

**PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN UNTUK  
MENGHADAPI PERSAINGAN DI PT TELKOM JAWA BARAT**

**Cuk Jaka Purwanggono**  
Universitas Wahid Hasyim Semarang

---

**ABSTRACT**

The research is purposed to know how motivational factors consisting of salary and social security, career expectation, managerial role, employee competence, work type, job equipment, work environment, and company policy—influence employee performance at a telecommunication company in West Java. The research is a survey one to generate scientific information using explanatory research. Data of the research is analyzed with a simple regression analysis and multiple regression analysis. Besides, the research experiences t-test, F-test, correlation coefficient, and determination coefficient calculated with an SPSS Version 12 program. Results of the research indicate that motivational factors have, both individually and collectively, significant influences on employee performance, with employee competence being the most dominant factor influencing employee performance at a telecommunication company in West Java.

**Keywords** : Motivation, performance, competition

**Correspondence to** : cukjp999@gmail.com

---

**PENDAHULUAN**

Kecenderungan global yang terjadi menunjukkan bahwa sektor telekomunikasi di sebagian besar belahan dunia berkembang sangat cepat. Beberapa negara telah melakukan reformasi sektor telekomunikasi untuk menciptakan persaingan yang baik dan fair, dengan harapan mendapatkan nilai positif bagi publik sebagai konsumen. Reformasi dilakukan dengan berbagai langkah seperti mengakhiri era monopoli, melakukan privatisasi, dan mendirikan badan regulasi independen.

Selaras dengan kecenderungan global tersebut, pemerintah Indonesia telah mengambil langkah-langkah reformasi sektor telekomunikasi nasional agar mampu ikut bersaing sesuai dengan tuntutan

perkembangan bisnis telekomunikasi dunia. Diawali dengan perubahan regulasi, yaitu dengan dikeluarkannya Undang-undang No. 36 Tahun 1999, Pemerintah merintis upaya untuk membuka pasar sektor telekomunikasi dengan memperkenalkan pasar duopoli. Selanjutnya pemerintah juga mulai membuka kesempatan bagi swasta dalam dan luar negeri untuk berperan seluas-luasnya dalam penanaman modal di sektor ini.

Salah satu pemain utama bisnis jasa telekomunikasi di Indonesia adalah PT Telkom. Langkah reformasi yang ditempuh pemerintah pada sektor telekomunikasi memaksa PT Telkom untuk melakukan pembenahan dalam segala bidang, terutama sumber daya manusia (SDM), untuk menghadapi ketatnya persaingan.

Pembenahan harus dilakukan karena selama ini karyawan PT Telkom cenderung pasif dan enggan melakukan perubahan dalam menjalankan bisnis akibat diberlakukannya praktek monopoli oleh pemerintah. Arif Yahya (Direktur Utama PT Telkom) dalam sambutan tertulisnya tertanggal 26 Juni 2013 menyatakan bahwa bukan suatu hal yang aneh jika karyawan Telkom memiliki keengganan untuk berubah. Hal ini tak lain disebabkan karena mereka terlalu lama hidup di dalam lingkungan yang nyaman (comfort zone) karena dibuai monopoli. Lama terbuai membuat mereka enggan untuk keluar dari comfort zone dan mencari sesuatu yang baru serta lebih baik. Keengganan untuk berubah menjadi masalah yang sangat serius dalam memasuki era kompetisi sekarang.

Kondisi monopoli yang terlalu lama menyebabkan karyawan menjadi pasif dan tidak memiliki sense of urgency terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis. Hal ini dikarenakan terbentuknya mindset bahwa pasar sudah jelas-jelas disediakan oleh pemerintah, sehingga mereka tidak memiliki inisiatif untuk mencari dan menciptakan peluang-peluang bisnis, low passion for business, low sense of entrepreneurship. Selain itu, monopoli juga membuat mereka tidak memiliki sense of service, karena mereka berpikir bahwa pelanggan dipaksa hanya memiliki satu operator, sehingga dengan maupun tanpa pemberian servis, pelanggan akan tetap menggunakan jasa Telkom.

