

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Tinjauan Terhadap Obyek Studi

Pemerintah kolonial Belanda mendirikan Dinas Pos, Telepon dan Telegraf (Dinas PTT) pada September 1906 yang merupakan cikal bakal terbentuknya PT. Telkom yang kita kenal sekarang. Pada tahun 1965, pemerintah secara resmi memisahkan Dinas PTT menjadi lembaga jasa telepon dan lembaga layanan jasa pos. Perusahaan Negara (PN) Telekomunikasi dibentuk melalui PP No. 30 Tahun 1965.

Pembenahan terus berlangsung ditubuh PN. Telekomunikasi, PP No. 36 Tahun 1974 mengubah PN. Telekomunikasi menjadi Perusahaan Umum Telekomunikasi, yang disingkat Perumtel. Tahun 1991, dengan berlandaskan PP Nomor 25 Tahun 1991 Perumtel berubah menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) atau disingkat PT. Telkom (Persero).

Pada tanggal 14 November 1995 dilakukan Penawaran Umum perdana saham TELKOM (*Initial Public Offering/IPO*). sejak itu saham TELKOM tercatat dan diperdagangkan di Bursa Efek Jakarta (BEJ), Bursa Efek Surabaya (BES), New York Stock Exchange (NYSE) dan London Stock Exchange (LSE). Saham TELKOM juga diperdagangkan tanpa pencatatan (*Public Offering Without Listing/POWL*) di Tokyo Stock Exchange. Kemudian pada 1 Januari 1996 mulai diimplementasikan Kerja sama Operasi (KSO) di wilayah Divisi Regional I Sumatra – dengan mitra PT Pramindo Ikat Nusantara (Pramindo); Divisi Regional III Jawa Barat dan Banten – dengan mitra PT Aria West International (AriaWest); Divisi Regional IV Jawa Tengah dan DI Yogyakarta – dengan mitra PT Mitra Global Telekomunikasi Indonesia (MGTI); Divisi Regional VI Kalimantan – dengan mitra PT Dayamitra Telekomunikasi (Dayamitra); dan Divisi Regional VII Kawasan Timur Indonesia – dengan mitra PT Bukaka Singtel.

Pada tahun 1999 dikeluarkan Undang-undang nomor 36/1999, tentang penghapusan monopoli penyelenggaraan telekomunikasi, kemudian pada tahun 2001, TELKOM membeli 35% saham Telkomsel dari PT Indosat sebagai bagian dari implementasi restrukturisasi industri jasa telekomunikasi di Indonesia, yang ditandai dengan penghapusan kepemilikan bersama dan kepemilikan silang antara TELKOM dengan Indosat. Dengan transaksi ini, TELKOM menguasai 72,72% saham Telkomsel. TELKOM membeli 90,32% saham Dayamitra dan mengkonsolidasikan laporan keuangan Dayamitra ke dalam laporan keuangan TELKOM.

Kemudian pada tahun 2002 TELKOM membeli seluruh saham Pramindo melalui 3 tahap, yaitu 30% saham pada saat ditandatanganinya perjanjian jual-beli pada tanggal 15 Agustus 2002, 15% pada tanggal 30 September 2003 dan sisa 55% saham pada tanggal 31 Desember 2004. TELKOM menjual 12,72% saham Telkomsel kepada Singapore Telecom, dan dengan demikian TELKOM memiliki 65% saham Telkomsel. Sejak Agustus 2002 terjadi duopoli penyelenggaraan telekomunikasi lokal.

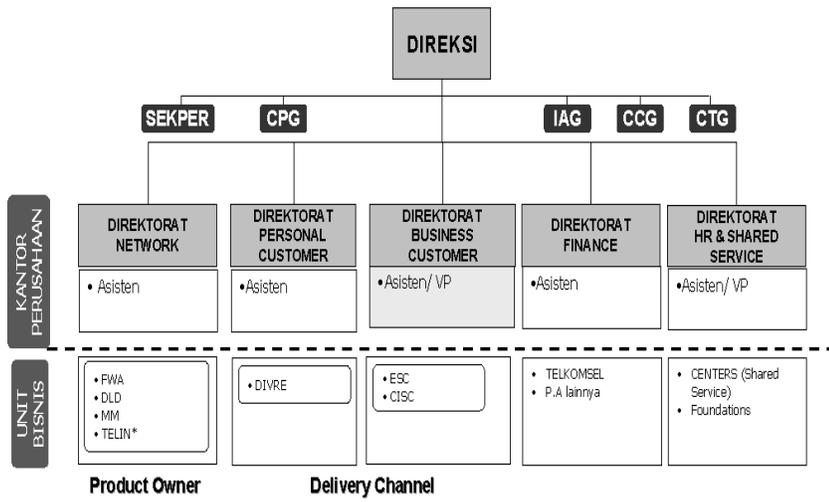
Berdasarkan akte perubahan terakhir Kantor Perusahaan TELKOM berkedudukan di Jl. Japati No.1 Bandung, bertanggung jawab atas penyampaian sasaran pengelolaan perusahaan melalui kegiatan unit kerja perusahaan secara keseluruhan. Dalam kaitannya dengan Divisi, Kantor Perusahaan hanyalah menetapkan hal-hal yang strategis, sedangkan penjabaran operasionalnya dilaksanakan oleh masing-masing Divisi.

