernyataan no. 10 yaitu menyelesaikan tugas pekerjaan

menurut prioritas tugas yang telah disusun dengan nilai rata-rata sebesar 3,28. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan belum dapat menyelesaikan tugas pekerjaan berdasarkan prioritas tugas yang telah disusun, tapi berdasarkan tingkat kemudahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya.

Pada indicator factor pengetahuan menunjukkan bahwa yang paling kuat terdapat pada item pernyataan no. 12 yaitu berusaha memahami data-data dan informasi yang menjadi tanggung jawab dengan nilai rata-rata sebesar 3,97. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan selalu berusaha mempelajari data-data dan informasi terkait dengan tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya untuk mendapatkan suatu hasil pekerjaan yang terbaik dan optimal. Sedangkan indicator factor pengetahuan yang paling lemah terdapat pada item pernyataan no. 11 yaitu berusaha keras meningkatkan pengetahuan teknik dan aplikasi dengan nilai rata-rata sebesar 3,68. Hal ini menunjukkan bahwa belum adanya kemauan dan usaha dari dalam diri karyawan untuk meningkatkan pengetahuan teknik dan aplikasi sehingga perusahaan harus memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti program-program pelatihan dan pengembangan pengetahuan karyawan.

Pada indicator factor keandalan menunjukkan bahwa paling kuat terdapat pada item pernyataan no. 17 yaitu berusaha mencoba melakukan pekerjaan yang sulit dan penuh tantangan dengan nilai rata-rata sebesar 3,98. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki kemauan yang tinggi untuk mencoba melakukan pekerjaan yang lebih sulit dan penuh tantangan untuk menambah kemampuan dan pengalamannya dalam menyelesaikan

tugas-tugas dengan tingkat kesulitan dan tantangan yang lebih berat. Sedangkan dari indicator factor keandalan yang paling lemah terdapat pada item pernyataan no. 15 yaitu selalu dibutuhkan klien dalam memecahkan suatu permasalahan dengan nilai rata-rata sebesar 3,85. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan belum dapat berusaha mencapai hasil yang melebihi harapan klien atau pelanggan dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi klien atau pelanggan untuk mewujudkan kepuasan klien atau pelanggan.

Pada indicator factor kehadiran menunjukkan bahwa yang paling kuat terdapat pada item pernyataan no. 19 yaitu datang ke kantor dengan tepat waktu setiap hari dengan nilai rata-rata sebesar 3,52. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi dalam hal ketepatan waktu datang ke kantor setiap hari. Sedangkan dari indicator factor kehadiran yang paling lemah terdapat pada item pernyataan no. 21 yaitu merasa tidak punya waktu untuk bersenang-senang dan bersantai dengan nilai rata-rata sebesar 3,14. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum menyediakan waktu istirahat yang cukup kepada karyawan untuk mengurangi kelelahan kerja dan perasaan lelah sehingga setelah beristirahat karyawan dapat bekerja dengan semangat kembali.

Pada indicator factor kerjasama menunjukkan bahwa yang paling kuat terdapat pada item pernyataan no. 24 yaitu bersedia untuk melibatkan diri sepenuhnya dalam tugas-tugas jabatan dengan menerima risiko atas kegagalan dari pelaksanaan tugas-tugas jabatan dengan nilai rata-rata sebesar 3,90. Hal ini menunjukkan bahwa adanya partisipasi yang baik dari

karyawan dan sikap paling membantu serta memberikan seluruh keahlian yang dimiliki dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan dengan menerima segala risiko atas kegagalan dari pelaksanaan tugas-tugas jabatan. Sedangkan dari indikator faktor kerjasama yang paling lemah terdapat pada item pernyataan no. 25 yaitu menganggap diri sebagai bagian dari tim/kelompok dalam pekerjaan dengan nilai rata-rata 3,63. Hal ini menunjukkan bahwa belum adanya rasa kebersamaan yang kuat didalam diri karyawan sebagai bagian dari tim atau kelompok dalam penyelesaian tugas pekerjaan untuk menghasilkan yang terbaik bagi perusahaan.

4. Variabel Motivasi Berprestasi Karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek

Berdasarkan distribusi frekuensi jawaban responden dari instrument variable motivasi berprestasi karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek menunjukkan bahwa jawaban responden dari item-item pernyataan variabel motivasi berprestasi sebagian besar responden menjawab setuju. Hanya pada item pernyataan no 5, 9 dan 18 mayoritas responden menjawab dengan jawaban ragu- ragu. (lihat lampiran distribusi frekuensi variabel motivasi berprestasi karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek).

Ditinjau dari masing-masing indikator maka untuk indikator memiliki tanggung jawab yang tinggi menunjukkan bahwa yang paling kuat terdapat pada item pernyataan no. 2 yaitu dalam menangani klien selalu menunjukkan bahwa klien adalah bagian dari karyawan dengan nilai rata-rata sebesar 4,14. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dalam bekerja selalu menjalin

kemitraan yang saling menguntungkan kepada klien serta selalu berfokus pada pelanggan dengan berkomitmen memberikan yang terbaik pada klien atau pelanggan. Sedangkan dari indikator memiliki tanggung jawab yang tinggi yang paling lemah terdapat pada item pernyataan no. 5 yaitu bersedia menerima sanksi atas pelanggaran atau kesalahan yang dilakukan dengan nilai rata-rata sebesar 3,46. Hal ini menunjukkan belum adanya kesediaan karyawan bersedia untuk memperbaiki kesalahan yang telah dilakukan dan berusaha untuk tidak mengulangnya.

Pada indikator memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang realistis menunjukkan bahwa yang paling kuat terdapat pada item pernyataan no. 7 yaitu memiliki program kerja sesuai dengan rencana kerja yang telah ditetapkan dengan nilai rata-rata sebesar 4,21. Hal ini menunjukkan bahwa tujuan perusahaan dapat tercapai dan berhasil dengan baik atau terealisasi karena adanya program kerja yang terencana dari karyawan sesuai dengan tugas-tugas pekerjaan masing-masing karyawan dalam deskripsi pekerjaan. Dari indikator memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang realistis yang paling lemah terdapat pada item pernyataan no. 9 yaitu memiliki tujuan yang realistis dalam berkerja dengan nilai rata-rata sebesar 2,96. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan belum dapat menetapkan tujuan-tujuan yang realistis dalam berkerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan dalam anggaran dasar.

Pada indikator kemampuan mengambil keputusan dan keberanian mengambil resiko menunjukkan bahwa yang paling kuat terdapat pada item pernyataan no. 13 yaitu dapat meyakinkan klien untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dengan nilai rata-rata sebesar 4,06. Hal ini

menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat kepercayaan diri dan sikap optimism yang tinggi sehingga mampu meyakinkan klien untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi klien. Sedangkan dari indikator kemampuan mengambil keputusan dan keberanian mengambil resiko yang paling lemah terdapat pada item pernyataan no. 15 yaitu memperhatikan persaan orang lain dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan dengan nilai rata-rata sebesar 3,17. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan masih belum dapat bersikap empati kepada karyawan lain dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan karena masing-masing karyawan hanya terfokus pada tugas pekerjaannya masing-masing, disamping itu juga karena adanya perbedaan tugas yang diemban setiap karyawan sehingga belum dapat menyelesaikan masalah yang tidak terkait dengan tugas yang diembannya.