Akibat praktek monopoli yang terlalu lama PT Telkom menuai dampaknya, diantaranya adalah produktivitas karyawan yang rendah. Rendahnya produktivitas karyawan PT Telkom juga terjadi di PT Telkom Jawa Barat. Misalnya adalah produktivitas berdasarkan Line In Service (LIS). Meskipun berdasarkan total pelanggan

dari tahun ke tahun mengalami peningkatan, namun bila ditinjau dari perspektif kebijakan dan target PT Telkom secara keseluruhan sesungguhnya masih belum memenuhi target seperti yang diharapkan, yakni 600 s/d 1000 sst per karyawan (Target setting WCO-T2001: 1999: 5). Produktivitas berdasarkan total pemasaran juga masih sangat kurang, terutama bila dibandingkan dengan operator lain. Demikian pula produktivitas karyawan berdasarkan produksi pulsa, juga tidak memuaskan, karena tidak terjadi pertumbuhan yang signifikan.

Untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja sumber daya manusia (SDM), salah satu langkah yang dapat dilakukan adalah melalui upaya-upaya peningkatan motivasi kerja karyawannya mulai dari tingkat bawah sampai tingkat direksi. Demikian pula dengan PT Telkom Jawa barat, untuk menghadapi lingkungan bisnis yang sudah penuh dengan persaingan, organisasi memerlukan kecepatan respon terhadap setiap perubahan yang terjadi. Kecepatan respon hanya dapat dimiliki oleh organisasi jika semua elemen yang terlibat mulai dari pucuk pimpinan sampai karyawan tingkat bawah berdaya didalam menjaga dan meningkatkan kinerjanya.

Dessler (1997: 123) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi bisnis; pemberdayaan karyawan (employee empowerment) merupakan pendekatan pengelolaan terhadap sumber daya manusia dimana tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan agar mampu menghasilkan produk yang memiliki nilai tambah bagi pelanggan (customer).

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka pandangan yang menekankan bahwa kinerja perusahaan tidak akan

terbentuk tanpa adanya motivasi kerja karyawan yang cukup tinggi adalah benar. Edwardsson (1997: 68) menyatakan bahwa upaya untuk merealisasikan suatu rasa tanggung jawab serta sikap peduli terhadap kinerja perusahaan, suatu organisasi bisnis perlu melakukan perbaikan yang berkesinambungan di seluruh jajarannya. Salah satu hal penting dalam proses ini adalah memahami kondisi motivasi kerja karyawan, karena dengan memahami aspek ini komitmen karyawan bisa dibangun dengan lebih mudah.

Bertitik tolak pada hal tersebut di atas, penulis tertarik untuk meneliti dan mengkaji lebih jauh tentang “Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan untuk menghadapi persaingan di PT Telkom Jawa Barat”. Penulis berpendapat bahwa motivasi akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga memerlukan langkah-langkah manajemen perusahaan dalam menghadapi berbagai perubahan lingkungan bisnis di masa yang akan datang. Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

Apakah faktor-faktor motivasi yang terdiri dari gaji dan jaminan sosial, harapan untuk berkarir, peranan para manajer, kompetensi karyawan, jenis pekerjaan, kelengkapan kerja, lingkungan kerja, dan kebijakan perusahaan secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan jasa telekomunikasi Jawa Barat serta faktor motivasi apakah yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan perusahaan jasa telekomunikasi Jawa Barat.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian survey, untuk menghasilkan informasi ilmiah yang bersifat eksplanasi (explanatory research), yaitu suatu penelitian yang bermaksud untuk menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau menjelaskan hubungan kausal antar variabel.

Penelitian dilaksanakan di PT. Telkom Jawa Barat, baik pada kantor Divisi di Bandung maupun pada sejumlah kantor cabang antara lain Kandatel Bandung, Kandatel Cianjur, Kandatel Cirebon, Kandatel Garut, Kandatel Rangkasbitung, Kandatel Subang, Kandatel Sukabumi, Kandatel Tasikmalaya. Populasi penelitian sebanyak 2299 orang dan sampelnya adalah 329 yang diambil dengan teknik sample random sampling. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner yang disusun berdasarkan skala model Likert dengan lima alternatif jawaban, yaitu: Sangat Setuju, Setuju, Netral, Tidak Setuju, dan Sangat Tidak Setuju. Kuesioner sebelum digunakan untuk penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dengan menggunakan korelasi Product Moment dan reliabilitas dengan menggunakan Alpha Cronbach.

