

4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Profil Perusahaan

Nama Perusahaan	: PT. Arta Boga Cemerlang
Alamat	: Jl. Panjang Jiwo No.44, Panjang Jiwo, Kec. Tenggilis Mejoyo, Surabaya, Jawa Timur 60299
Telepon	: (031) 8437140
Website	: https://www.artaboga.com/ID/home

Gambaran umum PT. Arta Boga Cemerlang

Arta Boga Cemerlang berdiri pada tahun 1985 dan merupakan distributor tunggal Orang Tua Group yang mendistribusikan produk dari sejumlah produsen ke seluruh wilayah di Indonesia. Namun demikian, cikal bakal Arta Boga Cemerlang sebagai perusahaan distribusi telah dimulai sejak tahun 1948. Arta Boga Cemerlang berkembang menjadi salah satu perusahaan distribusi terbesar di Indonesia, yang mengkhususkan diri pada pendistribusian produk kebutuhan sehari-hari, meliputi berbagai kategori, yaitu biskuit, wafer, permen, minuman kesehatan, snack, baterai dan lain- lain.

Salah satu keunggulan Arta Boga Cemerlang adalah adanya dukungan jaringan distribusi yang kuat, baik di kota besar maupun kota kecil di seluruh Indonesia. Pasar tradisional dilayani oleh tim grosir dan tim pengecer. Sedangkan pasar modern dilayani oleh tim supermarket, minimarket dan hypermarket. Untuk jumlah karyawan perusahaan saat ini berjumlah 800 – 1000 orang karyawan yang didominasi penjualan lapangan. Untuk omzet PT. Arta Boga Cemerlang, peneliti tidak menemukan data dikarenakan angka nominal bersifat rahasia.

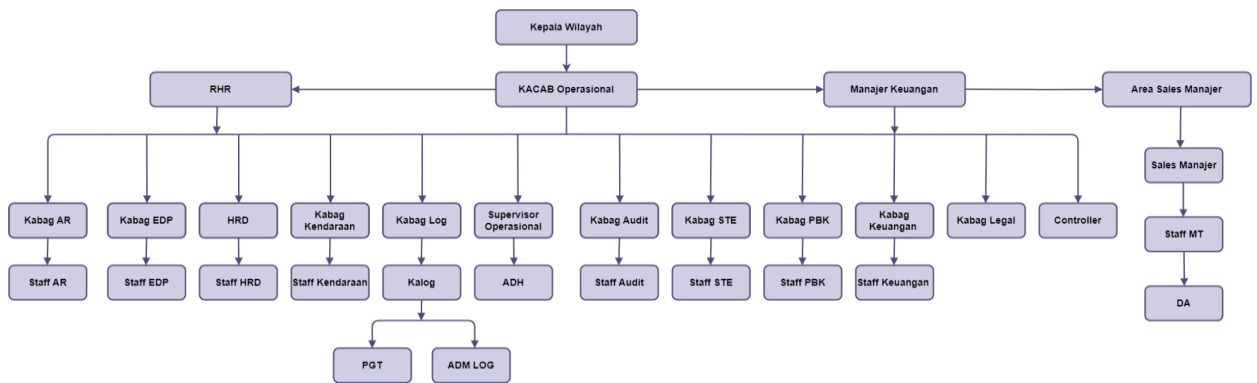
Adapun sejumlah produk yang didistribusikan, seperti baterai ABC Carbon Zinc, ABC Alkaline, sikat gigi FORMULA dan wafer TANGO, KRATINGDAENG, YOU C1000, Minuman Kesehatan KIRANTI adalah pemimpin pasar di Indonesia. Untuk skema distribusi ialah divisi penjualan melakukan penawaran kepada toko dan pasar modern lalu dilakukan kegiatan *taking order* yang diajukan kepada perusahaan produsen Orang Tua lalu barang tersebut akan didistribusikan oleh pihak logistic hingga sampai kepada konsumen.

4.1.1. Visi dan Misi Perusahaan

Visi dari PT. Arta Boga Cemerlang adalah GO BEYOND! Atau jika diartikan dalam Bahasa Indonesia adalah melangkah maju.

Misi dari PT. Arta Boga Cemerlang adalah membangun hubungan kuat dengan konsumen dengan mendistribusikan produk dan layanan terbaik di seluruh kota di Indonesia serta melanjutkan eksplorasi potensi sumber daya manusia untuk meningkatkan kekayaan nasional negara.

4.1.2. Struktur Organisasi



Gambar 4.1. Struktur Organisasi

Sumber : PT. Arta Boga Cemerlang Regional Jatim Utara

4.1.3. Deskripsi Pekerjaan

a. Kepala Wilayah:

1. Melakukan pengambilan semua keputusan yang berhubungan dengan kegiatan operasional perusahaan.
2. Melakukan pengawasan dan perencanaan terhadap kegiatan penjualan barang
3. mengawasi jalnnya proses bisnis dalam perusahaan
4. bertanggung jawab atas seluruh kegiatan dalam perusahaan.

b. Kepala Cabang Operasional:

1. Bertanggung jawab atas pelaksanaan operasi harian di cabang atau wilayah
2. Memantau dan mengelola anggaran operasional
3. Mengelola tim cabang atau dapat disebut depo/ gudang
4. Mengidentifikasi dan menerapkan perbaikan dalam proses operasional

c. *Regional Human Resources Manager*

1. Bertanggung jawab atas proses rekrutmen dan seleksi tiap karyawan pada perusahaan.
2. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan, mengatur kepelatihan dan mempromosikan pengembangan karyawan di wilayah.
3. Bertanggung jawab atas sistem evaluasi kinerja, memberikan umpan balik pada karyawan dan mengidentifikasi area yang perlu perbaikan.
4. Memastikan bahwa semua kebijakan dan praktik perusahaan sesuai dengan hukum tenaga kerja yang berlaku.

d. *Finance Manager*

1. Mempersiapkan anggaran, perencanaan keuangan jangka panjang dan memastikan keuangan perusahaan berada di jalur yang benar.
2. Bertanggung jawab atas pelaporan keuangan termasuk laba rugi, neraca, dan arus kas.
3. Mengelola aliran kas perusahaan, termasuk penerimaan dan pengeluaran.
4. Menganalisis kinerja keuangan perusahaan serta memberikan rekomendasi