Pada indikator kemampuan menyelesaikan tugas dengan hasil memuaskan menunjukkan bahwa yang paling kuat terdapat pada item pernyataan no. 17 yaitu bersedia menjalin hubungan kerja dan bekerja sama dengan pihak lain dalam rangka menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan fungsinya dengan nilai rata-rata sebesar 3,96. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan bersedia menjalin kemitraan yang professional dan produktif kepada pihak lain agar tugas-tugas pekerjaan dapat diselesaikan dengan seefektif mungkin. Sedangkan dari indikator kemampuan menyelesaikan tugas dengan hasil memuaskan yang paling lemah terdapat pada item pernyataan no. 18 yaitu berusaha melakukan sesuatu dengan lebih baik daripada yang dilakukan oleh rekan/kolega dengan nilai rata-rata sebesar 2,93. Hal ini menunjukkan bahwa di lingkungan kerja belum terciptanya kondiosi

persaingan yang sehat diantara karyawan untuk mencapai hasil pekerjaan yang lebih baik.

Pada indikator menguasai bidang tertentu dengan baik menunjukkan bahwa yang paling kuat terdapat pada item pernyataan no. 22 yaitu mempunyai kemahiran melaksanakan tugas tugas praktis yang menggunakan peralatan, manual baku atau teknis administratif karyawan telah memiliki tingkat kemampuan dan keterampilan yang baik dalam melaksanakan tugas-tugas praktis yang menggunakan peralatan, manual baku teknis administratif tertentu sehingga penyelesaian tugas-tugas pekerjaan dapat terselesaikan dengan cepat dan efisien. Sedangkan dari indikator menguasai bidang tertentu dengan baik yang paling lemah terdapat pada item pernyataan no. 20 yaitu menguasai suatu bahasa asing dengan baik dengan nilai rata-rata sebesar 3,29. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan belum sepenuhnya menguasai bahasa asing terutama bahasa inggris dengan baik karena kurangnya praktek secara langsung di lingkungan kerja dalam berkomunikasi diantara karyawan dengan menggunakan bahasa inggris sebagai bahasa internasional, selain itu juga masih sedikitnya karyawan yang telah mengikuti pendidikan atau kursus bahasa asing.

4. Variabel Budaya Organisasi PT. Indosat Regional Jabotabek

Berdasarkan distribusi frekwensi jawaban responden dari instrumen variabel budaya organisasi PT. Indosat Regional Jabotabek menunjukkan bahwa jawaban responden dari item-item pernyataan variabel budaya organisasi sebagian besar responden menjawab setuju. Sedangkan pada item pernyataan nomor 4, 8, 9, dan 26 mayoritas responden menjawab dengan jawaban ragu-ragu. Adapun pada item pernyataan nomor 20 jawaban responden adalah setuju dan ragu-ragu,

hanya pada
setuju. (lihat
Regional

item pernyataan nomor 27 sebagian besar responden menjawab tidak
lampiran distribusi frekuensi variabel budaya organisasi PT. Indosat
Jabotabek).

yaitu
nilai rata-
suatu
dan
dunia yang
saluran
lingkungan yang
mendominasi
sebesar 3,01.
kebebasan
kegiatan

Di tinjau dari masing-masing indicator maka untuk indikator lingkungan
menunjukkan bahwa yang paling kuat terdapat pada item pernyataan no. 1
perusahaan menghasilkan sesuatu yang di butuhkan masyarakat dengan
rata sebesar 4,17. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan menghasilkan
produk jasa sebagai penyelenggara telekomunikasi terbesar di Indonesia
merupakan gerbang penyaluran informasi dari Indonesia keseluruhan
memberikan pelayanan telekomunikasi internasional dan menyediakan
komunikasi internasional untuk umum. Sedangkan dari indikator
paling lemah terdapat pada item pernyataan no. 5 yaitu perusahaan
semua kegiatan yang ada di lingkungan kerja dengan nilai rata-rata
Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum sepenuhnya memberikan
kepada karyawan untuk bertindak aktif, agresif dan inovatif dalam semua
yang di adakan di lingkungan kerja atau di perusahaan

terdapat
dahulukan
4,24. Hal ini
perlu
tetapkan
yang paling
setiap
Hal ini

Pada indikator kegiatan manusia menunjukknn bahwa yang paling kuat
pada item pernyataan no. 6 yaitu selalu memilih pekerjaan yang perlu di
supaya dapat terselesaikan seluruhnya dengan nilai rata-rata sebesar
menunjukkan bahwa karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan yang
didahulukan dan diselesaikan dengan cepat agar target yang telah di
dapat tercapai dengan baik. Sedangkan dari indikator kegiatan manusia
lemah terdapat pada item pernyataan no. 8 yaitu berpartisipasi aktif dalam
kegiatan yang di adakan perusahaan dengan nilai rata-rata sebesar 2,74.
menunjukkan bahwa kurangnya kemauan karyawan untuk berpartisipasi

dalam kegiatan setiap kegiatan yang diadakan karena perusahaan mendominasi semua yang ada di lingkungan kerja.

Pada indikator realitas dan kebenaran menunjukkan bahwa yang paling kuat terdapat pada item pernyataan no. 10 yaitu selalu meminta izin pada atasan apabila kegiatan di luar kantor dengan nilai rata-rata sebesar 3,98. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan harus mendapatkan surat izin resmi dari atasan sesuai dengan system dan prosedur yang berlaku di perusahaan apabila karyawan melakukan kegiatan di luar kantor. Sedangkan dari indikator realitas dan kebenaran yang paling lemah terdapat pada pernyataan no. 9 yaitu selalu menggunakan seragam kerja sesuai dengan ketentuan dengan nilai rata-rata sebesar 3,33. Hal ini menunjukkan bahwa tidak seluruhnya karyawan memiliki seragam kerja tertentu, tetapi hanya beberapa divisi atau bagian saja yang menggunakan seragam kerja sehingga perusahaan perlu menerapkan kepada semua bagian untuk menggunakan seragam kerja setiap hari.

Pada indikator waktu menunjukkan bahwa yang paling kuat terdapat pada item pernyataan no. 15 yaitu perusahaan selalu mendorong untuk mengisi waktu dengan kegiatan yang membawa mamfaat dengan nilai rata-rata sebesar 3,85. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan selalau menyarankan kepada karyawan untuk memamfaatkan waktu seefisien mungkin terutama dalam hal penyelesaian tugas-tugas pekerjaan yang lebih di prioritaskan sesuai dengan rencana yang telah disusun . Sedangkan dari indikator waktu yang paling lemah terdapat pada item pernyataan no. 13 yaitu bekerja dengan berorientasi yang berfokus pada masa lalu, kini dan masa yang akan datang dengan nilai rata-rata sebesar 3,50. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan hanya bekerja dengan berorientasi pada masa kini dan masa yang akan datang di bandingkan dengan penyelesaian pekerjaan di masa lalu.

terdapat
mampu
rata-rata
memiliki
tanggung jawab
yang di
manusia yang
memebikan
kesalahan
mengulangi

Pada indikator sifat manusia menunjukkan bahwa yang paling kuat pada item pernyataan no. 19 yaitu perusahaan selalu mendorong untuk menerima tugas dan tanggung jawab serta diberi kepercayaan dengan nilai sebesar 4,08. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan selalu di dorong untuk kemampuan mengemban tugas yang mudah maupun yang berat dan yang lebih serta dapat memegang teguh kepercayaan terhadap wewenang berikan pimpinan/atasan dengan baik. Sedangkan dari indikator sifat manusia yang paling lemah terdapat pada item pernyataan no. 20 yaitu perusahaan kesempatan yang minimal kepada setiap karyawan untuk memperbaiki kesalahan yang telah di perbuat karyawan sebagai pelajaran agar karyawan tidak kesalahan kembali.