Struktur Organisasi Telkom

Berdasarkan *functional plan* Telkom R&D Center tahun 2005-2009 , organisasi perusahaan terdiri atas :

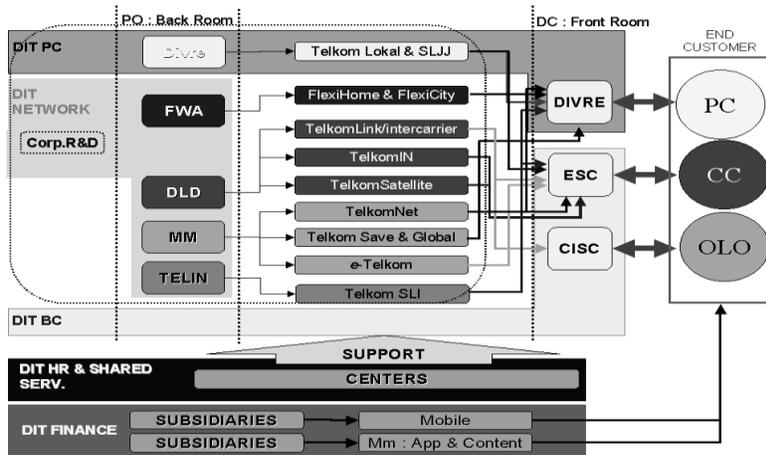
1. Lembaga Dewan Komisaris
2. Lembaga Direksi
3. Direktorat *Network*
4. Direktorat *Personal Customer*
5. Direktorat *Bussiness Customer*
6. Direktorat *Finance*
7. Direktorat *HR & Shared Service*
8. Unit-unit Teknostruktur :
 - a. Corporate Transformation Group (CTG)
 - b. Corporate Planning Group (CPG)
9. Unit-unit Pendukung :
 - a. Internal Auditor Group (IAG)
 - b. Sekretariat Perusahaan (SEKPER)
 - c. Corporate Compliance Group (CCG)

GAMBAR 1.1
STRUKTUR ORGANISASI TELKOM



Sumber : Functional plan Telkom R&D Center tahun 2005-2009

GAMBAR 1.2
POSISI DAN PERAN UNIT-UNIT TELKOM



Sumber : Functional plan Telkom R&D Center tahun 2005-2009

Visi dan Misi PT. Telkom

Corporate Vision

"To Become a Dominan Infocom Player in The Region".

Corporate Mission

- *To Provide One Stop Services with Excellent Quality and Competitive Price.*
- *Managing Business Through Best Practices Optimizing, Superior Human Resource, Competitive technology, and Synergizing Business Partners.*

Corporate Culture

The Telkom Way 1-3-5,

1	asumsi dasar	:	Committed 2 U
3	nilai inti	:	Customer Value, Excellent Service, Competent People
5	Perilaku	:	Stretch The Goals, Simplify, Involve Everyone, Quality is My Job, Rewards the Winners.

1.1.1 Gambaran Umum TELKOM IS Center

TELKOM IS Center berawal dari proyek Mekanisasi Administrasi Telekomunikasi (MEKADTEL) pada tahun 1977 yang bertujuan untuk melakukan mekanisasi terhadap sistem billing.

Pada tahun berikutnya, Bagian Pengolahan Data (OLAHTA) didirikan dibawah tanggung jawab Direktorat Keuangan c.q. Bagian Keuangan Wilayah Telekomunikasi. Karena perkembangan bisnis telekomunikasi, dirasakan perlu untuk mengembangkan Unit Kerja OLAHTA menjadi SUBDITDATA (Sub Direktorat Pengolahan Data) dibawah kendali BAGOPTEK (Bagian Operasi Teknik).