Berikut adalah tugas umum dari berbagai divisi dan peran yang Anda sebutkan dalam sebuah organisasi:

e. *Divisi Account Receivable:*

1. Mengelola penerimaan pembayaran dari pelanggan.
2. Memantau dan menagih piutang yang belum dibayar.
3. Mempelajari kebijakan kredit pelanggan dan mengelola risiko kredit.

f. *Divisi EDP (Electronic Data Processing):*

1. Menangani teknologi informasi dan sistem komputer.
2. Mengembangkan dan memelihara sistem dan aplikasi komputer.
3. Memastikan keamanan dan integritas data.

g. *Divisi HRD (Human Resources Development):*

1. Mengelola pengembangan dan pelatihan karyawan.
2. Menyusun dan menjalankan program pelatihan.

3. Mengelola kinerja dan pengembangan karir karyawan.

H. Divisi Kendaraan:

1. Mengelola armada kendaraan perusahaan.
2. Menjaga kendaraan dalam kondisi baik.
3. Mengatur perawatan, perbaikan, dan logistik kendaraan.

i. Divisi Logistik:

1. Mengelola rantai pasokan, pergudangan, dan pengiriman.
2. Memantau persediaan dan pergerakan barang.
3. Memastikan efisiensi dalam manajemen persediaan.

j. *Supervisor* Operasional:

1. Mengawasi operasi harian di unit bisnis atau departemen.
2. Memastikan tujuan dan target tercapai.
3. Menerapkan perbaikan proses operasional.

k. Divisi Audit:

1. Melakukan pemeriksaan internal untuk memastikan kepatuhan dan integritas keuangan dan operasional.
2. Menyusun laporan audit dan memberikan rekomendasi perbaikan.

l. STE (*Strategic and Technical Expertise*):

1. Memberikan keahlian teknis atau strategis untuk proyek-proyek khusus atau pengembangan strategi perusahaan.
2. Bisa berfokus pada area tertentu seperti teknologi, risiko, atau kebijakan.

m. Divisi Pembukuan:

1. Mengelola catatan keuangan harian, termasuk pencatatan transaksi dan laporan keuangan.
2. Memastikan kepatuhan dengan prinsip akuntansi dan regulasi keuangan.

n. Divisi Keuangan:

1. Mengelola aspek keuangan perusahaan secara keseluruhan.

2. Merencanakan anggaran, pengelolaan kas, investasi, dan pembiayaan.

o. Divisi *Legal*:

1. Menangani masalah hukum dan peraturan perusahaan.
2. Memberikan nasihat hukum pada manajemen perusahaan.
3. Menangani kontrak dan perselisihan atau permasalahan hukum.

p. *Controller*:

1. Bertanggung jawab atas pengawasan akuntansi, laporan keuangan, dan kontrol keuangan.
2. Menyusun laporan keuangan yang akurat dan memastikan kepatuhan dengan regulasi.

4.2. Uji Triangulasi Data

Tabel 4.1. Uji Triangulasi

Teori McClelland & ERG	Kebutuhan Eksistensi ada 2 indikator	Semua Valid
	Kebutuhan keterhubungan ada 2 indikator	Semua Valid
	Kebutuhan Pertumbuhan ada 2 indikator	Semua Valid
	Kebutuhan akan Pencapaian ada 4 indikator	Semua Valid
	Kebutuhan akan Kekuasaan ada 4 indikator	Semua Valid
Peningkatan Motivasi Kerja	Desain Ulang Pekerjaan ada 5 indikator	Semua Valid
	Program Perlibatan Karyawan ada 4 indikator	Semua Valid
	Program Gaji Bervariabel ada 7 indikator	Semua Valid
	Tunjangan dan Manfaat Fleksibel ada 2 indikator	Semua Valid
	Program Penghargaan Karyawan ada 1 indikator	Semua Valid

4.3. Pembahasan Data

4.3.1. Analisis Data

Untuk menemukan strategi peningkatan motivasi yang tepat bagi PT. Arta Boga Cemerlang Regional Jatim Utara, maka peneliti akan membahas mengenai 8 dimensi yaitu :

- a. Kebutuhan akan Pencapaian
- b. Kebutuhan akan Kekuasaan
- c. Kebutuhan akan Afiliasi
- d. Desain Ulang Pekerjaan
- e. Program Perlibatan Karyawan
- f. Program Gaji Bervariabel
- g. Tunjangan dan Manfaat Fleksibel
- h. Program Penghargaan Karyawan

Peneliti melakukan analisis pada dimensi-dimensi yang ada pada lingkungan internal didasari dari hasil wawancara pada pihak yang memiliki peran penting pada PT. Arta Boga Cemerlang, dan juga memiliki masa kerja yang cukup lama untuk memiliki hasil yang sifatnya tepat. Berikut adalah beberapa dimensi yang diteliti dengan memberikan pertanyaan wawancara yang memiliki hubungan dengan tiap dimensi.

4.3.1.1. Dimensi Kebutuhan Eksistensi

Suatu kebutuhan akan tetap bisa hidup sesuai dengan tingkat kebutuhan tingkat rendah dari Maslow yaitu meliputi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman. Eksistensi memiliki fokus pada kualifikasi pemenuhan materil dasar, serta mencakup elemen pada teori hirarki Maslow yaitu kebutuhan psikologis dan rasa aman (Robbins, 2006, p.221). Kebutuhan psikologis sendiri berkaitan dengan bagaimana karyawan PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara dapat memenuhi kebutuhan dasar untuk hidup seperti makanan, minuman, tempat tinggal, dan kebutuhan dasar lainnya.

Menurut hasil wawancara kepada para narasumber, imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan paling kecil ialah Upah Minimum Kabupaten (UMK) penempatan daerah depo Sumenep sebesar 2,176 juta dan Pamekasan sebesar 2,133 juta. Gaji pokok tersebut belum termasuk dengan adanya tambahan tunjangan lainnya yang diberikan secara variabel.