kuat
organisasi
sistematis
evaluasi.
terdapat pada
kerja
rata
terima satu
hanya

Pada indikator hubungan antar manusia menunjukkan bahwa yang paling terdapat pada item pernyataan no. 23 yaitu adanya bagan struktur mengenai hubungan evaluasi dengan nilai rata-rata sebesar 4,04. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki struktur organisasi yang sebagai suatu kerangka kerja untuk membagi, mengorganisasikan dan mengkoordinasikan aktifitas karyawan dalam perusahaan dan hubungan evaluasi. Sedangkan dari indikator hubungan antar manusia yang paling lemah terdapat pada item pernyataan no. 21 yaitu jika satu unit kerja berprestasi , maka semua unit tersebut dapat merasakan penghargaan yang di peroleh dengan nilai rata-rata sebesar 3, 67. Hal ini menunjukkan bahwa penghargaan yang dapat di terima satu unit kerja tersebut karena penghargaan di berikan perusahaan selama ini hanya dalam bentuk non materi.

kuat

Pada indikator homogeneity vc diversity menunjukkan bahwa yang paling terdapat pada item pernyataan no. 25 yaitu bekerja di dalam perusahaan

dengan kondisi homogen dengan nilai rata-rata sebesar 3,80. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan bekerja dengan tujuan yang sama yaitu membangun dan mengembangkan telekomunikasi internasional dan memberikan sumbangan bagi perekonomian Negara dengan memberikan pelayanan yang terbaik dan berkualitas kepada masyarakat Indonesia. Sedangkan dari indikator homogeneity and diversity yang paling lemah terdapat pada item pernyataan no. 26 yaitu bekerja dengan selalu menyesuaikan visi yang telah ditetapkan perusahaan dengan nilai rata-rata sebesar 2,28. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan bekerja berdasarkan tugas-tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan tanpa menyesuaikan visi yang telah ditetapkan perusahaan.

C. Pengujian Hipotesis Penelitian

1. Pengujian Persyaratan Analisis

a. Uji Validitas

Uji coba instrumen penelitian dilakukan terhadap 30 orang responden. Hasil uji coba validitas variabel kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabotabek menunjukkan bahwa *corrected item-total correlation* atau korelasi skor item no 1 sampai dengan no 26 variabel kinerja karyawan lebih besar dari r tabel dimana r diperoleh dari $df = \text{jumlah kasus} - 2 = 30 - 2 = 28 = 0,2407$. Dengan demikian item pernyataan pada variabel kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek adalah valid. (lihat lampiran hasil uji validitas variabel kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabotabek).

Hasil uji validitas instrument penelitian variabel motivasi berprestasi karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek menunjukkan bahwa *corrected item-total correlation* atau korelasi skor item no 1 sampai dengan no 23 variabel

motivasi berprestasi lebih besar dari r tabel dimana r tabel diperoleh dari $df =$
jumlah kasus $- 2 = 30 - 2 = 28 = 0,2407$. Dengan demikian item pernyataan pada
variabel motivasi berprestasi karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek adalah
valid. (lihat lampiran hasil uji validitas variabel motivasi berprestasi karyawan
PT. Indosat Regional Jabodetabek).

Adapun hasil uji validitas instrumen penelitian kinerja karyawan PT. Indosat
Regional menunjukkan bahwa *corrected item-total correlation* atau korelasi
skor item no 1 sampai dengan no 28 variabel budaya organisasi lebih besar dari r
tabel dimana r tabel diperoleh dari $df = \text{jumlah kasus} - 2 = 30 - 2 = 28 = 0,2407$. Dengan
demikian item pernyataan pada variabel budaya organisasi PT. Indosat Regional
Jabodetabek adalah valid. (lihat lampiran hasil uji validitas variabel budaya organisasi
PT. Indosat Regional Jabodetabek)

b. Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas instrumen penelitian variabel kinerja karyawan, motivasi
berprestasi dan budaya organisasi PT. Indosat Regional Jabodetabek
menunjukkan bahwa *Cronbach Alpha* variabel kinerja karyawan , motivasi berprestasi
dan budaya Organisasi Lebih besar dari r tabel dimana r tabel diperoleh dari $df =$ jumlah
kasus $- 2$ $= 30 - 2 = 28 = 0,2407$. Dengan demikian item pernyataan pada variabel
kinerja karyawan, motivasi berprestasi dan budaya organisasi PT. Indosat
Regional Jabodetabek adalah reliable. (lihat lampiran hasil uji reliabilitas variabel
kinerja karyawan , motivasi berprestasi dan budaya organisasi PT. Indosat
Regional Jabodetabek).

c. Uji Normalitas

Uji asumsi normalitas dapat diketahui dari beberapa cara yang akan menghasilkan kesimpulan yang hampir sama pula. Asumsi normalitas dapat diketahui dari plot sebaran data maupun uji statistic misalnya *Chi-Square*, Kolmogorov-Smirnov, Liliefors, maupun Shapiro-Wilk. (wahana komputer, 2005 : 36). Uji normalitas data dalam penelitian ini menggunakan uji kolmogorov-smirnov. Uji kolmogorov-smirnov dapat dilihat dari nilai sig. uji normalitas kolmogorov-smirnov. Jika nilai sig lebih besar dari 0,05 ($>0,05$) maka distribusi data dinyatakan normal. (wahana komputer, 2005 : 54). Adapun hasil uji normalitas variabel motivasi berprestasi, budaya organisasi dan kinerja karyawan dapat ditunjukkan pada tabel dibawah ini :

Tabel 12.

Hasil Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		motivasi	budaya	kinerja
		96	96	96
Normal Parameters	Mean	87.42	102.39	98.51
	Std. Deviation	5.279	5.147	4.101
Most Extreme Differences	Adsolute	.111	.085	.092
	Positive	.111	.085	.081
		-,084	-,057	-,092

Negative	1.089	.835	.905
Imogorov-Smirnov Z	.187	.469	.386
ymp. Sig. (2-tailed)			

a. Test distribution is normal

b. Calculated from data

Berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai Sig. uji kolmogorov-Smirnov pada variabel motivasi berprestasi yaitu 0,187, variabel budaya organisasi yaitu 0,489 dan variabel kinerja karyawan yaitu 0,386. Dengan demikian , nilai sig. uji kolmogorov-smirnov ketiga variabel lebih besar dari 0,05. Ini berarti variabel motivasi berprestasi , budaya organisasi dan kinerja karyawan berdistribusi normal

d. Uji Homogenitas

Uji homogenitas dalam penelitian ini menggunakan uji Levene. (Wahana komputer, 2005 : 199). Uji homogenitas Levene dapat dilihat dari nilai sig. uji Levene. Jika nilai sig. lebih besar dari 0,05 (> 0,05) maka varian antar kelompok data adalah sama. Adapun hasil uji homogenitas variabel motivasi berprestasi dapat di tunjukkan pada tabel di bawah ini :

Tabel 13.

Hasil Uji Homogenitas Variabel Motivasi Berprestasi

Levene's Test Of Equality Of Error Variances

Dependent Variable: Kinerja

F	df1	df2	sig
2.013	18	77	0.88

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent

Variable is equal across groups.

a.Design: Intercept+motivasi

Berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai Levene F hitung sebesar 2,013 dengan signifikansi sebesar 0,088. Dengan demikian , nilai sig. lebih besar dari 0,05 ($0,088 > 0,05$). Ini berarti tidak ada perbedaan varian antar kelompok data adalah sama. Sedangkan hasil uji homogenitas variabel budaya organisasi dapat di tunjukkan ada tabel dibawah ini :

2. Pengujian Hipotesis

a. Pengertian Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Karyawan

PT. Indosat Regional Jabodetabek

Hasil hitungan koefisien korelasi sederhana dan koefisien determinasi pengaruh variabel motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek dapat ditunjukkan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 17.