Data penelitian dianalisis dengan menggunakan model analisis regresi linear sederhana (simple regression analysis) dan berganda (multiple regression analysis). Selain itu, juga digunakan uji t, uji F, koefisien korelasi (sederhana dan berganda) dan koefisien determinasi yang perhitungannya dilakukan dengan menggunakan program SPSS Versi 17.

## HASIL PENELITIAN

Hasil perhitungan statistik untuk pengujian hipotesis disajikan pada uraian berikut.

### 1. Pengaruh Faktor-faktor Motivasi secara Bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan

Hasil perhitungan regresi berganda terhadap pasangan data faktor-faktor motivasi (gaji dan jaminan sosial, harapan untuk berkarir, peranan para manajer, kompetensi karyawan, jenis pekerjaan, kelengkapan kerja, lingkungan kerja, kebijakan perusahaan) dengan kinerja karyawan diperoleh persamaan regresi 
$$= 8,232 + 0,232X_1 + 0,074X_2 + 0,177X_3 + 0,716X_4 + 0,015X_5 + 0,054X_6 + 0,112X_7 + 0,1X_8$$
. Nilai Fhitung yang diperoleh untuk menguji validitas koefisien regresi adalah 24,438, sedangkan nilai Ftabel pada  $\alpha = 5\%$  dan  $df (n-k-1) = 320$  adalah 1,97. Karena nilai Fhitung > Ftabel, sesuai kriteria dalam pengujian hipotesis pertama, maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Dengan kata lain faktor-faktor motivasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Jasa Telekomunikasi Jawa Barat.

Kemudian perhitungan statistik menampilkan koefisien korelasi berganda sebesar 0,616 yang mencerminkan bahwa secara bersama-sama faktor-faktor motivasi memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Semakin tinggi faktor-faktor motivasi, maka kinerja karyawan juga semakin tinggi. Kontribusi positif faktor-faktor motivasi terhadap kinerja yaitu 62,1%.

### 2. Pengaruh Gaji dan Jaminan Sosial terhadap Kinerja Karyawan

Hasil perhitungan regresi sederhana terhadap pasangan data penelitian gaji dan jaminan sosial dengan kinerja karyawan diperoleh persamaan regresi 
$$= 21,465 +$$

$0,726X_1$ . Nilai t hitung yang didapat untuk menguji validitas koefisien regresi adalah 7,934, sedangkan nilai t tabel pada  $\alpha = 5\%$  dan  $df (n-2) = 327$  adalah 1,645. Karena nilai t hitung > t tabel, sesuai kriteria dalam pengujian hipotesis kedua, maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Dengan kata lain gaji dan jaminan sosial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Jasa Telekomunikasi Jawa Barat.

Koefisien korelasi yang diperoleh yaitu sebesar 0,402, sehingga mencerminkan bahwa antara gaji dan jaminan sosial dengan kinerja karyawan memiliki hubungan positif. Kinerja karyawan 16,1% diantaranya dipengaruhi oleh gaji dan jaminan sosial.

### 3. Pengaruh Harapan untuk Berkarir terhadap Kinerja Karyawan

Perhitungan regresi sederhana terhadap pasangan data penelitian harapan untuk berkarir dengan kinerja karyawan diperoleh persamaan regresi 
$$= 24,782 + 0,557X_2$$
. Nilai t hitung yang diperoleh untuk menguji validitas koefisien regresi adalah 6,881, sedangkan nilai t tabel pada  $\alpha = 5\%$  dan  $df (n-2) = 327$  adalah 1,645. Karena nilai t hitung > ttabel, sesuai kriteria dalam pengujian hipotesis pertama, maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Dengan kata lain harapan untuk berkarir mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Jasa Telekomunikasi Jawa Barat.

Koefisien korelasi yang menunjukkan hubungan antara harapan untuk berkarir dengan kinerja karyawan sebesar 0,356 dan kontribusi positif yang diberikan yaitu 12,6%.

### 4. Pengaruh Peranan para Manajer terhadap Kinerja Karyawan

Perhitungan regresi sederhana untuk pengaruh pasangan peranan para manajer terhadap kinerja karyawan diperoleh persamaan regresi 
$$= 23,105 + 0,631X_3$$
.