“ Kalau baru mulai antara *range* 2 hingga 4 juta”¹

Pernyataan ini juga sejalan dengan pernyataan narasumber lainnya yang menyatakan bahwa gaji pokok yang diberikan berada di kisaran angka UMK hingga diatas UMK apabila memiliki masa kerja yang cukup lama.

“ Gajinya sesuai dengan UMK depo penempatan saat awal masuk, bisa lebih tinggi apabila memiliki masa kerja lama”²

Tri Unika menambahkan kalau gaji yang diberikan merupakan gaji pokok diluar insentif

“Diluar gaji pokok juga ada insentif atau gaji berdasarkan prestasi yang cukup tinggi apabila mencapai target yang ditentukan”³

insentif yang dikatakan oleh Tri Unika merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan atas prestasi yang diukur atas dasar tercapai tidaknya target yang ditetapkan oleh perusahaan, sehingga dapat diartikan bahwa gaji yang dimaksud ialah gaji variabel berdasarkan pada prestasi

PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara dalam gaji pokok terdapat tingkatan atau strata yang ditentukan berdasarkan jabatan.

Tabel 4.2.

Golongan/ *grade* pokok Karyawan PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

<i>Grade</i>	Posisi	Gaji Pokok
<i>Grade 1</i>	<i>Non Staff (driver, asisten penjualan, security, warehouse worker, sales)</i>	Upah Minimum Penempatan (Rp 2.000.000 hingga Rp. 4.500.000)

¹ Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

² Mikhael Agus Herliyanto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 19.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

³ Tri Unika Wahyu Kristanto, *Wawancara*, Selasa, 7 November 2023 pukul 18.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

Level 1	Staff Umum	Rp. 4.500.000 – Rp. 6.000.000
Level 2	Supervisor	Rp. 6.000.000 – Rp. 8.000.000
Level 3	Manager dan Kepala Wilayah	Rp. 15.000.000 – Rp. 20.000.000
Level 4	Senior Manager – Senior Director	Rp. 25.000.000 – Rp.30.000.000

Sumber : Hasil wawancara⁴

Dalam pemenuhan kebutuhan dasar, karyawan tidak hanya mendapatkan dari gaji pokok, namun perusahaan juga memberikan tunjangan-tunjangan. Tunjangan yang diberikan adalah adalah tunjangan makan, tunjangan kendaraan, tunjangan bahan bakar kendaraan hingga tunjangan pulsa, tunjangan ini berlaku untuk divisi penjualan

“ Seperti biasa tunjangan kesehatan, kalau divisi penjualan lebih banyak mungkin ada kendaraan, BBM, bahkan pulsa juga”⁵

Mikhael dan Tri Unika juga berpendapat sama mengenai tunjangan – tunjangan yang ada pada PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

“Ambil contoh di divisi penjualan contohnya juga ada tunjangan BBM, tunjangan pulsa dan kendaraan dan tunjangan makan juga ada”⁶

“Ada tunjangan seperti kesehatan buat seluruh staff, ada kendaraan sama BBM, pulsa, dan makan juga untuk penjualan ada banyak terkait sales itu banyak”⁷

⁴ Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁵ Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁶ Mikhael Agus Herliyanto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 19.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁷ Tri Unika Wahyu Kristanto, *Wawancara*, Selasa, 7 November 2023 pukul 18.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

Tabel 4.3.

Tunjangan Karyawan PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

Tunjangan	Jumlah/ Perhitungan
Tunjangan Makan DA	Rp. 10.000/ hari masuk kerja
Tunjangan BBM DA	RP. 20.000/hari masuk kerja
Tunjangan Pulsa DA	Rp. 250.000
Tunjangan Kesehatan Staff	Gaji – 4 % = hasil Kesehatan per bulan

Sumber : Hasil wawancara⁸

Kemudian untuk keamanan sendiri, karyawan PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara memiliki tingkat intensitas pekerjaan yang cukup tinggi. Namun, karyawan sudah merasa terbiasa dengan kondisi tersebut. Pemimpin atau atasan memiliki peranan yang cukup penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik demi mengontrol kesehatan mental karyawan agar tidak terjadi stress yang cukup tinggi.

“Dari sisi emosional dan fisik tidak ada kendala apa-apa dikarenakan juga kondisi kantor yang *fun* jadi pekerjaan bisa dilakukan dengan tanpa tekanan juga”⁹

Pernyataan ini juga didukung dengan pernyataan Mikhael dan juga Tri Unika, meskipun banyak pekerjaan yang cukup berat namun pemimpin juga sering memberikan waktu luang untuk berbincang santai dan bercanda tawa agar tidak merasa kelelahan ataupun merasa tertekan

“Kadang kelelahan karena pekerjaan banyak, namun kami selalu bawa *fun* saja tiap mengerjakan tugas-tugas yang ada”¹⁰

Untuk keamanan kerja secara fisik, pihak perusahaan memberikan asuransi program kesehatan milik pemerintah yakni Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) kesehatan yang

⁸ Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁹ Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

¹⁰ Mikhael Agus Herliyanto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 19.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

menanggung keluarga juga. Untuk asuransi diluar BPJS masih belum ada hingga sampai saat ini. Untuk golongan jabatan tertentu juga ada tunjangan kesehatan seperti *medical check-up* rutin

“Untuk ini tidak ada masalah sih sejauh ini masih oke – oke aja, untuk fisik sendiri ya ada *checkup* rutin buat jabatan tertentu, buat emosional sangat tidak ada masalah karena lingkungan kerjanya bagus sekali karena diisi anak-anak muda.”¹¹

Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa kebutuhan eksistensi karyawan PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara terpenuhi. Dalam pemenuhan kebutuhan untuk makanan, minuman hingga sampai keamanan kerja semua ditanggung dan dibayarkan dari pihak perusahaan. Dari segi psikologis, perusahaan memberikan gaji pokok paling minimal adalah UMK penempatan yang berdasarkan pada daerah tempat penempatan tenaga kerja untuk sales serta gaji UMR untuk tingkat *staff*. Di sisi lain, pada divisi penjualan terdapat tunjangan-tunjangan yang diberikan kepada pegawai diluar gaji pokok. Tunjangan tersebut ialah tunjangan makan, pulsa, BBM bahkan tunjangan kesehatan tiap individu. Kesehatan mental individu juga tidak terdapat masalah dikarenakan lingkungan kerja yang baik dan saling mendukung satu dengan yang lain.