Koefisien Korelasi Sederhana dan Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.787	.619	.615	2.544

a. Predictor: (Constant), Motivasi

Dari tabel di atas yaitu koefisien korelasi sederhana dan koefisien determinasi di atas maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Pengaruh variabel motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek adalah kuat dan positif dengan koefisien korelasi sebesar 0,787. Ini berarti motivasi berprestasi berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek .

2) Kontribusi pengaruh variabel motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek adalah 61,9% (koefisien determinasi atau *R Square* = 0,619), sedangkan sisanya 38,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Hasil perhitungan persamaan regresi sederhana dan hasil uji t pengaruh variable motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek dapat disajikan seperti table sebagai berikut :

Tabel 18.

Persamaan Regresi sederhana dan uji t

Coefficients^a

Model	Unstandarized Coefficients		Standardized Coefficient	t	sig
	B	Std. Error	Beta		
1. (Constant)	45.064	4.330		10.407	.000
Motivasi	.611	.049	.787	12.365	.000

a. Dependent Variabel : Kinerja

Berdasarkan pada hasil persamaan regresi sederhana dan uji t terhadap koefisien regresi diatas maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Nilai konstanta = 45,064 sedangkan koefisien regresi untuk variabel motivasi berprestasi = 0,611

2) Persamaan regresi sederhana dapat diperoleh sebagai berikut :

$$Y = 45,064 + 0,611 X_1$$

3) Hasil persamaan regresi sederhana menunjukkan bahwa setiap kenaikan variabel motivasi berprestasi sebanyak satu skor maka akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek sebesar 0.611. Apabila variabel motivasi berprestasi ditiadakan, maka kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek sebesar 45,064.

4). Hasil t hitung untuk variabel motivasi berprestasi adalah 12,365 (Sig.=0,000)

5) Hasil t tabel untuk $n = 96$ ($df = 96 - 2 = 94$) pada derajat kepercayaan 95,0% (uji dua arah) diperoleh t tabel = 2,000

6) Hasil t hitung variabel motivasi berprestasi lebih besar dari tabel 1 ($12,365 > 2,000$), maka pengaruh variabel motivasi berprestasi tersebut signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek.

b. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek

Hasil perhitungan koefisien korelasi sederhana dan koefisien determinasi pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek dapat ditunjukkan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 19.

Koefisien Korelasi Sederhana dan Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R.Square	Adjust	Std. Error of The Estimate
			R Square	
1	.771 ^a	.594	.590	2.626

a. Predictors: (Constant), budaya

Dari tabel diatas yaitu koefisien korelasi sederhana dan koefisien determinasi diatas maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek adalah kuat dan positif dengan koefisien korelasi sebesar 0,771. Ini berarti budaya organisasi berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek.

2) Kontribusi pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek adalah 59,4% (Koefisien

determinasi atau $R\ Square = 0,594$), sedangkan sisanya 40,6% dipengaruhi faktor – faktor lain.

Hasil Perhitungan persamaan regresi sederhana dan hasil uji t pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek dapat disajikan seperti pada tabel sebagai berikut :

Tabel 20.

Persamaan Regresi Sederhana uji t

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1. (Constant)	35.612	5.368		6.637	.000
Budaya	-.614	0.052	.771	11.737	.000

a Dependent variabel : Kinerja

Berdasarkan pada hasil persamaan regresi sederhana dan uji t terhadap koefisien regresi di atas maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Nilai konstanta = 35,162 sedangkan koefisien regresi untuk variabelbudaya organisasi = 0,614.

2) Persamaan regresi sederhana dapat diperoleh sebagai berikut :

$$Y = 35,162 + 0,614 X_2$$

- 3) Hasil persamaan regresi sederhana menunjukkan bahwa setiap kenaikan variabel budaya organisasi sebanyak satu skor maka akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek sebesar 0,614. Apabila variabel budaya organisasi ditiadakan, maka kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek sebesar 35,612.
- 4) Hasil t hitung untuk variabel budaya organisasi adalah 11,737 (Sig, = 0,000).
- 5) Hasil t tabel untuk $n = 96$ ($df = 96 - 2 = 94$) pada derajat kepercayaan 95,0% (uji dua arah) diperoleh t tabel = 2,000.
- 6) Hasil t hitung variabel budaya organisasi lebih besar dari t tabel ($11,737 > 2,000$), maka pengaruh variabel budaya organisasi tersebut signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek.

c. Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Budaya Organisasi Secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek

Hasil perhitungan koefisien korelasi berganda dan koefisien determinasi pengaruh variabel motivasi berprestasi dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek dapat ditunjukkan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 21.

Koefisien Korelasi Berganda dan koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R. Square	Adjusted R. Square	Std. Error the estimate
1	.847 ^a	0.718	0.716	2.202
a. Predictor : (constant), budaya. motivasi				

Dari tabel diatas yaitu koefisien korelasi berganda dan koefisien determinasi diatas maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Pengaruh variabel motivasi berprestasi dan budaya berorganisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek adalah sangat kuat dan positif dengan koefisien korelasi sebesar 0,847. Ini berarti motivasi berprestasi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh sangat kuat terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek.
- 2) Kontribusi pengaruh variabel motivasi berprestasi dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek adalah 71,8% (koefisien determinasi atau *R Square* = 0,718), sedangkan sisanya 28,2% dipengaruhi oleh faktor – faktor lain.

Hasil perhitungan persamaan regresi berganda dan hasil uji t pengaruh variabel motivasi berprestasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek dapat disajikan seperti tabel sebagai berikut :

Tabel 22.

Persamaan Regresi Berganda dan Uji t

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1. (Constant)	30.012	4.584		6.548	.000
motivasi	.378	.059	.486	6.381	.000
Budaya	.346	.061	.435	5.702	.000

a. Dependent Variabel: kinerja

Berdasarkan pada hasil persamaan regresi berganda dan uji t terhadap masing – masing koefisien regresi diatas maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Nilai konstanta = 30,012 sedangkan koefisien regresi untuk variabel motivasi berprestasi = 0,378 dan koefisien regresi untuk variabel budaya organisasi = 0,346.

2) Persamaan regresi berganda dapat diperoleh sebagai berikut :

$$Y = 30,012 + 0,378 X_1 + 0,346 X_2$$

3) Hasil persamaan regresi berganda menunjukkan bahwa setiap kenaikan variabel motivasi berprestasi sebanyak satu skor (variabel budaya organisasi dianggap konstan) maka akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek sebesar 0,378. Setiap kenaikan variabel budaya organisasi sebanyak satu skor (variabel motivasi berprestasi

dianggap konstan), maka akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek sebesar 0,346.

Apabila variabel motivasi berprestasi dan budaya organisasi ditiadakan, maka kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek adalah sebesar 30,012.

- 4) Hasil t hitung untuk variabel motivasi berprestasi adalah 6,381 (Sig. = 0,000).
- 5) Hasil t tabel untuk $n = 96$ ($df = 96 - 2 = 94$) pada derajat kepercayaan 95,0% (uji dua arah) diperoleh t tabel = 2,000.
- 6) Hasil t hitung variabel motivasi berprestasi lebih besar dari t tabel ($6,381 > 2,000$) dan hasil t hitung variabel budaya organisasi lebih besar dari t tabel ($5,702 > 2,000$), maka pengaruh variabel motivasi berprestasi tersebut signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek, demikian pula pengaruh variabel budaya organisasi tersebut signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek.

Tabel 23.