Nilai t hitung yang diperoleh untuk menguji validitas koefisien regresi adalah 8,136, sedangkan nilai t tabel pada  $\alpha = 5\%$  dan  $df (n-2) = 327$  adalah 1,645. Karena nilai t hitung  $>$  ttabel, maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Dengan kata lain peranan para manajer mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Jasa Telekomunikasi Jawa Barat.

Kemudian dari perhitungan statistik juga diperoleh koefisien korelasi, yakni sebesar 0,41 dan koefisien determinasi 0,168, sehingga mencerminkan bahwa antara peranan para manajer dengan kinerja karyawan memiliki hubungan positif dengan kontribusi sebesar 16,8%.

#### 5. Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan diperoleh persamaan regresi  $= 16,131 + 1,042X_4$ . Kemudian nilai t hitung yang diperoleh untuk menguji validitas koefisien regresi adalah 11,981, sedangkan nilai t tabel pada  $\alpha = 5\%$  dan  $df (n-2) = 327$  adalah 1,645. Karena nilai t hitung  $>$  ttabel maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Dengan kata lain kompetensi karyawan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Jasa Telekomunikasi Jawa Barat.

Dari perhitungan statistik juga diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,552 dan koefisien determinasi 0,305. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi karyawan memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan dan kontribusinya sebesar 30,5%.

#### 6. Pengaruh Jenis Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan

Untuk pengaruh jenis pekerjaan terhadap kinerja karyawan diperoleh persamaan regresi  $= 23,948 + 0,576X_5$ . Nilai t hitung untuk menguji validitas koefisien regresi adalah 5,644, sedangkan

nilai t tabel pada  $\alpha = 5\%$  dan  $df (n-2) = 327$  adalah 1,645. Karena nilai t hitung  $>$  ttabel, maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa jenis pekerjaan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Jasa Telekomunikasi Jawa Barat.

Kemudian dari perhitungan statistik juga diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,298 dan koefisien determinasi 0,298. Besaran nilai korelasi ini mencerminkan bahwa antara jenis pekerjaan dengan kinerja karyawan memiliki hubungan positif dan kontribusinya sebesar 8,9%.

#### 7. Pengaruh Kelengkapan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh kelengkapan kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh persamaan regresi  $= 24,623 + 0,526X_6$ . Nilai t hitung yang diperoleh untuk menguji validitas koefisien regresi adalah 5,767, sedangkan nilai t tabel pada  $\alpha = 5\%$  dan  $df (n-2) = 327$  adalah 1,645. Karena nilai t hitung  $>$  ttabel maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Dengan kata lain kelengkapan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Jasa Telekomunikasi Jawa Barat.

Perhitungan statistik juga menampilkan koefisien korelasi, yakni sebesar 0,304 dan koefisien determinasi 0,092. Hasil tersebut menggambarkan bahwa kelengkapan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan dan kontribusinya sebesar 9,2%.

#### 8. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Perhitungan regresi sederhana terhadap pasangan data penelitian lingkungan kerja dengan kinerja karyawan diperoleh persamaan regresi  $= 22,913 + 0,622X_7$ . Nilai t hitung yang diperoleh untuk menguji validitas koefisien regresi adalah 7,212,

sedangkan nilai t tabel pada  $\alpha = 5\%$  dan  $df (n-2) = 327$  adalah 1,645. Karena nilai t hitung  $>$  ttabel, sesuai kriteria dalam pengujian hipotesis pertama, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Dengan kata lain lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Jasa Telekomunikasi Jawa Barat.

Dari perhitungan statistik juga diperoleh koefisien korelasi 0,275 dan koefisien determinasi 0,275. Hasil tersebut mencerminkan bahwa antara kebijakan perusahaan dengan kinerja karyawan memiliki hubungan positif dan kontribusinya sebesar 7,6%.

#### 9. Pengaruh Kebijakan Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh kebijakan perusahaan terhadap kinerja karyawan diperoleh persamaan regresi  $= 26,652 + 0,435X_8$ . Nilai t hitung untuk menguji validitas koefisien regresi adalah 5,173, sedangkan nilai t tabel pada  $\alpha = 5\%$  dan  $df (n-2) = 327$  adalah 1,645. Karena nilai t hitung  $>$  ttabel, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Dapat dikatakan bahwa kebijakan perusahaan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Jasa Telekomunikasi Jawa Barat.