Pada tahun 1990-an, saat perubahan era komputasi dari mini komputer menjadi mainframe, dibentuk PUSTEKSI (Pusat Teknologi Informasi dan Sistem Informasi). Hingga tahun 1992, PUSTEKSI berada dibawah kendali DIREKTORAT OPTEK. Selanjutnya, PUSTEKSI berada dibawah DITPRANTEK. Perkembangan terus berlanjut, dimana Sistem Informasi menjadi salah satu layanan dukungan dari TELKOM. Berdasarkan Keputusan Direksi tanggal 22 Februari 1995, dibentuk Divisi Sistem Informasi (I/S Center) sebagai salah satu divisi pendukung di lingkungan TELKOM dengan ruang lingkup “ Mengelola perangkat dan fasilitas PT Telkom ex. Pusat Teknologi dan Sistem Informasi (PUSTEKSI), Unit Pengolahan Data Wilayah Usaha Telekomunikasi (ULAHTA WITEL) dan Unit Sistem Informasi (SISFO DATEL) di seluruh Indonesia.

Dengan Keputusan Direksi ini, organisasi I/S Center sangatlah besar dan cakupan layanannya meliputi seluruh hardware, software dan data network di seluruh Indonesia dari DIVRE-I sampai dengan DIVRE-VII. Selanjutnya pada tanggal 17 Juni 1996, sesuai dengan Keputusan Direksi nomor KD. 28/PS150/SDM-10/96, ruang lingkup I/S Center dipersempit karena adanya KSO (Kerja Sama Operasional) antara beberapa DIVRE dengan pihak ketiga, sehingga ruang lingkup TELKOM IS Center hanya mengelola perangkat dan fasilitas sistem informasi Kantor Perusahaan, Sistem aplikasi SIM dan Pelayanan Divisi Regional Non KSO dan Divisi Penunjang serta Network System. Seiring berjalannya waktu dan semakin banyak didirikannya Divisi-divisi baru serta makin berdaya dan besarnya apresiasi unit-unit kerja di Telkom terhadap sistem informasi, maka ruang lingkup I/S Center makin menyempit yaitu hanya mengelola perangkat dan fasilitas sistem informasi Kantor Perusahaan, Sistem Aplikasi SIM dan Pelayanan Divisi Regional Non KSO dan

Divisi Penunjang Telkom. Hal ini sesuai dengan Keputusan direksi nomor KD. 21/PS150/SDM-10/97 tanggal 16 Mei 1997.

Untuk mengantisipasi terhadap perubahan tantangan lingkungan industri jasa telekomunikasi Indonesia saat ini dan beberapa tahun kedepan, manajemen PT Telkom telah memperbaharui strategi korporasi Telkom, antara lain dengan mengubah perlakuan terhadap pengelola jasa sistem informasi dari stand-alone influence menjadi linkage influence. Agar perubahan diatas dapat terselenggara secara efektif dan efisien, maka dilakukan penataan kembali batasan bisnis dan bentuk organisasi dari I/S Center menjadi Pusat Sistem Informasi Perusahaan (Telkom I/S Center) yang ditetapkan dengan Keputusan Direksi nomor KD. 29/PS150/PRORES-01/2002 tanggal 4 Juni 2002. Tujuan pembentukan Telkom I/S Center ini adalah terbentuknya pengelola jasa system informasi yang terpusat sehingga menciptakan iklim yang lebih kondusif di dalam mengoptimalkan dukungan sistem informasi kepada Kantor Perusahaan dan atau Unit-unit Bisnis lain dalam portfolio Telkom.

Perubahan terakhir terjadi dengan dikeluarkannya kebijakan korporat melalui KD 34/PS150/CTG-10/2004 perihal Penyelarasan Organisasi Pusat Sistem Informasi Perusahaan (Telkom IS Center), yang memperluas lingkup pengelolaan ISC melalui bergabungnya unit-unit pengelola sistem informasi (USI) di divre-divre. Maka sejak 1 September 2004, Telkom ISC merupakan unit Pengelola Sistem Informasi Perusahaan secara tersentralisasi dengan membawahi 6 (enam) USI Regional (I, II, III, IV, V dan VI) dibawah Direktur SDM selaku CIO (Chief of Information Officer).

Peran TELKOM IS Center secara umum adalah sebagai berikut:

1. Penyedia Solusi Sistem Informasi Perusahaan untuk seluruh tingkatan Organisasi TELKOM (Corporate, Divisi, Center dan Unit)
2. Penyelenggara Operasional Sistem Informasi Perusahaan untuk seluruh tingkatan Organisasi TELKOM (Corporate, Divisi, Center dan Unit)

Pada KD 29/PS150/PRORES-01/2002 tentang Pembentukan Organisasi Pusat Sistem Informasi Perusahaan (TELKOM IS Center), peran TELKOM ISC telah dijabarkan, yaitu:

1. General management
2. Technostructure
3. Pengembangan dan dukungan operasi Executive Support System
4. Pengembangan dan dukungan operasi Operation Support System
5. Penyelenggaraan layanan dan infrastruktur
6. Shared services
7. Pengusahaan billing center

