

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Saat ini konsep dari pengembangan perusahaan mulai mengalami perubahan. Pada awalnya pengembangan perusahaan hanya menitik beratkan kepada hal-hal yang berasal dari aspek perusahaan saja seperti sistem manajemen perusahaan, strategi perusahaan, pemimpin di perusahaan, dan sebagainya. Namun saat ini terdapat aspek lain yang turut dijadikan pertimbangan terkait dengan pengembangan perusahaan, yaitu karyawan.

Oleh karena itu Wibowo (2007) menegaskan bahwa pemilik perusahaan perlu menyadari akan pentingnya unjuk kerja, yang merupakan bagian dari hasil proses bekerja karyawan di perusahaan, sebagai komponen penting dalam pengembangan dan kemajuan perusahaan. Unjuk kerja itu sendiri, dikemukakan Landy dan Conte (2004), merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Hubungan kuat tersebut dapat dilihat melalui saat dimana seorang karyawan ingin mencapai tujuan strategis organisasi, karyawan tersebut memiliki kecenderungan untuk berusaha mewujudkan keinginannya agar dapat berhasil mencapai tujuan perusahaan dengan cara memberikan unjuk kerja yang baik. Hubungan yang kuat antara unjuk kerja dengan kepuasan konsumen juga dapat terlihat melalui saat seorang karyawan berunjuk kerja dengan sebaik mungkin saat berhadapan dengan konsumen maka secara otomatis konsumen tersebut akan merasa puas terhadap

pelayanan yang diberikan.

Unjuk kerja timbul akibat dari penggabungan beberapa faktor, antara lain : pengetahuan, sumber daya manusia, posisi strategis, proses sumber daya manusia, dan struktur (Hersey, Blanchard, dan Johnson dalam Wibowo, 2007). Unjuk kerja yang tinggi adalah hasil dari melakukan sesuatu yang benar pada waktu yang tepat (Kottze, 2006). Unjuk kerja membutuhkan perhatian khusus di dalam sebuah perusahaan sebab untuk mewujudkan tercapainya suatu tujuan perusahaan, karyawan dituntut untuk memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya kepada perusahaan tersebut melalui unjuk kerja mereka (Wibowo, 2007).

Karyawan merupakan suatu komponen penting perusahaan karena suatu organisasi tidak dapat berkembang ke arah yang lebih baik apabila karyawannya tidak memiliki komitmen untuk bekerja maksimal dalam melaksanakan unjuk kerja, dalam rangka mencapai produktivitas perusahaan yang lebih baik (Wibowo, 2007). Melihat kenyataan bahwa karyawan memiliki peranan penting di dalam sebuah perusahaan, maka perusahaan pun berusaha melakukan berbagai hal untuk dapat memaksimalkan unjuk kerja karyawan. Wibowo (2007) menyebutkan beberapa usaha yang seringkali dilakukan perusahaan adalah dengan memberlakukan gaya kepemimpinan yang baik, pemberian pelatihan kepada karyawan, pemberian reward kepada karyawan, dan berbagai macam hal positif lainnya. Semua hal tersebut dilakukan perusahaan dengan harapan bahwa unjuk kerja para karyawan akan meningkat dan berubah ke arah yang lebih baik, sehingga secara tidak langsung akan menyebabkan produktivitas perusahaan juga semakin meningkat. Apabila produktivitas perusahaan meningkat dan mencapai titik optimal sesuai dengan apa yang telah dirancang di dalam visi dan

misi perusahaan, maka dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut berhasil di dalam pencapaian tujuannya.

Namun untuk dapat menciptakan produktivitas yang maksimal bukanlah hal yang mudah dilakukan. Hal ini tidaklah semudah membalikan telapak tangan. Golden dan Ranunanjam (dalam Usmara, 2002) menyatakan bahwa meskipun banyak daya dan upaya yang telah dilakukan tetap saja tidak menjamin akan tercapainya produktivitas yang tinggi dan pencapaian visi dan misi secara optimal, apabila tidak ada unjuk kerja yang baik dari para karyawan. Padahal sebuah perusahaan dapat dikatakan berhasil apabila berhasil mencapai tujuan perusahaan yang telah dirancang di dalam visi dan misi perusahaan. Oleh sebab itu unjuk kerja yang buruk dari karyawan juga akan menghambat proses perkembangan perusahaan.

