

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan berkembangnya jaman sekarang ini, semakin maju pula dunia teknologi yang mulai memasuki ranah modernisasi. Kompleksitas kebutuhan manusia pada dasarnya harus dipenuhi untuk dapat melangsungkan kehidupan yang semakin modern ini.

Perusahaan pada zaman sekarang mengikuti pola perkembangan bisnis di dunia sehingga teknologi yang digunakan pun semakin modern untuk dapat memenuhi kebutuhan konsumen. Tenaga seseorang semakin jarang digunakan karena semua aktivitas perusahaan telah menggunakan mesin-mesin canggih dan cepat dalam memproses bahan-bahan baku sehingga sampai pada produk yang siap dipasarkan.

Saat ini perusahaan menghadapi banyak tantangan dari lingkungan. Perubahan-perubahan terjadi begitu cepat dan kadang-kadang tidak dapat diduga. Perubahan-perubahan ini antara lain dalam bidang ekonomi, teknologi, pasar dan persaingan. Perubahan ini mengharuskan perusahaan untuk mengubah semua kebiasaan yang sudah dilakukan selama ini. Untuk itu diperlukan suatu pendekatan baru dalam mengevaluasi kinerja karyawan.

Fungsi ideal dari pelaksanaan tugas karyawan dalam unit kerja adalah fungsi pelayanan, maka orientasi manajemen harus berfokus pada pelanggan, memberikan pelayanan pada pelanggan, baik internal maupun eksternal.

Hal-hal di atas tidak mudah untuk dilaksanakan. Karena barisan terdepan dalam pemberian pelayanan adalah karyawan dengan berbagai persoalannya dan berbagai macam kriteria individunya. Bukan tidak mungkin pelanggan memperoleh citra yang buruk tentang perusahaan/organisasi, gara-gara pekerjaan pelayanan oleh karyawan yang jelek. Untuk itu sangat diperlukan fokus pada peningkatan kinerja karyawan. Karena tidak mungkin terjadi “fokus pada pelanggan” tanpa didahului oleh “fokus pada karyawan”.

Karyawan dan perusahaan seperti mata uang yang tidak bisa dipisahkan. Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan baik, kalau karyawannya bekerja tidak produktif, artinya karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja dan memiliki moril yang rendah sehingga bisa dikatakan bahwa karyawan tersebut memiliki kinerja yang rendah.

Perusahaan akan selalu mengadakan perubahan-perubahan dalam organisasinya yang bertujuan supaya perusahaan tersebut dapat bertahan dan mampu bersaing dengan perusahaan lainnya dan dibutuhkan juga kinerja yang baik dari setiap individu/karyawan yang ada dalam perusahaan agar dapat mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi dan agar dapat menyelesaikan secara optimal setiap pekerjaan yang dibebankan kepada setiap individu/karyawan tersebut.

Kerja adalah kegiatan yang menghasilkan suatu nilai bagi orang lain. Ketika seorang individu bekerja pada suatu organisasi, instansi ataupun perusahaan maka hasil kerja yang ia selesaikan akan mempengaruhi terhadap tingkat produktivitas organisasi. Oleh karena itu, pandangan dan juga perasaan individu terhadap pekerjaannya harus tetap terjaga pada sisi positif dari pekerjaannya dengan kata lain individu tersebut harus memiliki dan menjaga kepuasan kerjanya agar produktivitasnya dapat terus ditingkatkan.

Kinerja karyawan akan optimal dan baik jika produktivitas karyawan juga bagus, seperti halnya pendapat Klingner dan Nanbaldian (1993) dalam Triton yang menyatakan bahwa produktivitas merupakan fungsi perkalian dari usaha pegawai (*effort*), yang didukung dengan motivasi tinggi, dengan kemampuan pegawai (*ability*) yang diperoleh melalui latihan-latihan. Produktivitas yang meningkat berarti kinerja yang baik.¹

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam kemampuan melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya. Selain itu, kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.