1.1.2 Visi Divisi Sistem Informasi :

“To be the Main Information Systems Total Solution Provider in the InfoCom Business Area”

Main Information System Total Solution Provider adalah penyedia solusi total sistem informasi yang terpendang, paling tidak dalam hitungan 3 besar di bidang industri telekomunikasi Indonesia dan 10 besar di

bidang industri telekomunikasi Asia, sekaligus sebagai salah satu center of excellence sistem informasi di industri telekomunikasi. Dalam 5 tahun TELKOM ISC diproyeksikan untuk siap berperan sebagai Business Transformer, yaitu dapat berkontribusi aktif, bahkan menentukan arah dalam perubahan bisnis perusahaan

1.1.3 Misi Divisi Sistem Informasi :

Menyediakan produk dan menyelenggarakan layanan Sistem Informasi Perusahaan untuk memberikan nilai tambah yang terbaik bagi Kantor Perusahaan, Divisi, Center dan Unit dalam rangka mencapai tujuan sebagai "The Leading InfoCom Player in the Region" secara efektif dan efisien.

Misi tersebut memposisikan I/S Center sebagai divisi pendukung TELKOM yang menyediakan dan menyelenggarakan produk dan layanan sistem informasi untuk kebutuhan internal TELKOM

1.1.4 Produk Divisi Sistem Informasi

Profile produk / layanan sistem informasi yang diberikan oleh TELKOM ISC secara umum dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- Jasa Pengembangan dan Dukungan Operasi Sistem Pendukung Eksekutif yang meliputi Enterprise Resource Planning, Sistem Kolaborasi, dan Data Warehouse
- Jasa Pengembangan dan Dukungan Operasi Sistem Pendukung Operasional yang meliputi Sistem Billing, Customer Relationship Management dan Resource Management
- Jasa Infrastruktur Sistem Informasi meliputi Jaringan, Data Center dan Sekuriti Sistem Informasi
- Jasa Operasi Sistem Billing.

1.1.5 Proses Bisnis TELKOM ISC

Berdasarkan peta peran organisasi di lingkungan TELKOM dan Information System Modelling, maka Value Creation Process ISC adalah sebagai berikut:

- Pengembangan Sistem OSS (Operation Support System) yang di dalamnya mencakup pengembangan system Billing, pengembangan system CRM dan Resource Management
- Pengembangan Sistem ESS (Executive Support System) yang di dalamnya mencakup pengembangan system ERP, pengembangan system Kolaborasi dan pengembangan system Datawarehouse
- Dukungan Operasi system OSS
- Dukungan Operasi system ESS
- Proses Operasi Billing

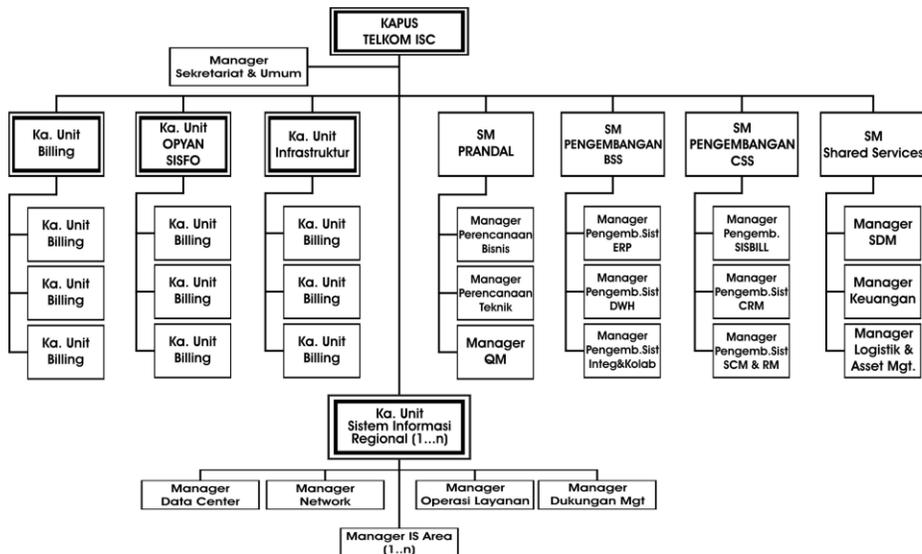
Dalam implementasi Value Creation Processes di atas, telah ditetapkan Bisnis Proses yang menggambarkan keterkaitan dan alur informasi antar fungsi di TELKOM ISC.