Unjuk kerja itu sendiri didorong oleh perilaku mencari yang timbul dari motivasi, sebab apabila seorang karyawan dapat menentukan apa yang akan dilakukan dan ingin dicapai dalam setiap situasi maka karyawan tersebut juga dapat menentukan kualitas unjuk kerjanya (Wibowo, 2007). Motivasi merupakan suatu energi yang mendorong karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan maupun tujuan pegawai itu sendiri. Abin Syamsuddin Makmun (2003) menyatakan bahwa proses motivasi adalah diawali dengan adanya kelompok kebutuhan yang belum dipuaskan. Kondisi tersebut menimbulkan ketegangan. Ketegangan yang timbul akhirnya turut menimbulkan dorongan kepada individu untuk dapat segera memenuhi kebutuhan yang belum terpenuhi. Dorongan tersebut lalu menimbulkan perilaku mencari, yang bertujuan untuk mencapai dan memuaskan kebutuhan. Setelah kebutuhan tercapai

dan terpuaskan, individu secara otomatis mereduksi ketegangan pada dirinya.

Peneliti juga menemukan teori yang menunjukkan keterkaitan antara motivasi dan unjuk kerja. Riggio (2009) menyatakan bahwa kebanyakan orang pada umumnya seperti manajer, penyelia, dan psikolog I/O, sering mengkaitkan unjuk kerja dengan motivasi kerja. Riggio (2009) menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan merupakan dorongan untuk karyawan tersebut berusaha menampilkan performa kerja mereka sebaik mungkin agar dapat meraih *reward* (gaji dan insentif) yang telah dijanjikan oleh perusahaan dalam rangka memenuhi kebutuhan mereka. Steers (1984, dalam Sutrisno 2009) juga mengatakan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja seseorang di samping faktor lainnya yang adalah kemampuan, perangai, minat, serta kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang karyawan di tempat kerjanya.

Dengan adanya teori-teori mengenai motivasi terkait dengan unjuk kerja di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terhadap PT Aero Systems Indonesia (PT Asyst). PT Asyst merupakan anak perusahaan dari PT Garuda Indonesia. Kegiatan utama dari PT Asyst meliputi konsultasi informasi teknologi, sistem operasi mesin, dan pelayanan pemeliharaan terhadap perusahaan penerbangan dan industri lainnya. Kegiatan usaha utama PT Asyst adalah menyediakan pengadaan solusi dengan tiga pelayanan inti, yaitu 1) Piranti lunak sebagai Pelayanan (*Software as a Services / SaaS*) seperti Sistem Pelayan Penumpang (*Passenger Service System / PSS*) dan model bisnis Perencanaan Sumber Daya Pengusaha (*Entrepreneur Resource Planning / ERP*), diperkuat oleh 2) Sarana Dasar sebagai Pelayanan (*Platform as a Service / PaaS*) yang terdiri dari Sistem Operasi (*Operating System*), Kuasa