Hasil Uji F

ANOVA^b

	Sum of				
Model	Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1147.201	2	573.600	118.337	.000 ^a
Residual	450.789	93	4.847		
Total	1597.99	95			
a. Predictors : (constant), budaya. Motivasi					
b. Dependen Variabel: kinerja					

Berdasarkan pada hasil uji F terhadap koefisien regresi di atas maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Hasil F hitung menunjukkan 118,337 (Sig. 0,000)
- 2) Hasil F tabel ($n = 96$, df pembilang = $k - 1 = 3 - 1 = 2$, dan df penyebut = $n - k = 96 - 3 = 93$) pada derajat kepercayaan 95,0% (uji dua arah) sesuai dengan F tabel diperoleh = 3,09.
- 3) F hitung lebih besar dari F tabel ($118,337 > 3,09$), maka pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek adalah signifikan.

D. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan deskripsi data dan pengujian hipotesis penelitian yang diperoleh melalui pengumpulan data penelitian di lapangan maka pembahasan hasil penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Karakteristik responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah dari golongan/jabatan 5.2 yaitu sebesar 25,00% dengan demikian, sebagian besar responden telah mencapai tingkatan golongan/jabatan 5.2 dimana telah memiliki masa kerja yang cukup lama. Ini mengindikasikan bahwa sebagai penyelenggara terdepan dalam industri telekomunikasi di Indonesia PT. Indosat dikelola oleh tenaga – tenaga atau karyawan yang berpengalaman dan berpotensi serta ahli dibidang teknologi dalam hal menciptakan, menyediakan dan mengembangkan produk dan layanan

yang inovatif dan berkualitas untuk memberikan manfaat yang terbaik bagi pelanggan. Latar belakang pendidikan responden telah mencapai pendidikan sarjana atau strata 1 yaitu sebesar 66,67%. Ini berarti bahwa seiring dengan kemajuan zaman dan teknologi terutama dibidang komunikasi, maka PT. Indosat dikelola dengan manajemen yang professional sehingga tingkat pendidikan karyawan menjadi salah satu unsur yang sangat penting dan harus senantiasa dikembangkan agar karyawan memiliki peningkatan pengetahuan dan ketrampilan khususnya dalam bidang teknologi sehingga dapat mencapai visi dan misi perusahaan dalam hal memenuhi seluruh kebutuhan pelanggan dan peningkatan pelayanan pelanggan.

2. Hasil distribusi frekuensi jawaban responden dari instrumen variabel kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek menunjukkan bahwa jawaban responden dari item – item pernyataan variabel kinerja karyawan sebagian besar responden menjawab setuju. Hanya pada itm pernyataan no 10, 20, dan 21 mayoritas resonden menjawab dengan jawaban ragu – ragu. Ditinjau dari masing – masing indikator dalam variabel kinerja karyawan maka indikator yang kuat dan lemah dapat diketahui sebagai berikut :

a. Indikator faktor kualitas kerja yang paling kuat adalah kemampuan membuat keputusan yang dapat menjawab permasalahan dalam waktu tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan telah mampu mengidentifikasi masalah, mengklarifikasi tujuan – tujuan khusus yang diinginkan, memeriksa berbagai kemungkinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan menetapkan pilihan bertindak dengan

mengambil keputusan yang tepat dan cepat. Sedangkan indikator faktor kualitas kerja yang paling lemah adalah selalu mengenali suatu permasalahan yang ada di lingkungan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan kurang cepat tanggap atau responsive terhadap permasalahan yang terjadi di lingkungan perusahaan.

b. Indikator faktor kuantitas kerja yang paling kuat adalah kemampuan dan kesediaan menyelesaikan tugas jawaban yang lebih berat daripada yang telah biasa dilaksanakan sehari-hari. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menginginkan pekerjaan yang lebih berat untuk menghindari rasa kejenuhan atau kebosanan terhadap beban tugas yang biasa dilaksanakan sehingga pengetahuan dan keahlian karyawan meningkat. Sedangkan indikator faktor kuantitas kerja yang paling lemah adalah menyelesaikan tugas pekerjaan menurut prioritas tugas yang telah disusun. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan belum dapat menyelesaikan tugas pekerjaan berdasarkan prioritas tugas yang telah disusun, tetapi berdasarkan tingkat kemudahan dalam menyelesaikan tugas – tugas yang diembannya.

c. Indikator faktor pengetahuan yang paling kuat adalah berusaha memahami data dan informasi yang menjadi tanggung jawab. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan selalu berusaha mempelajari data – data dan informasi terkait dengan tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya untuk mendapatkan suatu hasil pekerjaan yang terbaik dan optimal. Sedangkan indikator faktor pengetahuan yang paling lemah adalah berusaha keras meningkatkan pengetahuan

teknik dan aplikasi sehingga perusahaan harus memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti program – program pelatihan dan pengembangan pengetahuan karyawan.

d. Indikator faktor keandalan yang paling kuat adalah berusaha mencoba melakukan pekerjaan yang sulit dan penuh tantangan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki kemampuan yang tinggi untuk melakukan pekerjaan yang lebih sulit dan penuh tantangan untuk menambah kemampuan dan pengalamannya dalam menyelesaikan tugas – tugas dengan tingkat kesulitan dan tantangan yang lebih berat. Sedangkan indikator faktor keandalan yang paling lemah adalah selalu dibutuhkan klien dalam memecahkan suatu permasalahan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan belum dapat berusaha mencapai hasil yang melebihi harapan klien atau pelanggan dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi klien atau pelanggan untuk mewujudkan kepuasan klien atau pelanggan.

e. Indikator faktor kehadiran yang paling kuat adalah datang ke kantor dengan tepat waktu setiap hari. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi dalam hal ketepatan waktu datang ke kantor setiap hari. Sedangkan indikator faktor kehadiran yang paling lemah adalah merasa tidak punya waktu untuk bersenang – senang dan bersantai. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum menyediakan waktu istirahat yang cukup kepada karyawan untuk mengurangi kelelahan kerja dan perasaan lelah.

- f. Indikator faktor kerjasama yang paling kuat adalah bersedia untuk melibatkan diri sepenuhnya dalam tugas – tugas jabatan dengan menerima resiko atas kegagalan dari pelaksanaan tugas – tugas jabatan. Hal ini menunjukkan bahwa adanya partisipasi yang baik dari karyawan dan sikap saling membantu serta memberikan seluruh keahlian yang dimiliki dalam melaksanakan tugas – tugas pekerjaan dengan menerima segala resiko atas kegagalan dari pelaksanaan tugas – tugas jabatan. Sedangkan indikator faktor kerjasama yang paling lemah adalah menganggap diri sebagai bagian dari tim/kelompok dalam pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa belum adanya rasa kebersamaan yang kuat didalam diri karyawan sebagai bagian dari tim atau kelompok dalam penyelesaian tugas pekerjaan untuk menghasilkan yang terbaik bagi perusahaan.
3. Hasil distribusi frekuensi jawaban responden dari instrumen variabel motivasi berprestasi karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek menunjukkan bahwa jawaban responden dari item – item pertanyaan variabel motivasi berprestasi sebagian besar responden menjawab setuju. Hanya pertanyaan pada item pertanyaan nomor 5, 9 dan 18 mayoritas responden menjawab dengan jawaban ragu –ragu. Ditinjau dari masing – masing indikator dalam variabel motivasi berprestasi maka indikator yang kuat dan lemah dapat diketahui sebagai berikut :
- a. Indikator memiliki tanggung jawab yang tinggi yang paling kuat adalah dalam menangani klien selalu menunjukkan bahwa klien adalah bagian dari karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dalam bekerja selalu menjalin kemitraan yang saling menguntungkan kepada

klien serta selalu berfokus pada pelanggan dengan berkomitmen memberikan yang terbaik kepada klien atau pelanggan. Sedangkan indikator memiliki tanggung jawab yang tinggi yang paling lemah adalah bersedia menerima sanksi atas pelanggaran atau kesalahan yang dilakukan. Hal ini menunjukkan belum adanya kesediaan karyawan untuk menerima sanksi atas pelanggaran yang dilakukan, terlebih lagi sanksi yang diberikan memberatkan karyawan, akan tetapi karyawan bersedia untuk memperbaiki kesalahan yang telah dilakukan dan berusaha untuk tidak mengulangnya.