1.1.6 Struktur Organisasi Divisi Sistem Informasi

ISC merupakan unit pendukung sistem informasi bagi unit-unit internal TELKOM yang berada dibawah kendali Direktur SDM dan Bisnis Pendukung yang sekaligus menjabat sebagai CIO (Chief of Information

Officer). Seluruh laporan performansi organisasi TELKOM ISC kepada BoD (Board of Director) dilaporkan melalui DIR SDM (CIO) dan evaluasinya dibantu oleh Asisten Bisnis Pendukung Direktorat SDM

GAMBAR 1.3
STRUKTUR ORGANISASI
TELKOM IS CENTER



Sumber : KD. 34/PS 150/ CTG-10/2004

1.1.7 Sasaran Strategis TELKOM ISC

Sasaran strategis ditetapkan dengan memperhatikan tantangan-tantangan yang ada, tuntutan Perusahaan, serta kekuatan internal ISC sendiri. Tuntutan Perusahaan terhadap ISC dinyatakan dalam dokumen Corporate Strategic Scenario 2004-2008, yang merupakan sasaran yang harus dicapai dalam kurun waktu 5 tahun, antara lain :

1. Menyediakan Business Intelligence Platform – DSS (Data Warehouse, EIS)
2. Meningkatkan Integrasi Perusahaan dengan Enterprise Application Integration – Menjamin operasi antar aplikasi (EAI)
3. Meningkatkan Kualitas Pengelolaan Proses Bisnis Perusahaan di tingkat operasional dan manajerial (BSS & CSS)
4. Menjadi role model e-company Sistem Informasi Perusahaan dengan penekanan pada pengelolaan yang efisien dan profesional (SCM, CRM, Colab, KM)

Untuk menjawab tantangan-tantangan yang telah diungkapkan terdahulu, mengakomodasikan tuntutan Perusahaan dalam Corporate Strategic Scenario 2004-2008, serta dengan memperhatikan sumberdaya internal yang dimiliki ISC, maka dirumuskan Sasaran Strategis yang akan dicapai oleh ISC untuk 5 tahun ke depan sebagai berikut:

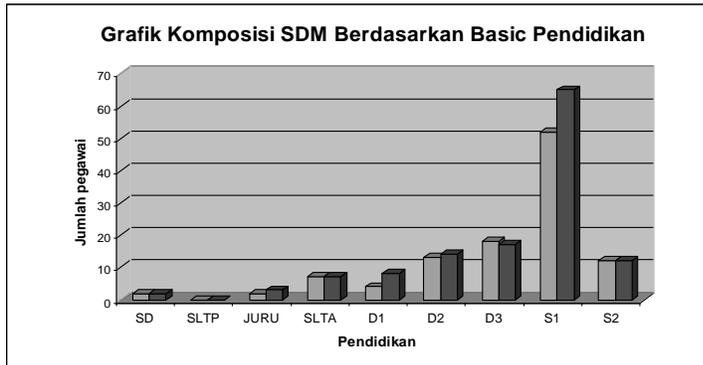
1. Fulfillment Excellence untuk menjadikan Telkom sebagai Perusahaan yang Customer Centric dan sebagai e-company role model
2. Meningkatnya efisiensi dalam penggunaan sumberdaya IS/IT
3. Meningkatnya kepuasan user

4. Excellence in IT Performance: Tersedianya Performansi IT yg prima (reliable, secure & scalable)
5. Terwujudnya organisasi berbasis knowledge untuk mentransformasikan Telkom menjadi Customer Centric Company (3C)

1.1.8 Kondisi Eksisting SDM TELKOM ISC

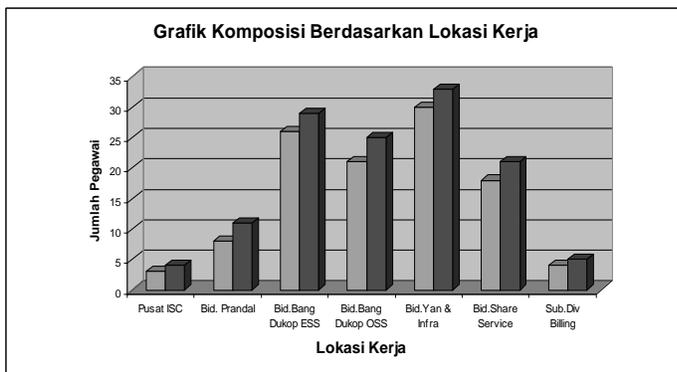
Dalam KD 29/PS.150/PRORES-01/2002, Formasi ISC adalah 158 dg jumlah karyawan 125, sedangkan pada KD 34/PS150/CTG-10/2004, Formasi ISC 963 dg jumlah karyawan 640.

GAMBAR 1.4
KOMPOSISI SDM BERDASARKAN BASIC PENDIDIKAN



sumber : www.portal.telkom.co.id

GAMBAR 1.5
KOMPOSISI SDM BERDASARKAN LOKASI KERJA



sumber : www.portal.telkom.co.id

Tabel diatas menggambarkan kondisi SDM I/S Center yang didominasi oleh D3, S-1, dan S-2. Kondisi diharapkan mampu menjawab tantangan-tantangan yang dihadapi I/S Center.