Cadangan (*Reserve Proxy*), Penyedia Layanan Jaringan (*Web Server*), Penyedia Layanan Aplikasi (*Application Server*), Basis Data (*Database*), dan 3) Infrastruktur sebagai Pelayanan (*Infrastructure as a Service / IaaS*) seperti Penerima (*Server*), Penyimpan (*Storage*), Perlengkapan Jaringan (*Network Equipment*), Pusat Data (*Data Center*) dan Pusat Pemulihan Bencana (*Disaster Recovery Center*) untuk mendukung dan mengoptimalkan jaringan usaha. Semua pelayanan dikelola di dalam pusat data dengan standar internasional bernama *Tier III* dengan ketersediaan 99,98%. Model *Tier III* dikembangkan untuk menjawab keterbatasan pada arsitektur *client/server*. Arsitektur Client-Server merupakan sebuah aplikasi terdistribusi yang bertugas untuk mempartisi atau membagi pekerjaan antara server (penyedia layanan) dan *client*. Di dalam model ini, pemrosesan disebar di dalam tiga lapisan, yaitu 1) layanan presentasi, 2) layanan bisnis, dan 3) layanan sumber data. *Tier III* merupakan inovasi dari arsitektur *Client Server*. Pada *Tier III* ini terdapat *Application Server* yang berdiri di antara klien dan *Database Server*. Contoh dari *Application server* adalah *IIS*, *WebSphere*, dan sebagainya. *Application Server* umumnya berupa *business process layer*, dimana bisa dibangun menggunakan *PHP*, *ASP.Net*, maupun *Java*. Sehingga kita menempatkan beberapa *business logic* kita pada tier tersebut. *Tier III* ini banyak sekali diimplementasikan dengan menggunakan Aplikasi Jaringan (*Web Application*). Karena dengan menggunakan *Web Application*, Komputer Pelanggan (*Client Side*) hanya akan melakukan instalasi Pencari Jaringan (*Web Browser*). Sebagai dasar pelayanan, PT Asyst membangun infrastruktur dengan komputer induk (*mainframe*) dan jaringan area penyimpanan dengan kapasitas besar. Pada sisi lain, dalam rangka mendukung kelangsungan *business* pelanggannya, PT

Asyst juga menyediakan pelayanan *Data Recovery Center (DRC)* sebagai bagian dari infrastruktur.

Sebagai perusahaan IT yang cukup besar, produk dari PT Asyst telah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan lainnya. Beberapa contoh perusahaan yang menggunakan produk PT Asyst adalah PT Garuda Indonesia, Kal Star Airlines, dan Kartika Airlines. Hal ini menunjukkan bahwa sebagai perusahaan yang produknya digunakan oleh perusahaan lainnya, PT Asyst harus selalu menjaga kualitas produk dan jasa yang dimilikinya. Dengan kata lain, unjuk kerja yang baik dari para karyawan PT Asyst dalam rangka menciptakan produk yang berkualitas, sangatlah diharapkan keberadaannya.

Namun, peneliti mendapati bahwa ada masalah yang terjadi pada karyawan PT Asyst. Peneliti mendapatkan informasi yang bersumber dari salah satu anggota HR Department PT Asyst yang menangani bagian *Recruitment and Development*, dan menjabat posisi *HR Specialits*, bahwa terjadi penurunan dan ketidakstabilan kualitas unjuk kerja pada karyawan yang PT Asyst selama kurang-lebih dua tahun terakhir ini. Penurunan unjuk kerja karyawan PT Asyst tersebut terlihat dari hasil *Performance Appraisal* yang didapatkan, yaitu bahwa sebanyak 62,5% karyawan dari PT Asyst yang mengalami penurunan hasil PA dari tahun 2010 ke tahun 2011. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat lebih dari setengah jumlah karyawan PT Asyst yang mengalami penurunan unjuk kerja. Hasil *Performance Appraisal* terakhir yang dikeluarkan oleh PT Asyst (hasil *Performance Appraisal* tahun 2011) pun menunjukkan hasil bahwa hanya 8.33% karyawan yang mendapat nilai *Performance Appraisal* dalam rentang nilai 4 sampai 5, atau dengan kata lain yang termasuk ke

dalam kategori tinggi. Sedangkan yang mendapatkan nilai *Performance Appraisal* sedang/rata-rata, atau mendapat nilai di antara 3 sampai 3,99, adalah sebanyak 38.27%. Sedangkan sisanya, yaitu 53.4%, mendapat nilai *Performance Appraisal* yang tergolong rendah dengan rentang nilai 0 sampai 2,99. Dapat terlihat melalui penjabaran data di atas bahwa hasil *Performance Appraisal* karyawan PT Asyst pada tahun 2011 adalah didominasi oleh karyawan yang mendapat hasil *Performance Appraisal* rendah.