b. Indikator memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang realistis yang paling kuat adalah memiliki program kerja sesuai dengan rencana kerja yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa tujuan perusahaan dapat tercapai dan berhasil dengan baik atau terealisasikan karena adanya program kerja yang terencana dari karyawan. Sedangkan indikator memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang realistis yang paling lemah adalah memiliki tujuan yang realistis dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan belum dapat menetapkan tujuan – tujuan yang realistis dalam bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan dalam anggaran dasar.

c. Indikator kemampuan mengambil keputusan dan keberanian mengambil resiko yang paling kuat adalah dapat meyakinkan klien untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat kepercayaan diri dan sikap optimism yang tinggi sehingga mampu meyakinkan klien untuk menyelesaikan

masalah yang dihadapi klien. Sedangkan indikator kemampuan mengambil keputusan dan keberanian mengambil resiko yang paling lemah adalah memperhatikan perasaan orang lain dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan masih belum dapat bersikap empati kepada karyawan lain dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan karena masing – masing karyawan hanya terfokus pada tugas pekerjaannya masing – masing dan adanya perbedaan tugas yang diemban setiap karyawan.

d. Indikator kemampuan menyelesaikan tugas dengan hasil memuaskan menunjukkan bahwa yang paling kuat adalah bersedia menjalin hubungan kerja dan bekerjasama dengan pihak lain dalam rangka menyelesaikan tugas – tugas sesuai dengan fungsinya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan bersedia menjalin kemitraaan yang profesional dan produktif kepada pihak lain agar tugas – tugas pekerjaan dapat diselesaikan dengan seefektif mungkin. Sedangkan indikator kemampuan menyelesaikan tugas dengan hasil memuaskan yang paling lemah adalah berusaha melakukan sesuatu dengan lebih baik daripada yang dilakukan oleh rekan/kolega. Hal in menunjukkan bahwa di lingkungan kerja belum terciptanya kondisi persaingan yang sehat diantara karyawan untuk mencapi hasil pekerjaan yang lebih baik.

e. Indikator menguasai bidang tertentu dengan baik yang paling kuat adalah mempunyai kemahiran melaksanakan tugas – tugas praktis yang menggunakan peralatan, manual baku atau teknis administratif

tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan telah memiliki tingkat kemampuan dan keterampilan yang baik dalam melaksanakan tugas – tugas praktis yang menggunakan peralatan, manual baku atau teknis administratif tertentu sehingga penyelesaian tugas – tugas pekerjaan dapat terselesaikan dengan cepat dan efisien. Sedangkan indikator menguasai bidang tertentu dengan baik yang paling lemah adalah menguasai suatu bahasa asing dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan belum sepenuhnya menguasai bahasa asing terutama bahasa Inggris dengan baik karena kurangnya praktek secara langsung dilingkungan kerja dalam berkomunikasi diantara karyawan dan juga masih sedikitnya.karyawan yang telah mengikuti pendidikan atau kursus bahasa asing.

Berdasarkan indikator – indikator variabel motivasi berprestasi diatas menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja karyawan. Motivasi berprestasi merupakan suatu dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik – baiknya agar mampu mencapai kinerja dengan predikat yang baik. Dengan demikian, karyawan akan mampu mencapai kinerja maksimal jika karyawan memiliki motivasi berprestasi tinggi.

4. Hasil distribusi frekuensi jawaban responden dari instrumen variabel budaya organisasi PT. Indosat Regional Jabodetabek menunjukkan bahwa jawaban responden dari item – item pernyataan variabel budaya organisasi sebagian besar responden menjawab setuju. Sedangkan pada item pernyataan 4, 8, 9 dan 26 mayoritas responden menjawab dengan

jawaban ragu – ragu, hanya pada item pernyataan nomor 27 sebagian besar responden menjawab tidak setuju. Ditinjau dari masing – masing indikator dalam variabel budaya organisasi maka indikator yang kuat dan lemah dapat diketahui sebagai berikut :

- a. Indikator lingkungan yang paling kuat adalah perusahaan menghasilkan sesuatu yang dibutuhkan masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan menghasilkan suatu produk jasa sebagai penyelenggara telekomunikasi terbesar di Indonesia dan merupakan gerbang penyaluran informasi dari Indonesia ke seluruh dunia yang memberikan pelayanan telekomunikasi Internasional dan menyediakan saluran komunikasi internasional untuk umum. Sedangkan indikator lingkungan yang paling lemah adalah perusahaan mendominasi semua kegiatan yang ada di lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum sepenuhnya memberikan kebebasan kepada karyawan untuk bertindak aktif, agresif dan inovatif dalam semua kegiatan yang diadakan di lingkungan kerja atau perusahaan.

- b. Indikator kegiatan manusia yang paling kuat adalah selalu memilah – milah pekerjaan yang perlu didahulukan supaya dapat terselesaikan seluruhnya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan yang perlu didahulukan dan diselesaikan dengan cepat agar target yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik. Sedangkan indikator kegiatan manusia yang paling lemah adalah berpartisipasi aktif dalam setiap kegiatan yang diadakan karena perusahaan mendominasi semua kegiatan yang ada di lingkungan kerja.

- c. Indikator realitas dan kebenaran yang paling kuat adalah selalu meminta izin pada atasan apabila ada kegiatan keluar kantor. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan harus mendapatkan surat izin resmi dari atasan sesuai dengan system prosedur yang berlaku di perusahaan apabila karyawan akan melakukan kegiatan diluar kantor. Sedangkan indikator realitas dan kebenaran yang paling lemah adalah selalu menggunakan seragam kerja sesuai dengan ketentuan. Hal ini menunjukkan bahwa tidak seluruhnya karyawan memiliki seragam kerja tertentu, tetapi hanya pada beberapa divisi atau bagian saja yang menggunakan seragam kerja sehingga perusahaan perlu menerapkan kepada semua bagian untuk menggunakan seragam kerja setiap hari.
- d. Indikator waktu yang paling kuat adalah perusahaan selalu mendorong untuk mengisi waktu dengan kegiatan yang membawa manfaat. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan selalu menyarankan kepada karyawan untuk memanfaatkan waktu seefisien mungkin terutama dalam hal penyelesaian tugas – tugas pekerjaan. Sedangkan indikator waktu yang paling lemah adalah bekerja dengan berorientasi yang berfokus pada masa lalu, kini dan masa yang akan datang. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan hanya bekerja dengan orientasi pada masa kini dan masa yang akan datang dengan berusaha menyelesaikan pekerjaan secepat mungkin untuk masa kini dan masa yang akan datang dibandingkan dengan penyelesaian pekerjaan di masa lalu.
- e. Indikator sifat manusia yang paling kuat adalah perusahaan selalu mendorong untuk mampu menerima tugas dan tanggung jawab serta diberi kepercayaan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan selalu

didorong untuk memiliki kemampuan mengemban tugas yang mudah maupun berat dan tanggung jawab yang lebih serta dapat memegang teguh kepercayaan terhadap wewenang yang diberikan pimpinan/atasan dengan baik. Sedangkan indikator sifat manusia yang paling lemah adalah perusahaan selalu memberikan kesempatan untuk memperbaiki kesalahan yang telah diperbuat. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memberikan kesempatan yang minimal kepada karyawan untuk memperbaiki kesalahan karena perusahaan lebih menerapkan sanksi atas kesalahan yang telah diperbuat karyawan sebagai pelajaran agar karyawan tidak mengulangi kesalahan kembali.