1.1.9 Aspek Keuangan TELKOM I/S Center

Tak terkecuali TELKOM IS Center yang mengalami perubahan aspek strategis, taktis dan operasional. TELKOM ISC yang berstatus sebagai *strategic expense center*, dulunya bernama Divisi Sistem Informasi (DIVSISFO) sebagai *profit center & support*, sehingga terjadi pembenahan disektor keuangan.

1.2 Latar Belakang Masalah

Setiap tenaga kerja merupakan individu yang berbeda dan merupakan sumberdaya penting dalam organisasi. Sukses tidaknya suatu organisasi sangat tergantung dari aktivitas dan kreativitas sumber daya manusianya. Sebaik apapun sebuah sistem dan sekuat apapun faktor modal yang dimiliki oleh sebuah perusahaan/organisasi, tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang rela mengeluarkan daya dan upayanya, maka tujuan organisasi tidak akan tercapai secara optimal.

PT. Telekomunikasi Indonesia sebagai salah satu perusahaan terbesar dalam industri telekomunikasi, dalam usaha untuk mencapai tujuan perusahaan, pihak manajemen tidak hanya mempekerjakan karyawan tetap saja, tetapi juga mempekerjakan karyawan kontrak / honorer dalam melaksanakan kegiatannya. Pengadaan tenaga kontrak ini berfungsi untuk mendukung kelancaran bagi operasional harian serta dapat mempercepat dan meningkatkan efisiensi dalam bekerja, sehingga program-program manajemen yang bersifat strategis dapat dikerjakan dan diselesaikan dengan cepat dan tepat waktu dan apabila dilihat dari segi biaya, biaya yang dikeluarkan untuk tenaga kontrak jauh lebih kecil dibandingkan dengan pegawai tetap.

Agar karyawan merasa senang bekerja dan rela memanfaatkan segenap kemampuannya untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan setiap pimpinan perusahaan/organisasi perlu berusaha semaksimal mungkin untuk memotivasi semua karyawan.

Salah satu unsur yang memotivasi karyawan dalam bekerja adalah penerapan sistem imbalan. Imbalan adalah balas jasa yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawan atas waktu, kemampuan, keahlian serta usaha yang karyawan berikan kepada perusahaan. Imbalan juga merupakan salah satu faktor terpenting bagi karyawan dan mengandung kekuatan untuk mempengaruhi perilaku keanggotaan, semangat bekerja dan prestasi.

Sistem imbalan terbukti dapat memotivasi prestasi bila terdapat kondisi spesifik tertentu. Sistem imbalan yang penting harus dilihat berkaitan dengan prestasi efektif pada waktu yang tepat, sehingga organisasi atau perusahaan akan memperoleh pola perilaku yang mengantar kepada sistem imbalan yang dihargai karyawan.

Imbalan intrinsik merupakan salah satu unsur penting dalam memotivasi karyawan untuk bekerja, namun pada kenyataannya pimpinan perusahaan sering kurang memperhatikan imbalan intrinsik dari pada imbalan ekstrinsik.

Sebagai studi pendahuluan penulis melakukan wawancara dengan beberapa karyawan kontrak, berdasarkan hasil wawancara tersebut, sebagai tenaga kontrak mereka sangat senang bekerja di TELKOM IS Center dikarenakan lingkungan dan situasi kerja sangat mendukung serta pengakuan pihak manajemen akan keberadaan mereka, akan tetapi tenaga kontrak tidak mempunyai kesempatan untuk mengembangkan potensi dan keahlian yang ada dalam diri mereka, dikarenakan tugas yang mereka terima kurang menantang .

Sampai saat ini belum diketahui apakah kebijaksanaan imbalan intrinsik yang telah dikeluarkan oleh TELKOM IS Center kepada karyawan kontrak mampu mengoptimalkan motivasi kerja karyawan atau tidak, karena sistem pemberian imbalan tersebut tentunya mempunyai dampak terhadap perilaku karyawan, khususnya motivasi kerja.

Jika imbalan intrinsik yang diberikan oleh perusahaan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh karyawan kontrak, maka motivasi kerja karyawan kontrak tersebut akan turun. Seseorang yang motivasi kerjanya turun akan cenderung malas dalam melaksanakan tugas-tugas, menunda-nunda pekerjaan, memperlambat setiap pekerjaan dan sebagainya.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai sejauh mana pengaruh imbalan intrinsik terhadap motivasi kerja karyawan kontrak TELKOM IS Center.