Kemudian koefisien korelasi yang diperoleh yakni sebesar 0,275 dan koefisien determinasi 0,275. Hasil ini menunjukkan bahwa antara kebijakan perusahaan dengan kinerja karyawan memiliki hubungan positif dan kontribusinya sebesar 7,6%.

#### 10. Faktor Motivasi yang Dominan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan

Koefisien regresi ( $\beta$ ) yang paling besar di antara delapan faktor motivasi adalah faktor kompetensi karyawan, yaitu 0,716. Dapat diketahui bahwa faktor motivasi yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja

karyawan Perusahaan Jasa Telekomunikasi Jawa Barat adalah kompetensi karyawan. Merujuk pada hasil ini, maka hipotesis kesepuluh yang menyatakan peranan para manajer mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Jasa Telekomunikasi Jawa Barat ditolak.

### PEMBAHASAN

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor motivasi baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Faktor-faktor motivasi dimaksud meliputi gaji dan jaminan sosial, harapan untuk berkarir, peranan para manajer, kompetensi karyawan, jenis pekerjaan, kelengkapan kerja, lingkungan kerja, dan kebijakan perusahaan. Hal ini juga menunjukkan bahwa faktor-faktor motivasi dapat menjadi prediktor yang baik untuk kinerja karyawan.

Adanya pengaruh signifikan faktor-faktor motivasi terhadap kinerja karyawan dapat dipahami dan relevan dengan teori-teori yang digunakan sebagai acuan teoritis serta relevan dengan hasil penelitian sebelumnya. Salah satu teori yang dapat digunakan untuk menjelaskan adanya pengaruh faktor-faktor motivasi terhadap kinerja karyawan adalah teori Wyatt's Performance Formula. Teori Wyatt's Performance Formula (dalam Kisdarto Atmosoeparto, 2001: 41) menyatakan bahwa  $P = f(a \cdot m)$ . Rumusan tersebut dapat dibaca bahwa kinerja (Performance = P) adalah fungsi (function = f) dari kemampuan (ability = a) dan motivasi (motivation = m). Ini berarti baik buruknya kinerja seseorang salah satunya dipengaruhi oleh tinggi rendahnya motivasi.

Hal itu dapat terjadi karena motivasi merupakan sumber energi bagi individu

untuk melakukan aktivitas. Sebagaimana dikemukakan oleh Timpe (1991: 87) bahwa motivasi adalah kekuatan (dorongan) yang kuat dari dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas. Dengan demikian segala aktivitas ditimbulkan oleh adanya motivasi. Jika tidak ada motivasi maka tidak akan ada aktivitas. Ini sama halnya dalam konteks dunia kerja. Bekerja berarti melakukan aktivitas. Tentu saja aktivitas yang dilaksanakan sesuai dengan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Bila tugas yang dilaksanakan tidak didasari motivasi yang tinggi, maka hasil kerja tidak akan pernah maksimal.

Gaji dan jaminan sosial merupakan salah satu faktor dalam motivasi kerja. Faktor ini berdasarkan hasil pengujian hipotesis diketahui memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini beralasan karena Gaji yang diperoleh oleh karyawan merupakan salah satu sarana paling penting untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup yang paling pokok, terutama kebutuhan sandang, pangan, dan papan. Melalui gaji yang diterima, karyawan dapat membelanjakan uangnya untuk keperluan makan, sandang dan papan, bahkan dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan lain yang diinginkan. Teori motivasi Maslow (dalam Umar, 1998: 37) dapat menjelaskan adanya pengaruh gaji dan jaminan sosial terhadap kinerja tersebut. Dalam teori Maslow disebutkan bahwa manusia memiliki sejumlah kebutuhan yang diklasifikasikan menjadi lima tingkatan kebutuhan (hierarchy of needs), yaitu kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, harga diri, dan aktualisasi diri. Dari teori ini terlihat kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan mendasar yang menjadi prioritas utama untuk dipenuhi oleh setiap individu. Kebutuhan fisiologis sering diidentikkan dengan kebutuhan yang bersifat

materi atau kadangkala disebut kebutuhan primer. Pangan, sandang dan papan merupakan contoh dari kebutuhan fisiologis. Selain teori motivasi Maslow, teori Existence Relatedness and Growth (ERG) dari Alderfer salah satunya juga menekankan terpenuhinya kebutuhan pokok (makan, perlindungan dan uang) yang menjadi sumber motivasi. Dalam teori ini disebut sebagai kebutuhan akan keberadaan (existence). Jaminan sosial juga menjadi faktor yang dapat menumbuhkan motivasi kerja karyawan. Dalam teori hirarki kebutuhan Maslow, jaminan sosial terutama diperlukan karyawan untuk memenuhi tingkat kebutuhan kedua, yaitu rasa aman.