f. Indikator hubungan antara manusia yang paling kuat adalah adanya bagan struktur organisasi mengenai hubungan evaluasi. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki struktur organisasi yang sistematis sebagai suatu kerangka kerja untuk membagi, mengorganisasikan dan mengkoordinasikan aktivitas karyawan dalam perusahaan dan hubungan evaluasi. Sedangkan indikator hubungan antar manusia yang paling lemah adalah jika suatu unit kerja berprestasi, maka semua unit kerja tersebut dapat merasakan penghargaan yang diperoleh. Hal ini menunjukkan bahwa penghargaan yang diterima suatu unit kerja yang berprestasi belum dapat memberikan kepuasan yang maksimal bagi unit kerja tersebut karena penghargaan diberikan perusahaan selama ini hanya dalam bentuk non materi.

g. Indikator homogeneity vs diversity yang paling kuat adalah bekerja didalam perusahaan dengan kondisi homogeny. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan bekerja dengan tujuan yang sama yaitu membangun dan

mengembangkan telekomunikasi internasional dan memberikan sumbangan bagi perekonomian negara dengan memberikan pelayanan yang terbaik dan berkualitas kepada masyarakat Indonesia. Sedangkan indikator vc diversity yang paling lemah adalah bekerja dengan selalu menyesuaikan visi yang telah ditetapkan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan bekerja berdasarkan tugas – tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukannya tanpa menyesuaikan visi yang telah ditetapkan perusahaan.

Berdasarkan indikator – indikator variabel budaya organisasi diatas menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan pencapaian kinerja karyawan. Budaya organisasi sebagai sistem yang menembus nilai – nilai, keyakinan, dan norma yang ada disetiap organisasi. Budaya organisasi dapat mendorong atau menurunkan efektivitas atau kinerja tergantung dari sifat nilai-nilai, keyakinan, dan norma-norma yang dianut. Dengan demikian, karyawan akan mampu mencapai kinerja maksimal jika perusahaan memiliki budaya organisasi yang baik.

5. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa corrected item-total correlation atau korelasi skor item variable kinerja karyawan (26 item pernyataan), Motivasi berprestasi (23 item pernyataan) dan budaya organisasi (28 item pernyataan) lebih besar dari r dimana r table diperoleh dari $df = \text{jumlah kasus} - 2 = 30 - 2 = 28 = 0,2407$. Dengan demikian item Pernyataan pada variable kinerja karyawan, motivasi berprestasi dan budaya organisasi PT . Indosat Regional Jabodetabek adalah valid.

6. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa Cronbach Alpha variable kinerja karyawan, motivasi berprestasi dan budaya organisasi lebih besar dari r tabel dimana r tabel diperoleh dari $df = \text{jumlah kasus} - 2 = 30 - 2 = 28 = 0,2407$. Dengan demikian item pernyataan pada variable kinerja karyawan motivasi berprestasi dan budaya organisasi PT.Indosat Regional Jabodetabek adalah reliable.

7. Hasil uji normalitas variable motivasi berprestasi, budaya organisasi dan kinerja karyawan diperoleh nilai Sig. uji Kolmogorov-Smirnov pada Variable motivasi berprestasi yaitu 0,187, variabel budaya organisasi yaitu 0,489 dan variabel kinerja karyawan yaitu 0,386. Dengan demikian, nilai Sig. uji Kolmogorov-Smirnov ketiga variabel lebih besar dari 0,05. Ini berarti variabel motivasi berprestasi, budaya organisasi dan kinerja karyawan berdistribusi normal.

8. Hasil uji homogenitas variabel berprestasi diperoleh nilai Levene F hitung sebesar 2,013 dengan signifikansi sebesar 0,088. Dengan demikian, nilai Sig. lebih besar dari 0,05 ($0,88 > 0,05$). Ini berarti tidak ada perbedaan varian antar kelompok sampel yang diteliti atau dengan kata lain varian antar kelompok data adalah sama. Sedangkan hasil uji homogenitas variabel budaya organisasi diperoleh nilai Levene F hitung sebesar 1,592 dengan signifikansi sebesar 0,075. Dengan demikian, nilai Sig. lebih besar dari 0,05. ($0,075 > 0,05$.) Ini berarti tidak ada perbedaan varian antar kelompok sampel yang diteliti atau dengan kata lain varian antar kelompok data adalah sama.

9. Hasil uji linieritas variabel motivasi berprestasi diperoleh nilai Sig. pada Deviation from Linearity yaitu 0,070 sehingga angka Deviation from Linearity lebih besar dari 0,05 ($0,070 > 0,05$). Ini berarti terdapat hubungan yang linier antara variabel bebas (motivasi berprestasi) dengan variabel terkait (kinerja karyawan). Sedangkan hasil uji linieritas variabel budaya organisasi dapat ditunjukkan diperoleh nilai Sig. pada deviation from Linearity yaitu 0,124 sehingga angka deviation from Linearity lebih besar dari 0,05 ($0,124 > 0,05$). Ini berarti terdapat hubungan yang linier antara variabel bebas (budaya organisasi) dengan variabel terkait (kinerja karyawan).

10. Pengaruh variabel motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan PT.Indosat Regional Jabodetabek adalah kuat dan positif dengan koefisien korelasi sebesar 0,787. Ini berarti

motivasi berprestasi berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional jabodetabek.

11. Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek adalah kuat dan positif koefisien korelasi sebesar 0,771. Ini berarti budaya organisasi berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek.

12. Pengaruh variabel motivasi berprestasi dan budaya organisasi secara Simultan terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek adalah sangat kuat dan positif dengan koefisien korelasi sebesar 0,847. Ini berarti motivasi berprestasi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh sangat kuat terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek.

13. Kontribusi pengaruh variabel motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek adalah 61,9% (koefisien determinasi atau R Square = 0,619), sedangkan sisanya 38,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, misalnya budaya organisasi, kepemimpinan, pendidikan, lingkungan kerja dan lain sebagainya.

14. Kontribusi pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek adalah 59,4% (koefisien determinasi atau R Square = 0,594), sedangkan sisanya 40,6% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, misalnya motivasi, kepemimpinan, pendidikan, lingkungan kerja dan lain sebagainya.

15. Kontribusi pengaruh variabel motivasi berprestasi dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek adalah 71,81% (koefisien determinasi atau R Square = 0,718), sedangkan sisanya 28,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, misalnya kepemimpinan, pendidikan, lingkungan kerja dan lain sebagainya.

16. Persamaan regresi sederhana pengaruh variabel motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek dapat diperoleh $Y = 45,064 + 0,0611 X_1$. Hasil

persamaan regresi sederhana tersebut menunjukkan bahwa setiap kenaikan variabel motivasi berprestasi sebanyak satu skor maka akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek sebesar 0,611. Apabila variabel motivasi berprestasi diabaikan, maka kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek sebesar 45,064.

17. Persamaan regresi sederhana pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek dapat diperoleh $Y = 35,612 + 0,614 X_2$ Hasil persamaan regresi sederhana tersebut menunjukkan bahwa setiap kenaikan variabel budaya organisasi sebanyak satu skor maka akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek sebesar 0,614. Apabila variabel budaya organisasi diabaikan, maka kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek sebesar 35,612.

18. Persamaan regresi berganda pengaruh variabel motivasi berprestasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek dapat diperoleh $Y = 30,012 + 0,378 X_1 + 0,346 X_2$. Hasil Persamaan regresi berganda tersebut menunjukkan bahwa setiap kenaikan variabel budaya organisasi sebanyak satu skor (variabel budaya organisasi dianggap konstan) maka akan meningkatkan kinerja Karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek sebesar 0,378. Setiap Kenaikan variabel budaya organisasi sebanyak satu skor (variabel Motivasi berprestasi dianggap konstan). Maka akan meningkatkan Kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek sebesar 0,346. Apabila variabel motivasi berprestasi dan budaya organisasi diabaikan Maka kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek adalah sebesar 30,012.