4.3.1.2. Dimensi Kebutuhan Keterhubungan

Keterhubungan adalah hubungan interpersonal antara individu yang harus dijaga. Manusia merupakan makhluk sosial yang menuntut agar terjadinya interaksi dengan orang lain. Keterhubungan dalam teori ERG terdiri dari elemen dalam hirarki kebutuhan Maslow kebutuhan sosial dan elemen eksternal pada penghargaan (Robins, 2006, p.221). Kebutuhan keterhubungan PT. Arta Boga Cemerlang dapat dilihat dari bagaimana karyawan yang dalam pekerjaannya sering melakukan interaksi dengan karyawan lain serta adanya pemberian penghargaan yang diberikan berdampak pada hubungan interpersonal karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap tiga narasumber, ketiga narasumber menyatakan bahwa dalam pekerjaan yang dilakukan, komunikasi antar karyawan menjadi keharusan dalam proses pekerjaan yang dilakukan. Kondisi interaksi antar karyawan dinilai

¹¹ Tri Unika Wahyu Kristanto, *Wawancara*, Selasa, 7 November 2023 pukul 18.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

cukup baik disertai dengan adanya upaya perusahaan dalam menjembatani hubungan baik karyawan perusahaan.

“Kalau di divisiku sendiri kalau menurutku teamworknya juga cukup baik, kita kalau misalnya ada yang kesulitan tidak lihat secara itu kan tugasmu ya kita tidak begitu sih kita lebih ke ketika kalau misalnya ada tugas, memang ada kesulitan, ada kendala kita saling bantu tidak yang individualis yang harus oh itu kerjaanku, tidak maulah ya kerjaanmu sendiri, kalau memang sama-sama sulit ya dikerjain bareng istilahnya ya kalau pulang pulangnya lama pulangnya malam, ya pulang malamnya barengan, kalau pulangnya cepat, pulang cepatnya barengan jadi ya lebih enak gitu, jadi teamworknya tetap terjaga, kita juga sesama divisi itu tetap enak, tidak yang kalau misalnya kamu belum selesai ya itu urusanmu harus selesai dan meninggalkan yang lainnya itu kan nanti pasti ke depannya di team kalau ada yang individualis banget itu pasti tidak enak lingkungan kerjanya pasti tidak enak orang juga jadi malas nanti ke depannya, hubungan antar individu juga baik-baik saja soalnya juga kadang kan diadakan acara-acara bareng seperti 17 Agustusan dan juga ada ibadah bersama ”¹²

Mikhael dan Tri Unika juga menambahkan bahwa hubungan yang baik juga terjalin lintas divisi disebabkan oleh adanya kegiatan yang dilakukan bersama diluar kantor juga seperti dengan adanya olahraga bersama

“Kalau menurut saya, udah baik. kita juga berbaur satu dengan yang lainnya secara lintas divisi. Mungkin menurut saya, faktornya ialah terdapat kita kegiatan secara bersama-sama.”¹³

“Sudah sangat baik, untuk mewadahnya sendiri cukup baik karena ada beberapa yang kita buat grup untuk melakukan futsal bareng atau olahraga bareng. Seperti itu menurut saya mewadahi hubungan sekali antara karyawan satu dengan karyawan yang lainnya.”¹⁴

Hubungan sosial antar personal maupun hubungan antar atasan dan bawahan pun dapat dikatakan terjalin dengan cukup baik, komunikasi yang baik dikatakan menjadi dasar

¹² Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

¹³ Mikhael Agus Herliyanto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 19.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

¹⁴ Tri Unika Wahyu Kristanto, *Wawancara*, Selasa, 7 November 2023 pukul 18.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

untuk terjalinnya komunikasi 2 arah yang baik antara atasan dan juga bawahan dengan terjalinnya hubungan yang baik tentu akan meningkatkan kinerja individu.

“Kalau aku sendiri, aku sama anak-anakku sejauh ini oke-oke saja misalnya kalau sampai sekarang mungkin dia ada yang bingung-bingung gitu aku tetap bantu juga terus habis itu walaupun nantinya misalnya aku kadang-kadang sering ini ya, turba sering dinas-dinas gitu, keluar kota nah itu kalau misalnya anakku ada bingung kan mereka maksudnya tidak bisa tanya langsung gitu loh beda kalau misalnya aku lagi di kantor nah itu kan tetap harusnya kita ngomong-ngomongnya komunikasi tetap jalannya biasa by telfon aku biasa bilang ke mereka kalau misalnya aku slow respon banget, bisa tidak bisa ya telepon saja nggak apa-apa gitu, jadi yang penting komunikasi tetap jalannya jadi semua kerjaan juga enak juga lancar kalau aku bingung yang disampaikan, misalnya dia juga jelasin ke aku jadi sama-sama enak juga komunikasinya”¹⁵

Mikhael menambahkan bahwa komunikasi antar atasan dan bawahan dapat berlangsung dengan baik, dikarenakan tidak ada perbedaan usia yang signifikan antara atasan dan bawah di kantor ini

“Kalau menurut saya hubungannya cukup baik. Cukup baik karena ya dari atasan dan bawahan bisa saling mengkomunikasikan apa yang dibutuhkan. Ini juga disebabkan dengan perbedaan usia kami yang tidak terlalu jauh oleh karena itu komunikasi antara atasan dan bawahan lebih enak juga”¹⁶

Tri Unika juga menambahkan bahwa ia sering kali berkomunikasi dengan sales-sales yang telah ia latih dengan tujuan untuk memonitoring apa yang telah dilakukan oleh tiap sales per hari dan juga hasil apa yang dicapai selama satu hari, tentunya dengan hal demikian juga adanya komunikasi yang baik mengenai kesulitan yang terjadi di lapangan.