Konstruk kinerja pada prinsipnya menjadi dua yaitu *contextual performance* dan *task performance* (Motowidlo dan Van Scoter, 1994 dalam Irawan).² Hal tersebut

¹ Triton. (2007). Mengelola Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Oryza, hlm 82

² Irawan, Andik Rony. 2012. Peranan Nilai-nilai Universal Melalui Etos Kerja Terhadap Motivasi Berprestasi dan Kinerja di Perusahaan Listrik Negara (PLN) Malang Raya. Desertasi. Universitas Gajah Mada. Yogyakarta. hlm 10

didasarkan pada penekanan aspek prediksinya yaitu *contextual performance* dapat dilakukan pengukurannya lebih tepat pada aspek kepribadian sedangkan *task performance* aspek kemampuan dan pengalaman (Borman dan Motowidlo, 1993 dalam Irawan).³ Keduanya *contextual performance* dan *task performance* menjadi pendukung mewujudkan peningkatan efektivitas organisasi.

Kinerja karyawan disini menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang karyawan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu.

Mathis dan Jackson (2002) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain: kuantitas *Output*, Kualitas *Output*, Jangka waktu *Output*, Kehadiran di tempat kerja, dan Sikap kooperatif.⁴

Kinerja karyawan sangat besar mempengaruhi dalam produktivitas perusahaan, menurut Mathis dan Jackson (2006) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi individu.⁵ Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan untuk mencapai tujuan kerja. Pemberian

³ Irawan, Andik Rony. 2012. Peranan Nilai-nilai Universal Melalui Etos Kerja Terhadap Motivasi Berprestasi dan Kinerja di Perusahaan Listrik Negara (PLN) Malang Raya. Desertasi. Universitas Gajah Mada. Yogyakarta. hlm 10

⁴ Mathis. L. Robert dan Jackson, H. Jhon. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia Buku dua, Edisi Pertama. Jakarta : Salemba Empat. hlm 378

⁵ Mathis. L. Robert dan Jackson, H. Jhon. 2006. Human Resource Management Terjemahan: Manajemen Sumber Daya Manusia (Jimmy Sadeli dan Bayu Pravira Hie) . Edisi Sepuluh. Jakarta : Salemba Empat. hlm 380

kompensasi yang adil dan layak juga merupakan motivasi bagi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya dan memberikan kontribusi yang baik bagi perusahaan. Kompensasi bisa saja berupa gaji, tunjangan maupun penghargaan prestasi dalam bentuk non finansial.

Seperti halnya peribahasa yang berasal dari Jepang yang mengatakan bahwa, “*Money grows on the tree of persistence*”. Makna yang terkandung dalam peribahasa ini adalah bahwa hanya orang yang tekun melakukan pekerjaannya yang akan mendapatkan uang yang terus bertambah. Ungkapan ini menunjukkan bahwa ketekunan bekerja harus lebih dahulu ada, baru uang akan mengikutinya. Kebalikannya, orang yang mengharap uang, tapi tidak melakukan pekerjaan dengan tekun dapat diumpamakan dengan peribahasa “Jauh panggang dari api”. Inti dari pekerjaan adalah melayani orang dengan ketulusan dan ketekunan. Dan imbalan akan datang sesuai dengan pengorbanan dan kesungguhan.

Menurut Mathis dan Jackson (2006:380) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu; Kemampuan, Motivasi, Dukungan yang diterima,⁶ Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan Hubungan mereka dengan organisasi. Jadi kinerja karyawan tergantung pada bagaimana kemampuan, motivasi, dan kesempatan.

Kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge dan skill)*, artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata – rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan

⁶ Mathis. L. Robert dan Jackson, H. Jhon. 2006. Human Resource Management Terjemahan: Manajemen Sumber Daya Manusia (Jimmy Sadeli dan Bayu Pravira Hie) . Edisi Sepuluh. Jakarta : Salemba Empat. hlm 380

pekerjaan sehari – hari maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan untuk mencapai tujuan kerja. Pemberian kompensasi yang adil dan layak juga merupakan motivasi bagi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya dan memberikan kontribusi yang baik bagi perusahaan.

Hubungan para karyawan dengan organisasi adalah kontrak psikologis yang merujuk pada harapan tidak tertulis para karyawan dan pemberi kerja tentang sifat hubungan kerja mereka. Karena kontrak psikologis bersifat individual dan subjektif, ia fokus pada harapan – harapan akan keadilan yang mungkin tidak didefinisikan dengan jelas oleh para karyawan.