Faktor harapan untuk berkarir juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini cukup beralasan karena karir yang meningkat menjadi salah satu faktor yang sangat diidam-idamkan oleh karyawan. Peningkatan karir akan diiringi dengan peningkatan penghasilan dan status. Oleh sebab itu, sistem karir yang baik dalam perusahaan akan menjadi motivator efektif bagi karyawan yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Teori ERG dari Alderfer juga menunjukkan pentingnya karir sebagai faktor yang dapat memotivasi karyawan dalam bekerja. Dalam teori ERG salah satunya disebutkan bahwa karyawan memiliki kebutuhan akan kemajuan (growth). Teori Harapan (Expectancy Theory) dari Vroom juga memperkuat pentingnya faktor karir dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Dalam teori ini di antaranya disebutkan bahwa setiap individu memiliki harapan terhadap hasil dan implikasi pekerjaannya. Harapan tersebut salah satunya adalah harapan untuk berkarir.

Peranan para manajer juga mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan jasa telekomunikasi Jawa Barat. Hasil ini dapat dipahami karena

peran para manajer dapat dikatakan sebagai pelaksanaan fungsi kepemimpinan, sehingga memiliki andil yang besar dalam upaya meningkatkan motivasi kerja yang selanjutnya berimplikasi pada kinerja karyawan. Strategisnya fungsi kepemimpinan untuk mendorong motivasi kerja karyawan juga terlihat dalam Teori Penguatan oleh Steers dan Porter (dalam Siagian, 2000: 293). Titik tolak dari teori ini adalah bahwa perilaku seseorang merupakan fungsi dari konsekuensi perilaku tersebut. Penguatan yang dilakukan oleh manajer menentukan perilaku bawahannya. Pentingnya peran para manajer dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan juga tercermin dalam teori Keadilan. Persepsi terhadap sikap adil atau tidak adil selanjutnya memberikan implikasi terhadap sikap karyawan. Apabila karyawan merasa diperlakukan secara tidak adil oleh atasan, maka dapat menimbulkan sikap pertentangan yang akhirnya menimbulkan demotivasi, namun jika keadilan yang dirasakan oleh karyawan, maka dapat mendorong semangat dan ketaatan karyawan dalam bekerja. Teori motivasi McGregor juga memperjelas keterkaitan peran manajer dengan motivasi kerja karyawan. Teori ini mengategorikan manusia dalam dua kelompok yang berlawanan, yaitu manusia X dan Y. Dalam kaitannya dengan teori ini, seorang manajer dituntut kejeliannya dalam mendefinisikan sikap dan perilaku karyawannya untuk memutuskan gaya kepemimpinan apa yang tepat digunakan.

Kompetensi karyawan diketahui memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tersebut cukup beralasan karena kompetensi berkaitan erat dengan kekuatan intelektual seseorang. Orang yang kompeten memiliki kekuatan intelektual yang tinggi dan orang yang tidak kompeten memiliki kekuatan intelektual

rendah. Menurut Ishak Arep dan Hendri Tanjung (2003: 4), kekuatan intelektual adalah kekuatan yang luar biasa dahsyat dalam memotivasi seseorang. Seseorang akan lebih termotivasi dalam melakukan pekerjaan yang dipercayakan karena disertai rasa percaya diri dan optimisme.

Jenis pekerjaan sebagai salah satu faktor motivasi dalam penelitian ini juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Jenis pekerjaan di antaranya berkaitan dengan kesesuaian antara tugas yang dijalankan dengan minat dan bakat yang dimiliki. Jenis pekerjaan juga mencakup karakteristik-karakteristik yang ada pada pekerjaan karyawan. Menurut Hackman dan Oldham (dalam Munandar, 2001: 357), karakteristik pekerjaan terdiri dari lima faktor, yakni: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik. Hackman dan Oldham mengatakan jika salah satu dari lima faktor dalam karakteristik pekerjaan tidak ada, maka motivasi karyawan cenderung menurun. Penelitian Aldag dkk (1981:158) juga membuktikan pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja, selain juga berpengaruh pada motivasi kerja, kepuasan kerja, absensi, harapan terhadap pekerjaan, keterlibatan kerja, stress karena peran dan alienasi. Kemudian Loher (1985:153) juga berpendapat bahwa pendekatan melalui model karakteristik pekerjaan merupakan usaha untuk mengetahui motivasi kerja dan kepuasan kerja, yang dapat memacu produktivitas kerja.