Penurunan unjuk kerja karyawan PT Asyst juga didukung oleh meningkatnya tingkat *turn-over* karyawan dari tahun 2010 kepada tahun 2011. Pada tahun 2010, tingkat *turn-over* karyawan PT Asyst adalah sebesar 22.1%. Namun pada tahun 2011, tingkat *turn-over* karyawan PT Asyst mengalami peningkatan menjadi 29.2%. Bernadette Kenny dalam Forbes Magazine (2012) menyatakan bahwa apabila tingkat *turn-over* masih di bawah 15%, maka sebuah perusahaan dengan jumlah karyawan dalam kisaran 200 orang masih dalam batas kewajaran dan tidak akan ada masalah yang terlalu signifikan. Dengan kata lain, PT Asyst dengan jumlah karyawan sebanyak 250 orang dan mengalami peningkatan tingkat *turn-over* dari 22.1% pada tahun 2010 kemudian menjadi 29.2% pada tahun 2011, adalah merupakan sebuah permasalahan. Dikatakan oleh Glebbeek dan Bax (2004) di dalam jurnal penelitiannya bahwa *turn-over* karyawan dapat menyebabkan efek negatif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Struman, Lao, dan Katz (2012) menyebutkan di dalam jurnal hasil penelitiannya bahwa hubungan unjuk kerja dengan *turn-over rate* dapat digambarkan sebagai *curvilinear (U-shaped)*. Dengan kata lain, karyawan dengan unjuk kerja yang tertinggi dan terendah adalah karyawan yang paling

potensial untuk *resign*. Pernyataan tersebut apabila dikaitkan dengan kondisi PT Asyst yang telah dibahas sebelumnya yaitu terdapat 53.4% karyawannya mendapatkan hasil *Performance Appraisal* rendah, sedangkan sisanya pun hanya berkisar pada hasil yang rata-rata dan hanya 8.33% saja yang mendapat hasil *Performance Appraisal* yang termasuk ke dalam kategori tinggi, maka yang dapat disimpulkan bahwa yang melakukan *turn-over* di PT Asyst adalah karyawan yang memiliki hasil *Performance Appraisal* yang rendah, atau dengan kata lain yang memiliki unjuk kerja yang rendah.

Motivasi sendiri terbagi menjadi dua jenis, yaitu motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik (Herzberg dalam Astrini, 2012). Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Herzberg (dalam Astrini, 2012) menyebutkan bahwa yang termasuk sebagai motivasi ekstrinsik adalah : 1) kebijakan dan administrasi manajemen perusahaan, 2) kualitas supervisi, 3) hubungan antara atasan dan bawahan, 4) kondisi lingkungan kerja, dan 5) gaji. Meninjau lebih lanjut terhadap hal tersebut, peneliti menganggap bahwa penurunan unjuk kerja karyawan PT Asyst bukanlah dipengaruhi oleh hal-hal yang berkaitan dengan motivasi ekstrinsik. Hal ini dikarenakan oleh kenyataan bahwa seluruh karyawan PT Asyst mendapatkan perlakuan / mengalami hal yang relatif sama di dalam hal motivasi ekstrinsik. Seluruh karyawan PT Asyst mendapatkan kebijakan administrasi dan manajemen perusahaan yang sama satu sama lain. Kualitas supervisi, juga hubungan antara atasan dan bawahan pun relatif sama karena mereka semua bekerja dengan orang-orang di dalam lingkup budaya organisasi yang sama. Kondisi lingkungan kerja dapat dipastikan



sama, karena mereka bekerja di dalam gedung dan wilayah yang sama, serta tatanan ruangan dan pencahayaan yang sama. Dalam hal mengenai gaji pun, PT Asyst tidak memiliki rentang yang terlalu jauh antara gaji karyawan yang satu dengan karyawan yang lain (level staff), rata-rata berkisar antara Rp 5.000.000,-/Gross hingga Rp 6.000.000,-/Gross.

Berdasarkan pengamatan dan penilaian peneliti di atas, maka peneliti mencurigai bahwa terdapat masalah pada motivasi intrinsik para karyawan di PT Asyst. Sebab dengan keadaan motivasi ekstrinsik yang relatif sama, ternyata masih terdapat perbedaan pada hasil *Performance Appraisal* pada karyawan tersebut. Hal ini diduga peneliti disebabkan oleh adanya perbedaan motivasi intrinsik setiap individu karyawan. Motivasi intrinsik itu sendiri merupakan motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut. Deci dan Ryan (dalam Aamodt, 2001) mengatakan bahwa faktor instrinsik sangat berperan dalam motivasi kerja karyawan. Hal ini dikarenakan apabila karyawan termotivasi secara intrinsik, mereka secara otomatis akan termotivasi untuk memberikan unjuk kerja yang baik karena mereka menikmati tugas mereka dan tantangan yang berada di dalam proses pencapaian tugas tersebut.