1.3 Perumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh imbalan intrinsik terhadap motivasi kerja karyawan?
2. Faktor-faktor imbalan intrinsik apa saja yang sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang penulis lakukan adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis sejauh mana pengaruh imbalan intrinsik terhadap motivasi kerja karyawan kontrak
2. Untuk mengetahui faktor-faktor imbalan intrinsik apa saja yang sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan kontrak?

1.5 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian yang penulis lakukan adalah sebagai berikut:

- 1) Berguna bagi penulis dalam menambah pengetahuan baik teori maupun praktis selama dalam melaksanakan penelitian, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh imbalan intrinsik terhadap motivasi kerja karyawan kontrak.
- 2) Diharapkan hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk, dan sebagai masukan dalam melakukan evaluasi relevansi antara *imbalan intrinsik* dengan motivasi kerja karyawan serta sebagai masukan dalam menentukan kebijakan yang berkaitan dengan imbalan intrinsik dan motivasi kerja.
- 3) Diharapkan dapat menambah literatur hasil penelitian dalam bidang SDM, dan diharapkan dapat dipakai sebagai rujukan untuk penelitian berikutnya.

1.6 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

1.6.1 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan akan selalu berusaha agar prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja para pegawainya dapat ditingkatkan. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan adalah melalui imbalan.

Terdapat 2 (dua) macam imbalan yang dapat diberikan pihak perusahaan kepada karyawan yaitu imbalan ekstrinsik dan imbalan intrinsik. Gibson (1991 :172), menyatakan bahwa imbalan ekstrinsik (*Extrinsic Rewards*) ialah imbalan yang berasal dari pekerjaan. Imbalan tersebut mencakup uang, status, promosi dan rasa hormat. Selanjutnya ditetapkan imbalan ekstrinsik terdiri dari tiga komponen, yaitu Finansial, Antar pribadi, dan Promosi. (Gibson, 1991 : 177).

Selain imbalan ekstrinsik, salah satu jenis imbalan yang umumnya berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja karyawan adalah imbalan intrinsik. Imbalan intrinsik adalah imbalan yang merupakan bagian atau berasal dari pekerjaan itu sendiri yang mencakup Penyelesaian (*Completion*), Pencapaian Prestasi (*Achievement*), Otonomi (*Autonomy*), dan Pertumbuhan pribadi (*Personal Growth*).

Biasanya imbalan ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang. Teknik-teknik pemerdayaan pekerjaan, seperti pemberian peran dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan dan keleluasaan kerja yang lebih besar dengan tujuan untuk meningkatkan harga diri karyawan, secara intrinsik merupakan imbalan bagi karyawan.

Imbalan intrinsik merupakan unsur penting dalam memotivasi karyawan untuk bekerja, namun pada kenyataannya pimpinan perusahaan sering kurang memperhatikan imbalan intrinsik dari pada imbalan ekstrinsik.

Jika imbalan intrinsik yang diberikan oleh perusahaan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh karyawan, maka motivasi kerja karyawan tersebut akan turun. Seseorang yang motivasi kerjanya turun akan cenderung malas dalam melaksanakan tugas-tugas, menunda-nunda pekerjaan, memperlambat setiap pekerjaan dan sebagainya.

Organisasi menggunakan berbagai bentuk imbalan untuk menarik dan mempertahankan orang-orang dan memotivasi mereka agar tujuan pribadi mereka dan organisasi dapat tercapai. Karyawan menukarkan waktu, kemampuan, keahlian serta usaha mereka demi imbalan yang bernilai bagi mereka. Hubungan antara organisasi dan karyawannya ini disebut kontrak psikologis. Menurut Edgar H. Schein dalam Gibson (1991 : 169) kontrak psikologis adalah sebagai berikut : “Individu mempunyai sejumlah harapan dari mereka. Harapan-harapan tersebut tidak hanya mencakup berapa banyak pekerjaan yang harus dikerjakan untuk sejumlah upah, tetapi juga melibatkan keseluruhan pola-pola hak, hak istimewa dan kewajiban antara para pekerja dan organisasi.”

Menurut Gibson, motivasi adalah kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku. Dapat dikatakan bahwa pada dasarnya motivasi merupakan suatu proses psikologis yang bersifat fundamental, sekaligus merupakan proses yang amat penting dalam memenuhi berbagai kebutuhan dan menjamin berbagai kepentingan karyawan. Selanjutnya karyawan akan memperlihatkan perilaku tertentu untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan.

Berpedoman pada logika tersebut, maka pimpinan perusahaan perlu memperhatikan imbalan intrinsik yang berpengaruh terhadap motivasi. Jika imbalan intrinsik sesuai dengan yang diharapkan karyawan, dalam hal ini dinilai memuaskan bagi karyawan, maka motivasi karyawan akan optimal.