“Kalau dikatakan seperti ini, mungkin saya bisa mengibaratkan karena saya seorang trainer, saya membawahi sales-sales. Karena saya adalah trainernya seorang sales. Kalau saya

¹⁵ Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

¹⁶ Mikhael Agus Herliyanto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 19.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

lihat hubungannya baik karena saya selalu berkomunikasi, hari ini apa yang kamu capai, kamu dapat berapa omsetnya.”¹⁷

Hubungan yang baik tidak hanya terjadi karena interaksi interpersonal yang tinggi saja, namun dalam hal pekerjaan juga adanya saling bantu ataupun backup antar karyawan. Menurut narasumber, dalam pekerjaan yang dilakukan prestasi masing-masing individu juga berkaitan dengan prestasi divisi dan cabang, terlihat dari output yang dihasilkan oleh divisi. Narasumber menambahkan bahwa jika ada salah satu anggota divisi yang kurang maka harus dibantu bersama terkhusus untuk divisi HRD sebagai contoh.

“Terkhusus untuk divisi HRD, menurut saya bisa saling membantu. Jadi, nggak saling acuh-tak acuh. Karena menurut saya di HRD, khususnya di tim saya di HRO, kita di sini berdiri karena tim. Jadi, jika ada tim kita mungkin yang lagi lemah, ada yang satunya agak longgar, kita bisa saling bantu juga.”¹⁸

Kebutuhan keterhubungan juga dapat terlihat Ketika seorang karyawan mendapatkan penghargaan secara personal. Menurut ketiga narasumber Ketika seorang karyawan mendapatkan penghargaan tertentu maka karyawan lainnya pun akan terpacu untuk mendapatkan penghargaan yang serupa. Karyawan lain akan termotivasi untuk terus memberikan yang terbaik.

“ Ada tiap bulan dinamakan *employee of the month*, dimana karyawan berlomba-lomba untuk mencapai tersebut”¹⁹

“Mereka lebih termotivasi, jadi lebih giat kerja sebutannya”²⁰

¹⁷ Tri Unika Wahyu Kristanto, *Wawancara*, Selasa, 7 November 2023 pukul 18.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

¹⁸ Mikhael Agus Herliyanto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 19.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

¹⁹ Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

²⁰ Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

Tri Unika juga menambahkan bahwa dengan adanya penghargaan tersebut maka ada karyawan yang lebih termotivasi ada yang biasa-biasa saja. Tidak semua termotivasi karena pribadi setiap orang berbeda-beda.

“Ya tiap orang beda-beda, ada yang lebih termotivasi ada juga ya biasa-biasa aja karena kan juga cara pandang setiap orang kan berbeda-beda.”²¹

Berdasarkan data diatas, dapat disimpulkan bahwa kebutuhan keterhubungan terpenuhi. Secara pekerjaan karyawan PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara adalah anak muda. Kemudian untuk komunikasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya sangat tinggi frekuensinya, karena hubungan interpersonal antar karyawan juga tinggi. Selain itu, beberapa karyawan juga membina hubungan interpersonal di luar pekerjaan seperti diadakan kegiatan olahraga bersama. Untuk kegiatan kantor lintas divisi, perusahaan kerap mengadakan acara-acara perayaan hari-hari penting seperti 17 Agustusan dan Natal. Untuk hubungan antar divisi sendiri juga terjalin dengan baik dikarenakan juga hubungan komunikasi yang baik antara bawahan dan juga atasan sehingga pekerjaan juga terlaksana dengan baik. Lingkungan kerja yang *fun* turun berperan dalam terciptanya hubungan interpersonal yang baik antara satu dengan yang lainnya. Selain komunikasi, penghargaan eksternal yaitu *employee of the month* turut dalam peningkatan motivasi pekerja. Hubungan interpersonal yang baik juga didukung dengan perbedaan usia yang tidak terlalu jauh antara atasan dan bawahan sehingga lebih mudah untuk mengkomunikasikan beberapa hal. Dalam hubungan sosial juga terlihat dari adanya rasa saling membantu antara satu dengan yang lain dimana saat ada kesusahan akan saling membantu untuk menyelesaikan pekerjaannya.

4.3.1.3. Dimensi Kebutuhan Pertumbuhan

Kebutuhan pertumbuhan adalah keinginan dari dalam diri untuk perkemangan pribadi. Pertumbuhan pada teori ERG mencakup elemen yang dibawakan oleh Maslow sebagai elemen instrinsik pada kategori penghargaan dan aktualisasi diri (Robbins, 2006, p.221). Kebutuhan pertumbuhan dilihat dari usaha karyawan untuk bertumbuh, mencapai potensi, dan pemenuhan diri serta bagaimana prestasi menjadi prioritas yang ingin dicapai oleh karyawan.

²¹ Tri Unika Wahyu Kristanto, *Wawancara*, Selasa, 7 November 2023 pukul 18.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

Menurut Ketiga narasumber, perusahaan terus mendorong karyawan untuk mencapai hasil yang terbaik dimana hal itu dipacu dengan adanya tunjangan dan insentif yang ada hal ini juga berarti sebagai bentuk timbal balik dari perusahaan untuk karyawan.

“Tentunya dengan gaji, tapi buat bagian penjualan mungkin insentif”²²

“Pakai gaji dan tunjangan juga ada insentif kalau penjualan, itu insentif buat divisi penjualan cukup besar”²³

Tri Unika menambahkan beberapa komponen lagi yaitu dengan adanya *training* pegawai, dengan dilaksanakannya *training* pegawai diharapkan agar karyawan bisa memunculkan potensi utamanya demi kemajuan perusahaan.