Melihat adanya keterkaitan yang erat antara motivasi kerja dengan unjuk kerja sebagaimana juga mungkin terjadi di PT Asyst, juga dugaan bahwa terdapat perbedaan pada motivasi intrinsik karyawan yang akhirnya menyebabkan sebagian besar karyawan mengalami penurunan unjuk kerja, maka peneliti tertarik untuk mengangkat topic penelitian dengan judul **“Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap**

## **Unjuk Kerja Karyawan PT Asyst di BUMN Garuda”.**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Peneliti menemukan fakta penting terkait dengan motivasi intrinsik dan unjuk kerja, seperti yang telah dibahas dalam latar belakang, yaitu bahwa terdapat hubungan atau pengaruh yang signifikan di antara kedua variabel tersebut. Peneliti juga menduga bahwa penurunan unjuk kerja karyawan di PT Asyst adalah disebabkan oleh motivasi intrinsik para karyawan yang bermasalah. Oleh sebab itu, peneliti melakukan penelitian ini untuk dapat mengetahui apakah memang terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi intrinsik terhadap unjuk kerja para karyawan yang bekerja di PT Asyst.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Peneliti ingin mengetahui apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi intrinsik terhadap unjuk kerja karyawan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Melalui penelitian ini diharapkan tercapainya manfaat-manfaat yang berguna bagi para pihak yang terkait, yaitu :

#### **1. 4. 1. Manfaat Praktis**

Bagi perusahaan, penelitian ini memberikan informasi bagi perusahaan PT Asyst sehingga dapat diketahui apakah terdapat pengaruh motivasi intrinsik terhadap

unjuk kerja karyawannya. Apabila hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan di antara kedua variabel tersebut, maka perusahaan dapat mengetahui pengaruh motivasi intrinsik yang seperti apakah yang paling berpengaruh unjuk kerja karyawannya dan dapat mempersiapkan antisipasi apabila ternyata yang timbul adalah pengaruh yang buruk.

Bagi manajer diharapkan untuk dapat segera memikirkan cara untuk mengatasi masalah kurangnya motivasi intrinsik yang terjadi pada para karyawan. Manajer dapat turut membantu perusahaan untuk memberikan masukan alternatif sebagai antisipasi dan membantu merealisasikan masukan alternatif tersebut dalam proses pelaksanaannya.

Bagi karyawan diharapkan mampu menyadari bahwa motivasi intrinsik pada diri mereka akan menimbulkan pengaruh terhadap unjuk kerja, sehingga dengan membenahi motivasi intrinsik dapat meningkatkan unjuk kerja mereka.

#### **1.4.2. Manfaat Teoritis**

Memberikan sumbangsih terhadap bidang ilmu psikologi industri organisasi yang secara spesifik membuktikan kebenaran mengenai keterkaitan antara motivasi intrinsik dan unjuk kerja, serta mengetahui faktor apakah dari motivasi intrinsik yang berpengaruh paling besar terhadap unjuk kerja karyawan PT Asyst.

### **1.5. Cakupan dan Batasan**

Cakupan dan batasan yang ditentukan oleh peneliti di dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT Asyst yang bekerja secara konstan selama dua tahun terakhir ini (2010 sampai 2011). Hal ini dilakukan peneliti karena peneliti menganggap karyawan yang telah bekerja selama dua tahun terakhir tersebutlah yang dinilai dan dilaporkan oleh PT Asyst mengalami penurunan unjuk kerja. Sehingga dengan meneliti mereka barulah dapat diketahui permasalahan apakah yang sebenarnya terjadi pada mereka.

Peneliti juga membatasi bahwa penelitian ini hanya akan melihat kepada motivasi intrinsik. Penelitian ini tidak melihat kepada motivasi ekstrinsik sebab setelah peneliti meninjau situasi dan kondisi PT Asyst yang terkait dengan motivasi ekstrinsik, memang tidak ditemukan perbedaan antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.