Kelengkapan kerja juga menjadi faktor motivasi yang patut diperhitungkan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, karena dalam penelitian ini terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Faktor kelengkapan kerja berkenaan dengan ketersediaan fasilitas-



fasilitas perusahaan untuk karyawan sebagai upaya menunjang pelaksanaan pekerjaan, baik berupa kelengkapan sarana kerja, tersedianya fasilitas komputer, laboratorium, kepustakaan dan fasilitas-fasilitas lain yang dibutuhkan dalam bekerja. Kelengkapan-kelengkapan seperti itu penting bagi karyawan, karena menjadi modal utama kelancaran dalam menjalankan tugas dan memengaruhi kualitas serta kuantitas hasil kerja. Apabila peralatan-peralatan yang tersedia tidak memadai, baik yang disebabkan oleh kondisinya yang sudah rusak, kurang mutakhir, terlalu sedikit maupun tidak tersedia, maka dapat membuat karyawan merasa malas untuk bekerja, karena fasilitas-fasilitas yang ada di luar harapannya. Berbeda apabila perusahaan menyediakan fasilitas modern, jumlahnya mencukupi, lengkap, dan memiliki kualitas baik, akan mendorong karyawan bekerja lebih giat dan juga dapat menghasilkan pekerjaan yang lebih baik.

Lingkungan kerja ternyata juga menjadi salah satu faktor motivasi yang memengaruhi kinerja karyawan. Faktor lingkungan kerja terkait dengan kondisi lingkungan kerja yang mendukung dan memengaruhi pelaksanaan serta keberhasilan tugas dari karyawan. Dapat dipahami mengapa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Di tempat bekerja, setiap karyawan senantiasa mengharapkan ruangan kerja yang nyaman dan membutuhkan hubungan yang harmonis, baik dengan sesama rekan kerja maupun atasan, dengan harapan karyawan dapat bekerja dengan tenang dan tanpa banyak gangguan. Ruang kerja yang tidak nyaman, seperti bising, kurang bersih, panas, dapat mendorong karyawan cepat bosan dan mengganggu konsentrasi, sehingga motivasinya cenderung menurun dan

akhirnya menurunkan kinerjanya. Demikian pula apabila komunikasi yang terjalin antarsesama karyawan dan atasan, jika tidak terjalin dengan baik potensial menurunkan kinerja karyawan. Pentingnya komunikasi organisasi juga dikemukakan oleh Navy O'Reilly dan Robert (dalam Arni Muhammad, 2001:90) bahwa kualitas dan kuantitas komunikasi memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi. Hal serupa juga diungkapkan oleh Dale Furtwengler (2002:73), yang menyatakan bahwa komunikasi yang tidak efektif akan menyebabkan kesalahan, ketinggalan deadline dan penurunan efektivitas tim, dan jika tidak segera diambil tindakan dapat menyebabkan penurunan tajam pada produktivitas.

Kebijakan perusahaan juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Cukup beralasan jika kebijakan perusahaan menentukan kinerja karyawan. Kebijakan-kebijakan yang diambil oleh perusahaan akan memiliki implikasi langsung pada karyawan. Ini berarti semua kebijakan yang diambil oleh manajemen akan berimplikasi pada kinerja karyawan. Apabila kebijakan-kebijakan yang diambil memuaskan karyawan, maka dapat mendorong timbulnya motivasi kerja karyawan yang akhirnya dapat meningkatkan kinerjanya; namun apabila kebijakan yang diambil dirasa bertentangan, maka dapat menimbulkan reaksi-reaksi menentang perusahaan. Sikap permusuhan yang ditunjukkan oleh bawahan terhadap perusahaan akan diikuti tindakan negatif dan merugikan perusahaan, seperti pemogokan kerja dan kemangkiran.