“Melalui dengan *training* pegawai juga melalui gaji, insentif, tunjangan juga bonus-bonus serta apresiasi tertentu”²⁴

Dalam mengembangkan pertumbuhan diri, seluruh narasumber sepakat menyatakan bahwa dalam pengerjaan semua tugas yang diemban perlu adanya inovasi agar semua tugas dapat dikerjakan secara efektif dan efisien

“Pasti terus juga buat mengerjakan semua pekerjaan secara efektif dan efisien”²⁵

“Tentu pasti untuk mempermudah pekerjaan juga”²⁶

“Di kantor ini tiap pegawai selalu inovasi terus menerus”²⁷

²² Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

²³ Mikhael Agus Herliyanto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 19.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

²⁴ Tri Unika Wahyu Kristanto, *Wawancara*, Selasa, 7 November 2023 pukul 18.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

²⁵ Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

²⁶ Mikhael Agus Herliyanto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 19.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

²⁷ Tri Unika Wahyu Kristanto, *Wawancara*, Selasa, 7 November 2023 pukul 18.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara cenderung meningkatkan pemenuhan motif prestasi dan otonomi pada karyawan, pihak perusahaan terus mendorong seluruh karyawan untuk terus berusaha secara maksimal dalam setiap pekerjaannya. Hal tersebut dilakukan dengan cara memberikan timbal balik yang sesuai baik itu secara gaji, insentif, ataupun tunjangan-tunjangan yang ditawarkan, dengan hal demikian maka karyawan akan terus terpacu untuk menggapai keberhasilan. Dari segi otonomi karyawan, perusahaan memberikan kebebasan pada karyawan untuk berinovasi dalam pengerjaan tugasnya dikarenakan cara untuk pengerjaan setiap orang berbeda-beda, oleh karena itu perusahaan membebaskan cara pengerjaannya. Namun dalam pengerjaan tugas harus dilakukan secara benar dan tepat namun juga menghemat waktu dan biaya.

4.3.1.4. Kebutuhan akan Pencapaian

Kebutuhan akan pencapaian adalah dorongan untuk mencapai prestasi, dimana prestasi tersebut berdasarkan pada standar (Robbins,2006, p.223). Pemimpin di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara terus melakukan pemantauan/ *monitoring* kepada setiap karyawan terkait kinerja yang dilakukan. Jikalau seorang karyawan mampu mengerjakan setiap tugasnya dengan baik tentu akan diikuti dengan adanya jenjang karir yang baik yang sebanding lurus dengan kesejahteraan pegawai.

Ketiga narasumber menyatakan bahwa perusahaan berusaha untuk mewujudkan kesejahteraan karyawan melalui pencapaian karier yang baik. Perusahaan ini sendiri memiliki tingkat jenjang karier yang cukup baik. Perusahaan terus berusaha untuk melatih karyawannya untuk mencapai suatu jabatan yang sesuai dengan kemampuannya.

“Kalau pencapaian karir sih mungkin lebih ke training. Jadi, memang biasanya kita ada training lah secara berkala baik itu tentang leadership kah, atau nanti tentang skills-skills yang perlu dikembangkan. Jadi, memang biasa ada training dari pusat gitu secara berkala. Terus kemudian kalau kesejahteraan, kalau kesejahteraan mungkin lebih ke tunjangan-tunjangan yang didapat. Jadi, memang biasa ada beberapa. Ada di kayak divisi penjualan itu mereka ada dapat tunjangan macam-macam sih tunjangannya, apalagi tunjangan seperti kesehatan, terus kalau

misalnya tunjangan-tunjangan lainnya mereka juga dapat kendaraan, mereka dapat juga tunjangan buat BBM. Ada juga mereka bisa dapat insentif.”²⁸

“Jenjang karir sih lumayan jelas juga. Jadi, misalnya mungkin contohnya kalau di penjualan itu biasa jenjang karirnya mereka lebih jelas. Jadi, mungkin awal start mereka dari MT dulu, seperti profession gitu, seperti *trainee* dulu. Nanti setelah *trainee* itu mereka ada ujiannya, semacam ujian buat naik ke karir jenjang selanjutnya. Itu nanti secara berkala, terus mereka juga ada evaluasi kalau memang bagus nanti lanjut lagi ke jenjang-jenjang karir yang selanjutnya.”²⁹

“Kalau mengsejahterahkan melalui pencapaian karir, iya. Jadi, perusahaan ini memberikan kesejahteraannya itu ada jenjang karir-jenjang karir. Dan terlebih, ada istilahnya seperti kalau bahasanya lainnya adalah *quest*. Jadi, ada pekerjaan-pekerjaan atau tugas-tugas yang nantinya harus diselesaikan. Sama halnya mungkin seperti kamu sekarang ini. Untuk menjadi seorang S1, berarti harus menyelesaikan tugas A, B, C, dan lain sebagainya. Sama halnya seperti di pekerjaan yang sekarang. Ketika ingin melakukan jenjang karir, kita ada tugas-tugasnya. Entah itu membuat laporan, entah itu dia harus meng-training sekian banyak orang dengan jam terbang sekian tertentu, seperti itu. Jadi, dengan adanya seperti itu, membuat setiap karyawan ini jadi lebih selalu termotivasi untuk naik ke jenjang karir.”³⁰

Mikhael menambahkan bahwa perusahaan sudah mewujudkan kebutuhan terkait dengan pencapaian karier dan juga kesejahteraan karyawan. Selain jenjang karier yang baik, juga adanya sistem transparansi agar semua tahu jabatan yang kosong untuk segera mencari pengganti yang baru

“Iya, melalui gaji dan tunjangan benar”³¹

²⁸ Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

²⁹ Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

³⁰ Tri Unika Wahyu Kristanto, *Wawancara*, Selasa, 7 November 2023 pukul 18.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

³¹ Mikhael Agus Herliyanto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 19.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

“Untuk yang sekarang, menurut saya sangat baik. Karena di sini sangat transparansi sekali. Jadi, ketika ada karyawan atau posisi yang kosong, itu semua divisi juga mengetahuinya. Dan bisa rotasi jabatan dengan cepat.”³²

Dalam menentukan tanggung jawab dalam pekerjaan, tentu berdasarkan dengan adanya dengan tingkat resiko kerja, untuk resiko kerja dengan tanggung jawab yang cukup besar maka harus diisi dengan orang dengan kemampuan yang mumpuni juga, namun hingga saat ini masih tidak ada kekurangan pada divisi-divisi tertentu yang memiliki tingkat resiko yang cukup tinggi. Dalam hal ini ketiga informan sepakat bahwa hingga saat ini jumlah tenaga kerja yang ada sudah mencukupi dan mumpuni dalam pekerjaannya.