Ketika faktor-faktor di atas terpenuhi maka kinerja karyawan akan optimal dan baik. Sehingga dapat mempengaruhi kinerja perusahaan tentunya dalam menjalankan roda organisasi yang harus tetap terus berjalan untuk kelangsungan perusahaan supaya dapat bersaing dengan perusahaan lain secara produktif.

Jika upaya dari faktor-faktor tersebut tidak terpenuhi di dalam dunia pemerintahan misalnya terdapat beberapa macam pegawai negeri diantaranya adalah TNI, POLRI, dan PNS. Ketiga instansi tersebut bisa dibilang perusahaan yang dimiliki oleh Negara. Dari kesekian pegawai negeri tersebut dibentuk jabatan-jabatan yang tujuannya untuk memajukan Negara. Pegawai-pegawai tersebut mendapat gaji yang tidak sedikit karena tugasnya yang sangat berat yaitu membangun Negara untuk

semakin maju dan berkembang. Tapi kenyataannya berbalik 180⁰ seperti yang diungkapkan oleh Direktur Eksekutif, The Institute for Development of Economics and Finance (INDEF) Enny Sri Hartati beliau memaparkan dalam harian orbit 25 Februari 2013 bahwa kenaikan gaji kepala daerah, kata dia, hanya akan membuat dana dana alokasi umum habis hanya untuk membayar gaji pejabat daerah. Ujung-ujungnya, alokasi dana desentralisasi fiskal dan dana transfer daerah, tidak akan mampu memberikan pengaruh untuk mendorong pertumbuhan daerah, lantaran habis tersedot membiayai birokrasi. Kenaikan gaji tidak menjamin kinerja kepala daerah meningkat. Dengan gaji yang cukup besar saat ini, kinerja mayoritas kepala daerah terbukti masih jauh dari memuaskan.⁷

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Joussemet dkk. (2004) dalam jurnal Mahmudah (2008) menemukan bahwa *reward* berhubungan dengan perilaku *incongruent*, artinya jika perusahaan memberikan *reward* atau imbalan yang terlalu besar kepada pekerja dan tidak sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya, maka akan menyebabkan perilaku *incongruent* pada pekerja tersebut. Pekerja tersebut akan tidak menunjukkan kinerja yang maksimal karena sudah mendapatkan *reward* yang lebih dari pekerjaan yang dilakukan.⁸

Dalam dunia pendidikan Deci (1972) dalam tesis O'Brien (2004) menemukan bahwa penghargaan eksternal menempatkan kendala pada pemenuhan individu,

⁷ www.harianorbit.com

⁸ Mahmudah, Siti. (2008). Kombinasi *Self Determination Theory* dan *Future Time Perspective*. *Psikoislamika*. Jurnal Psikologi Islam. hlm 243

menghambat kebutuhan psikologis dasar otonomi, dan kemudian memimpin dia untuk berkinerja buruk pada tugas.⁹

Edward Deci dan Richard Ryan adalah para peneliti yang berfokus pada peran penting motivasi intrinsik dalam mendorong perilaku manusia. Dalam teorinya, perilaku manusia untuk dapat bersemangat ketika sedang bekerja memiliki tiga faktor internal psikologis yang universal selain mengejar insentif eksternal seperti uang.

Ketiga faktor ini berperan penting sebagai kebutuhan-kebutuhan yang harus dipenuhi dalam meningkatkan motivasi intrinsik seseorang. Ketiga kebutuhan itu adalah; kompetensi, otonomi, dan hubungan sosial. Ketiga faktor yang harus dipenuhi itu bisa disebut dengan Teori Determinasi Diri (SDT). Teori determinasi diri (SDT) ini mengidentifikasi tiga kebutuhan tersebut di atas, yang jika dipenuhi akan dapat mengoptimalkan pengembangan diri seseorang dan produktivitasnya.

Teknik motivasi intrinsik ini distimulasi dengan menaklukkan beragam tantangan, mencoba kemungkinan-kemungkinan yang baru, dan terus mengembangkan pikiran serta pergaulan. Kompetensi dan otonomi dalam bekerja mesti diakui dengan penghargaan yang positif. Wewenang yang terkontrol dan kenaikan jenjang karir harus selalu disediakan. Penilaian kinerja yang terbaik adalah yang berdasarkan tingkat produktivitas pekerja.