Terakhir diketahui faktor kompetensi karyawan paling dominan penengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dipahami, karena berdasarkan teori Wyatt's Performance Formula, sebagaimana telah

dijelaskan pada bagian awal Bab ini memperlihatkan bahwa kompetensi, yang juga identik dengan kemampuan, merupakan salah satu faktor yang berpengaruh pada kinerja karyawan. Pandangan Ishak Arep dan Hendri Tanjung (2003: 4) juga memperkuat alasan mengapa faktor kompetensi paling berpengaruh pada kinerja. Kompetensi merupakan kecakapan yang bersumber dari kekuatan intelektual. Menurut Arep dan Hendri Tanjung, kekuatan intelektual adalah kekuatan yang luar biasa dahsyat dalam memotivasi seseorang, karena dapat menimbulkan rasa percaya diri yang tinggi dan memunculkan optimisme yang kuat. Motivasi yang tinggi diiringi dengan kekuatan percaya diri dan optimisme akan menghasilkan kinerja yang lebih memuaskan.

#### **SIMPULAN**

Dari hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana diuraikan di atas dapat dipetik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a. Faktor-faktor motivasi baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan Jasa Telekomunikasi Jawa Barat. Dengan demikian peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan memperbaiki faktor-faktor motivasi yang di antaranya terdiri dari gaji dan jaminan sosial, harapan untuk berkarir, peranan para manajer, kompetensi karyawan, jenis pekerjaan, kelengkapan kerja, lingkungan kerja dan kebijakan perusahaan.
- b. Kompetensi karyawan merupakan faktor motivasi yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan perusahaan jasa telekomunikasi Jawa Barat. Dengan demikian faktor kompetensi karyawan

harus menjadi prioritas perbaikan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

#### **Saran**

Dari simpulan tersebut disarankan beberapa hal berikut:

Faktor-faktor motivasional yang mempengaruhi kinerja karyawan harus ditingkatkan dan diperbaiki, terutama dengan mengacu pada aspek-aspek yang masih kurang memuaskan, yakni: tunjangan perumahan, keraguan karyawan akan objektivitas sistem karir, perhatian perusahaan terhadap karir karyawan, dorongan perusahaan kepada karyawan untuk meningkatkan pendidikannya, kesesuaian antara bidang tugas dengan latar belakang pendidikan karyawan, dan kebijakan perusahaan dalam hal mutasi dan promosi karyawan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1 & Jilid 2. Terjemahan oleh Triana Iskandarsyah. 1997. PT Prenhallindo. Jakarta.
- Edwarsson, Michael. 1998. *Quality of Service*. Terjemahan oleh Sri Subekti. 1998. PT. Gramedia. Jakarta.
- Ravianto, J. 1986. *Produktivitas dan Seni Usaha*. Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas. Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Perkasa. Jakarta.
- , 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. PT Rineka Cipta. Jakarta.

- Simamora, Henry . 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. STIE YKPN. Jakarta.
- Timpe, A Dale. 1985. *Motivation Of Personnel*. Terjemahan oleh Gunawan Pudjo. 1997. PT Gramedia. Jakarta.
- . 1992. *Kinerja Karyawan*. Terjemahan oleh Sofyan Cikmat. 2000. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- . 1992. *Produktivitas*. Terjemahan oleh Dimas Samudra Rum. 2000. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Umar, Husein. 1999. *Riset SDM dalam organisasi*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Undang-undang Republik Indonesia No 36 tahun 1999, tentang telekomunikasi
- Ishak, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Trisakti. Jakarta
- Muhammad, Arni. 2001. *Komunikasi Organisasi*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Furtwengler, Dale. 2002. *Penilaian Kinerja : Menguasai keahlian yang Anda perlukan dalam sepuluh menit*. PT Andi. Yogyakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan ke empat. PT Andi. Yogyakarta.
- Atmosoeprpto, Kisdarto. 2001. *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Loher, B.T., Noe, R.A., Moeller, N.L., and Fitzgerald, M.P., 1985. "A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction." *Journal of Applied Psychology*, Vol.70, No.2: pp.280-289
- Aldag, R.J., Barr, S.H., and Brief, A.P., 1981. "Measurement of Perceived Task Characteristics." *Psychological Bulletin*, Vol.90, No.3: pp.415-431