“Kalau untuk saat ini kalau dibilang kurang, kayaknya tidak juga. Karena memang kalau jabatan-jabatan tinggi, mungkin lebih ke di beberapa posisi. Kalau mau naik ke jabatan yang lebih tinggi, itu biasanya orang-orang lebih mikir-mikir ulang. pasti beban tanggung jawabnya juga nambah. Jadi, biasanya lebih ke situ. Tapi kalau jumlah pegawai, masih cukup-cukup aja.”³³

“Walaupun tingkat *turnover* agak tinggi cuma jumlah pegawai yang menggantikan masih ada.”³⁴

Pak Tri Unika berpendapat bahwa memang resiko dalam posisinya cukup berat apalagi ia seorang diri mengcover seluruh daerah jatim. Namun selain itu, jumlah pegawai yang ada sudah mencukupi dengan tingkat resiko kerja apapun, namun mungkin diperlukan tambahan tenaga untuk mempercepat pekerjaan yang ada serta menurunkan tingkat intensitas kerja yang sangat tinggi.

“Kalau bagian-bagian divisi lain saya kurang tahu. Tetapi kalau di divisi saya, resikonya adalah apalagi saya pegangnya satu jatim begitu, Dari situ, resikonya adalah ketika diminta

³² Mikhael Agus Herliyanto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 19.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

³³ Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

³⁴ Mikhael Agus Herliyanto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 19.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

untuk *training* ke kota A, kota B, ya kita harus bisa ke tujuan itu. Jadi resikonya kita bisa meninggalkan keluarga kita, seperti itu.”³⁵

“Kalau dikatakan cukup berat, bisa dikatakan iya, karena satu orang harus bisa meng-cover seluruh satu provinsi begitu, Mungkin kalau seandainya ada dengan beberapa bantuan, dengan trainer lainnya, itu mungkin masih bisa. Tapi untuk saat ini masih oke.”³⁶

Di sisi lain, perusahaan memiliki tanggung jawab untuk memberikan *feedback* yang baik atas kinerja yang telah dihasilkan oleh tenaga kerja mereka. Ketiga narasumber menyatakan bahwa perusahaan berusaha untuk terus memberikan timbal balik yang sejalan lurus dengan *output* yang dihasilkan oleh karyawan mereka.

“Kalau aku pribadi, *feedback* dari perusahaan cukup baik dengan adanya tunjangan dan juga peningkatan gaji secara bertahap yang cukup signifikan, dengan pimpinan pun saya nilai cukup baik, pimpinan seringkali memberikan *feedback* positif atas apa yang telah saya capai.”³⁷

Mikhael dan Tri Unika berpendapat bahwa terdapat juga *feedback* perusahaan atas masa bakti karyawan yang bekerja diatas 5 tahun yang dirupakan sebagai logam mulia, ini merupakan salah satu timbal balik yang diberikan oleh perusahaan terhadap loyalitas yang ditunjukkan oleh karyawannya.

“Untuk penghargaan di sini seperti contoh masa kerja. Jadi setiap lima tahunan itu kita ada suatu bentuk apresiasi, ada uang jasa dari masa kerja lima tahunan, dan biasanya ada emas juga. Jadi setiap lima tahunan itu ketika waktu upacara, nanti akan kita umumkan untuk karyawan-karyawan yang masa kerjanya lima tahunan”³⁸

³⁵ Tri Unika Wahyu Kristanto, *Wawancara*, Selasa, 7 November 2023 pukul 18.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

³⁶ Tri Unika Wahyu Kristanto, *Wawancara*, Selasa, 7 November 2023 pukul 18.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

³⁷ Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

³⁸ Mikhael Agus Herliyanto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 19.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

“Untuk apresiasi di sini ada cukup lumayan. Contohnya seperti masa kerja berkelipatan lima tahun ke atas, nah itu nantinya juga akan mendapatkan *reward*. *Reward*-nya itu adalah dalam bentuk emas, seperti itu. Itu adalah mungkin salah satu *reward*-nya. Dan ya bisa dikatakan fasilitas-fasilitas itu juga adalah *reward* yang diberikan perusahaan oleh karyawan.”³⁹

Selain emas, Tri Unika juga berpendapat bahwa terdapat *feedback* lainnya adalah *feedback* yang berdasarkan pada tingkat jabatan yang dirupakan secara fisik yakni kendaraan khususnya untuk divisi penjualan.

“Hmmm, *feedback* nya adalah seperti apa ya, diberikan fasilitasnya entah itu ada yang mobil, seperti itu sesuai dengan jenjang karir yang ada.”⁴⁰

Berdasarkan data gabungan maka dapat disimpulkan bahwa kebutuhan akan pencapaian dari karyawan PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara juga sudah terpenuhi. Kebutuhan atas pencapaian ini berdasarkan pada prestasi yang digunakan sebagai standar acuan (Robbins, 2006, p.223). Perusahaan selaku organisasi berusaha untuk mewujudkan kesejahteraan bagi karyawannya melalui berbagai hal, yang pertama ialah jenjang karier yang baik. Untuk PT. Arta Boga Cemerlang, memiliki jenjang karir yang jelas dan untuk mencapai tingkatan selanjutnya tidak berjarak terlalu lama dikarenakan regenerasi yang cukup cepat dalam struktur perusahaan. Selain itu jabatan-jabatan dengan skala tinggi memiliki tanggung jawab yang besar dan pasti ada kesusahan dalam melaksanakannya namun ini tidak membuat jumlah tenaga kerja peminat pada posisi tersebut berkurang. Jumlah tenaga kerja yang ada pada perusahaan terus terpenuhi dari waktu ke waktu. Hal tersebut terjadi karena juga ada *feedback* yang cukup baik dari perusahaan, terdapat banyak *feedback* yang diberikan oleh perusahaan, baik berdasarkan pada masa kerja maupun dari tinggi rendahnya jabatan yang diemban. Dengan begitu tentu karyawan PT. Arta Boga cemerlang akan berusaha semaksimal mungkin untuk dapat mencapai target yang telah ditentukan.