Kompetensi atau penguasaan suatu keahlian, keterkaitan atau pemaknaan diri dalam lingkungan sosial, dan otonomi atau kemandirian untuk berinisiatif dalam menentukan prestasi diri sendiri adalah deskripsi dari tiga kebutuhan motivasi

⁹ O'Brien, Kimberly E., 2004. *Self-Determination Theory and Locus of Control as Antecedents of Voluntary Workplace Behaviors*. Thesis. Department of Psychology, University of South Florida, United State of America. hlm 4

intrinsik. Pemenuhan kebutuhan motivasi intrinsik ini diperoleh dengan mengaktualisasikan potensi yang ada di dalam diri seseorang bagi lingkungannya. Jika terpenuhi, seseorang akan menjadi sangat termotivasi dan bersemangat dalam pekerjaannya. Namun, jika tidak terpenuhi (beserta kebutuhan dasarnya juga), maka motivasi seseorang akan jatuh terpuruk.

Kebutuhan otonomi dapat dipenuhi dengan memberikan beragam alternatif pilihan untuk menginternalisasikan tujuan dan aturan atau nilai-nilai budaya yang ada. Internalisasi ini dicapai dengan mengintegrasikan sasaran atau target yang telah ditetapkan ke dalam kualitas diri seseorang dan keahlian yang dimilikinya. Otonomi juga diraih dengan kebebasan untuk berinisiatif dan menjadi proaktif dalam beraktivitas. Kreativitas untuk berinovasi tidak terlalu ketat dibatasi. Peraturan dan prosedur kerja ditransformasikan sebagai sarana dan perangkat penting yang memfasilitasi pemenuhan kebutuhan lainnya seperti kompetensi.

Keterkaitan/hubungan terdiri dari pengembangan percaya diri dan pemenuhan hubungan dengan orang lain. Hubungan dalam hal ini diartikan sebagai perasaan terhubung dengan orang lain dalam sebuah lingkungan sosial yang mengakibatkan rasa pantas mencintai dan menghargai. Kebutuhan hubungan pada teori ini serupa dengan kebutuhan untuk saling memiliki dalam hirarki Maslow.

Selain bekerja untuk mendapatkan uang, seseorang perlu juga meningkatkan kemampuannya, berdikari, dan memiliki interaksi sosial yang baik dalam pekerjaannya. Itu semua dilakukan demi orang-orang yang dicintai, keluarga, dan masyarakat umum. Pekerjaannya harus menjadi sarana yang memberikan makna, interaksi sosial, dan membangkitkan jiwa kepemimpinan.

Lalu, kebutuhan kompetensi ini juga harus ditunjang penciptaan berbagai kesempatan untuk meningkatkan kemampuan. Pengembangan keahlian ini dilakukan untuk menjadi yang terbaik bagi diri sendiri. Menjadi diri yang lebih baik dari yang kemarin dan di masa lalu. Pengakuan yang positif dari atasan dan penghargaan oleh manajemen akan sebuah kompetensi, bisa meningkatkan motivasi intrinsik seorang karyawan. Sedangkan kritik yang merendahkan hanya akan menjatuhkan semangat kerja atau tingkat motivasi karyawan tersebut. Tapi perlu diingat, popularitas dan kekayaan seperti uang memang bisa memotivasi namun penggunaannya sebagai pendorong produktivitas perlu diperhitungkan secara hati-hati. Kadangkala, uang bisa menjadi kontradiksi terhadap motivasi intrinsik seseorang. Orang yang terlalu berkonsentrasi pada uang menjadi kurang fokus pada pengembangan dirinya, yang pada akhirnya menurunkan kinerja dan tingkat produktivitasnya.