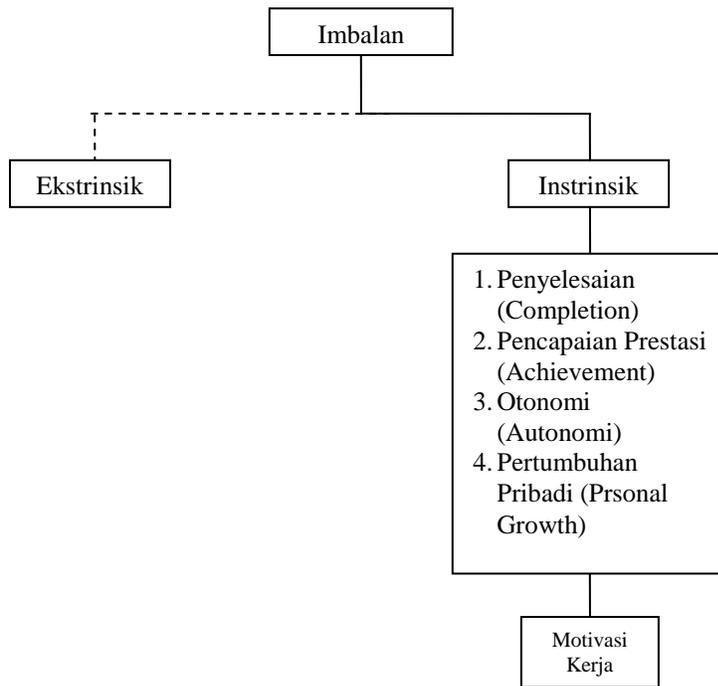
Manfaat motivasi kerja bagi karyawan adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah : pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya, pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang akan senang melakukan pekerjaannya (Ishak Arep dan Hendri Tanjung, 2003 : 16). Ishak Arep dan Hendri Tanjung (2003 : 17) berpendapat bahwa ciri-ciri orang yang termotivasi adalah :

1. Bekerja sesuai standar

2. Senang Bekerja
3. Merasa berharga
4. Bekerja keras
5. Sedikit pengawasan

Dengan demikian, dapat diartikan bahwa seorang karyawan memutuskan bekerja dalam suatu perusahaan bukan hanya karena mencari imbalan yang bersifat finansial, melainkan juga membutuhkan sesuatu imbalan yang bersifat intrinsik yang dengan nilai-nilai tertentu dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang bersangkutan sehingga dapat memotivasi karyawan.

GAMBAR 1.6
KERANGKA PEMIKIRAN



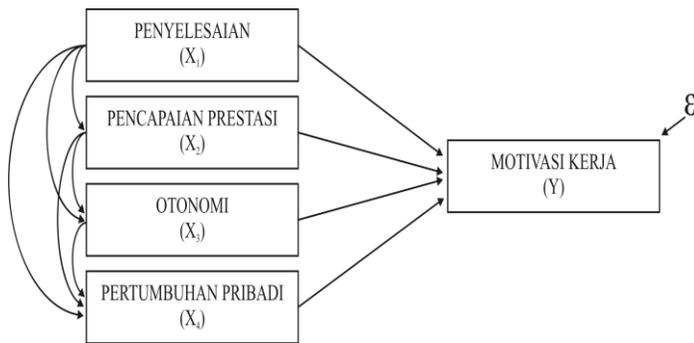
Keterangan : _____ : diteliti dalam penelitian
----- : tidak diteliti dalam penelitian

Sumber : Henry Simamora, *Perilaku Organisasi*, (2003,443)

1.6.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan kerangka pemikiran di atas dapat divisualisasikan model penelitian ini sebagai berikut :

GAMBAR 1.7
MODEL PENELITIAN



Hipotesis dalam suatu penelitian berfungsi untuk memberikan arah dan pedoman sehingga peneliti memiliki pegangan dalam melaksanakan proses penelitian.

Arikunto (1998:67) mengemukakan bahwa : “Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbuka melalui data yang terkumpul”.

Dari uraian yang telah dikemukakan di atas, maka dapat diartikan bahwa hipotesis adalah suatu jawaban sementara atau suatu kesimpulan sementara, yang kebenarannya akan terbukti setelah dilakukan pengujian. Adapun hipotesis penelitian yang akan diuji kebenarannya melalui penelitian ini adalah :

- 1) Penyelesaian (X_1) mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja (Y).
- 2) Pencapaian Prestasi (X_2) mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja (Y).
- 3) Otonomi (X_3) mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja (Y).
- 4) Pertumbuhan pribadi (X_4) mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja (Y).
- 5) Penyelesaian (X_1), Pencapaian Prestasi (X_2), Otonomi (X_3), dan Pertumbuhan pribadi (X_4) secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja (Y).