19. Hasil t hitung untuk variabel motivasi berprestasi adalah 12,365 (Sig. = 0,000). Hasil t tabel untuk $n = 96$ ($df = 96 - 2 = 94$) pada derajat Kepercayaan 95,0 % (uji dua arah) diperoleh t tabel = 2,000. Dengan demikian, hasil t hitung variabel motivasi berprestasi lebih besar dari t Tabel

(12,365 > 20,000), maka pengaruh variabel motivasi berprestasi tersebut signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek

20. Hasil t hitung untuk variabel budaya organisasi adalah 11,737 (Sig. = 0,000). Hasil t tabel untuk $n = 96 - 2 = 94$ pada derajat kepercayaan 95,0 % (uji dua arah) diperoleh t tabel = 2,000. Dengan demikian, hasil t hitung variabel budaya organisasi lebih besar dari t tabel (11,737 > 2,000), maka pengaruh variabel budaya organisasi tersebut signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Indosat Regional Jabodetabek.

21. Hasil t hitung untuk variabel motivasi berprestasi adalah 6,381 (Sig. = 0,000) sedangkan t hitung variabel budaya organisasi adalah 5,702 (Sig. = 0,000). Hasil t tabel untuk $n = 96$ ($df = 96 - 3 = 93$) pada derajat kepercayaan 95,0 % (uji dua arah) diperoleh t tabel = 2,000. Dengan demikian, hasil t hitung variabel motivasi berprestasi lebih besar t Tabel (6,381 > 2,000) dan hasil t hitung variabel budaya organisasi lebih besar dari t tabel (5,702 > 2,000), maka pengaruh variabel motivasi berprestasi tersebut signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek.

22. Hasil F hitung menunjukkan 118,337 (Sig. 0,000). Hasil F tabel ($n = 96$, Df pembilang = $k - 1 = 3 - 2$, dan df penyebut $k = 96 - 3 = 93$) Pada derajat kepercayaan 95,0 % (uji dua arah) sesuai dengan F tabel (118,337 > 3,09),maka pengaruh variabel motivasi berprestasi dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek adalah signifikan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari analisis penelitian yang sesuai dengan perumusan masalah maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Ditinjau dari masing-masing indikator dalam variabel kinerja karyawan maka indikator yang kuat adalah faktor kualitas kerja. Sedangkan indikator yang lemah adalah faktor kehadiran.
2. Ditinjau dari masing-masing indikator dalam variabel motivasi berprestasi maka indikator yang kuat adalah memiliki tanggung jawab yang tinggi. Sedangkan indikator yang lemah adalah kemampuan menyelesaikan tugas dengan hasil yang memuaskan.
3. Ditinjau dari masing-masing indikator dalam variabel budaya organisasi maka indikator yang kuat adalah hubungan antar manusia. Sedangkan indikator yang lemah adalah homogeneity vs diversity.
4. Pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja PT. Indosat Regional Jabodetabek adalah kuat dan positif. Artinya secara parsial, semakin tinggi motivasi berprestasi maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek.
5. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek adalah kuat dan positif. Artinya secara parsial, semakin baik

budaya organisasi maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan PT.Indosat Regional Jabodetabek.

6. Pengaruh motivasi berprestasi dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan PT.Indosat Regional Jabodetabek adalah sangat kuat dan positif. Artinya secara simultan, semakin tinggi motivasi berprestasi dan semakin baik budaya organisasi maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan PT.Indosat Regional Jabodetabek.

B.Saran

Adapun saran-saran yang perlu diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan perlu melakukan kegiatan sosialisasi tentang budaya organisasi yang diterapkan di perusahaan untuk meningkatkan pemahaman karyawan terhadap visi, misi, tujuan dan strategi yang akan dicapai perusahaan melalui penciptaan suasana kerja yang harmonis, peningkatan jalinan hubungan kerjasama antar karyawan yang baik, peningkatan kecintaan karyawan terhadap perusahaan, peningkatan disiplin terhadap waktu, peningkatan kualitas pelayanan pada pelanggan dan lain sebagainya sehingga kinerja karyawan dapat lebih ditingkatkan untuk masa yang akan datang.
2. Perlu adanya upaya-upaya peningkatan motivasi berprestasi dengan cara sistem pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi misalnya penghargaan berupa benda atau bukan benda (reward) diantaranya berupa imbalan jasa (gaji) yang adil dan tidak bersifat statis, pengakuan atau pemberian pujian dari atasan terhadap pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan baik

atau kemajuan karir karyawan sehingga dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja karyawan serta peningkatan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Armstrong DG, Lavery LA, Vela SA, et al. Choosing a practical screening instrument to identify patients at risk for diabetic foot ulceration. Arch Intern Med. 1998.

Alford, Juechter, (1998) Five Condition For High Performance Culture, Journal Of Training and Development, May 1998

Budhi Soesilo, Muhammadi, Erman Aminullah, 2001, Cetakan Pertama, Analisa Sistim Dinamis Lingkungan Hidup, Sosial, Ekonomi, Manajemen.UMJ Press, Jakarta.

Budaya Kerja :(2003), Menciptakan Lingkungan yang Kondusive untuk meningkatkan Produktivitas Kerja. Jakarta: Penerbit PT Golden Terayon Press.

Dale Furtwengler, 2002, Penilaian Kinerja, Menguasai Keahlian yang anda Perlukan dalam 10 menit, diterjemahkan oleh Fandy Tjiptono, Yogyakarta, Andi.

Gaspersz, Vincent, 2002, Management Kualitas, Yayasan Indonesia Emas dan Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Hasibuan, Malayu SP, 1997, Organisasi dan Motivasi, Penerbit bumi aksara, Jakarta

Hermawati, 2001, Cetakan Pertama, Metode dan Teknik Dalam Praktek Pekerjaan Sosial.Yogyakarta, Adicita Karya Nusa.

Purwanto, Joko Agus dkk. Teori Organisasi. Pusat Penerbitan Universitas Terbuka. (2001)
Ridwan, 2003, Cetakan kedua, Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian, Bandung, Alfabetta.

Ridwan, 2003, Cetakan kedua, Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian, Bandung, Alfabetta. Sugiyono, 2003, Cetakan kelima, Statistika Untuk Peneltian, Bandung, Alfabetta.

Robbins P. Stephen 2003. Organizational Behavior. Edisi 9, New Jersey: prentice Hall International Inc.

Soeprihanto, Jhon, 1996, Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan BPFK, Edisi Pertama, cetakan kedua, Yogyakarta.

Sugiyono, 2002, Cetakan kedua, Statistika Untuk Peneltian dan aplikasinya dengan SPSS 10,0 For Windows, Bandung, Alfabetta.

Saifuddin Azwar, 2002, Penyusunan Skala Psikologi, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

Saifuddin Azwar, 2003, Reliabilitas dan Validitas, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

Tangkilisan, Mawardi, Oentarto Sindung. 2003. Kinerja Organisasi Publik Manajemen Publik untuk menciptakan Kota Bersih & Nyaman Dihuni., Yogyakarta, PAPI.

Yayat Hayati Djatmiko,2002, Cetakan Pertama, Perilaku Organisasi, Bandung, Alfabetta.

Warsito, dan Yuwono, Teguh. Otonomi Daerah: Capacity Building dan Penguatan Demokrasi Lokal. PUSK DAK UNDIP. (2003)