Fenomena yang terjadi di perusahaan PT. Tjiwi Kimia Tbk. pada bulan maret 2012 yang terliput dalam <http://news.detik.com> (diakses pada 17 Mei 2013, 20.25) menunjukkan terdapat 72 karyawan yang diPHK karena mempunyai kinerja buruk. Menurut salah satu tim manajemen PT. Tjiwi Kimia Tbk. karyawan yang diPHK tersebut sudah mengantongi nilai C dalam tiga tahun berturut-turut, dan bisa dibilang karyawan tersebut memiliki kinerja yang buruk dalam 3 tahun berturut-turut tersebut.¹⁰

Berdasarkan berita di atas bisa diketahui bahwa penilaian kinerja yang dilakukan oleh PT. Tjiwi Kimia Tbk. hanya ditinjau dari *contextual performance*

¹⁰ <http://news.detik.com>

yang menilai kinerja dari kepribadian dan hasil akhir yang dicapai. Disamping itu ada konteks lain dari penilaian kinerja yang sangat perlu diperhatikan juga yaitu *task performance* yang melihat kinerja sebagai aspek motivasi, kemampuan, dan kesempatan kerja.

Dalam penelitian Septiyana (2012) yang berjudul hubungan antara determinasi diri dan komunikasi interpersonal pada mahasiswa bimbingan dan konseling angkatan 2009 FKIP UKSW tahun akademik 2011/2012 menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara determinasi diri dan komunikasi interpersonal dengan hasil koefisien korelasi $r_{xy}=0,266$ pada taraf koefisien $0,003 < 0,05$.¹¹

Dari paparan data-data beserta penelitian di atas, maka perlulah pengamatan yang lebih luas terhadap determinasi diri, maka dari itu peneliti melakukan pengamatan terhadap determinasi diri dengan kinerja karyawan. Penelitian dengan tema tersebut masih sangat minim dilakukan oleh pihak lain, karena determinasi diri masih tergolong teori baru dalam ruang lingkup psikologi. Mungkin akan memiliki peranan yang berbeda jika pengamatan ini dilakukan di instansi lain yaitu PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang yang merupakan komoditas perusahaan milik Negara terbesar di Indonesia yang menangani pelayanan tenaga listrik.

Kesuksesan dalam memotivasi diri dan orang lain secara permanen bergantung pada pemenuhan ketiga kebutuhan dalam Teori Determinasi Diri ini. Kompetensi, otonomi, dan hubungan sosial perlu diperhatikan agar berhasil dalam

¹¹ Septiyana, Siti Fira. (2012). Hubungan Antara Determinasi Diri dan Komunikasi Interpersonal Pada Mahasiswa Bimbingan dan Konseling Angkatan 2009 FKIP UKSW Tahun Akademik 2011/2012. Skripsi. Universitas Kristen Satya Wacana. Salatiga.

membawa perubahan serta perbaikan kualitas perilaku. Pengembangan diri ini akan memberikan tujuan hidup yang bermakna bagi seseorang, sehingga dalam jangka panjang; dia akan selalu bersemangat dan termotivasi tinggi dalam pekerjaannya. Transendensi dari aktualisasi potensi yang dimiliki adalah arti kehidupan sejati di dunia ini.

Dengan demikian sesuai pemaparan diatas begitu pentingnya determinasi diri bagi kinerja karyawan sebagai *task performance*, oleh karena itu peneliti tertarik untuk memilih judul “HUBUNGAN *SELF DETERMINATION* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. PLN (PERSERO) AREA MALANG” sebagai penelitian untuk tugas akhir atau skripsi sebagai syarat kelulusan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada pemikiran dan pemaparan diatas, maka penelitian yang lebih lanjut peneliti dapat merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat *Self Determination* pada karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang?
2. Bagaimana tingkat Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Malang?
3. Adakah hubungan *Self Determination* terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari paparan rumusan masalah diatas dapat di ketahui tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui tingkat *Self Determination* pada karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang.
2. Untuk mengetahui tingkat Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Malang.
3. Untuk mengetahui adakah hubungan determinasi diri terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

1. Sebagai sumbangan pemikiran bagi dunia ilmu pengetahuan di Universitas Islam Negeri Malang khususnya di fakultas psikologi.
2. Sebagai dasar bagi pihak lain untuk mengadakan penelitian selanjutnya yang ingin meneliti dengan tema yang sama.
3. Sebagai bahan informasi bagi berbagai pihak yang berkepentingan.

2. Manfaat Praktis

1. Sebagai masukan bagi perusahaan tentang faktor-faktor determinasi diri terhadap kepuasan kerja karyawan yang diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan untuk memotivasi karyawan.