³⁹ Tri Unika Wahyu Kristanto, *Wawancara*, Selasa, 7 November 2023 pukul 18.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁴⁰ Tri Unika Wahyu Kristanto, *Wawancara*, Selasa, 7 November 2023 pukul 18.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

4.3.1.5. Kebutuhan akan Kekuasaan

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk mengendalikan orang lain untuk bertindak sesuatu dengan cara tertentu tanpa harus dirinya yang turun tangan langsung (Robbins and Judge, 2015). Kebutuhan akan kekuasaan cenderung untuk berfokus pada kekuasaan tertentu, mempengaruhi orang lain dan menyukai lingkungan kompetitif serta berorientasi pada status.

Menurut ketiga narasumber, suatu pemimpin pasti terus berusaha untuk memimpin suatu kelompok atau departemennya untuk menghasilkan sesuatu hasil yang terbaik baik bagi dirinya maupun terhadap tim yang digapai, dengan keberhasilan dalam mencapai target yang telah ditetapkan, maka prestasimu akan didapatkan.

“Mungkin karena tekanan juga. Karena tekanannya cukup berat, akhirnya mau gak mau mereka juga harus semangat. Kalau gak semangat, pasti kurang dari target-target yang sudah ditentukan.”⁴¹

Mikhael menambahkan dalam memimpin suatu departemen atau divisi harus penuh dengan tanggung jawab agar tidak ada kesalahan yang tercipta.

“Harus bersemangat, karena jika apa yang terjadi atau yang membuat kesalahan bawahannya, menurut saya atasan juga ada tanggung jawabnya juga di situ. Jadi setiap apa yang dilakukan bawahannya, atasannya juga harus tahu.”⁴²

“Faktornya apa ya? Faktornya kalau yang membuat bersemangat adalah saya masih dipercaya.”⁴³

Sistem Kepemimpinan pada perusahaan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Sistem kepemimpinan juga bertumpu

⁴¹ Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁴² Mikhael Agus Herliyanto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 19.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁴³ Tri Unika Wahyu Kristanto, *Wawancara*, Selasa, 7 November 2023 pukul 18.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

dengan cara komunikasi yang baik ataupun buruk. Hingga saat ini, fungsi kepemimpinan di PT. Arta Boga Cemerlang tidak terdapat kendala apa-apa terutama terhadap bawahan.

“Kalau komunikasi dengan bawahan, sejauh ini oke-oke saja,. Misalnya kalau ada bingung, kita saling bantu. Kalau misalnya ada yang mungkin agak kurang jelas, ya nanti dikomunikasiin lagi.”⁴⁴

“Kalau sistem kepemimpinannya juga sudah baik, jadi memberikan arahan yang jelas, tapi mungkin ada kendala sedikit, Terkadang memang arahan-arahan itu sendiri juga kita harus bisa mengembangkan sendiri.”⁴⁵

Mikhael menambahkan memang tidak terjadi kendala apa-apa dalam sistem kepemimpinan di perusahaan. Namun sistem kepemimpinan yang berjalan tentu tidak 100% sempurna, tentu terdapat kekurangan. Untuk PT. Arta Boga regional Jatim Utara sendiri, dikarenakan lebih dari 1 kepala wilayah yang memimpin maka setiap individu memiliki ciri masing-masing. Terdapat kepala/ pimpinan yang ingin merangkul, ada yang ingin mengatur, dan bahkan ada yang kurang peduli.

“Kalau di sini menurut saya dari segi kepemimpinan itu dapat memimpin, antara atasan dengan bawahannya. Jadi karena di sini ada beberapa pemimpin juga, mungkin ada pemimpin yang mempunyai tipe yang sendiri-sendiri, ada yang memang cuek, ada yang memang benar-benar ingin merangkul, ada yang benar-benar menghandle.”⁴⁶

Menurut Tri Unika dan Mikhael jabatan yang ada pada ketiga narasumber merupakan suatu anugerah yang harus dipertanggung jawabkan dengan dilaksanakan sebaik-baiknya, agar terus dipercaya untuk mengemban jabatan tersebut.

⁴⁴ Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁴⁵ Tri Unika Wahyu Kristanto, *Wawancara*, Selasa, 7 November 2023 pukul 18.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁴⁶ Mikhael Agus Herliyanto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 19.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

“Menurut saya, arti sebuah jabatan ialah sebuah tanggung jawab yang telah diberikan kepada kita, kita harus melaksanakannya dengan sebaik mungkin.”⁴⁷

“Kalau arti sebuah jabatan adalah pencapaian yang harus dipertanggung jawabkan”⁴⁸

Stefanie menambahkan bahwa dalam mengemban tanggung jawab, tentu ada plus minus nya, namun dalam pelaksanaannya harus dibawa dengan santai agar tidak merasa terbebani.

“Jabatan bisa plus minus juga, jabatan kalau kita lihatnya dari maksudnya bukan sisi yang positifnya,. Bisa dibilang itu bisa jadi beban tersendiri. Makin tinggi jabatannya seseorang, otomatis beban kerjanya mereka juga lebih tinggi. Tapi kalau dilihat dari positifnya, dari jabatan yang kita punya itu tadi, maksudnya diarahkan ke hal-hal yang mungkin nanti bisa jadi lebih positif misal dengan jabatan yang tinggi, kan kita bisa bantu ngontrol sesuatu, misal ada kerjaan-kerjaan yang nggak bisa. Bisa minta tolong ke divisi lain.”⁴⁹

“Sejauh ini dinikmati aja”⁵⁰

Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa kebutuhan akan kekuasaan terpenuhi pada *level* pemimpin, tidak pada *level* bawah. Pada *level* setara atau secara tim, para karyawan cenderung lebih untuk memenuhi kebutuhan pencapaian. Untuk *level* kepemimpinan, mereka yang dituntut untuk mencapai target, mengendalikan karyawan stafnya untuk mencapai target yang ada. Dalam menuntut stafnya, pemimpin tidak menjadikan status sebagai alasan bawahan untuk dikendalikan. Untuk sistem kepemimpinan telah berlangsung dengan sangat baik dikarenakan *mindset* baik dalam pekerjaanya dimana semua jabatan yang ada dijadikan tanggung jawab untuk terus menjadi lebih baik dari waktu ke waktu.

⁴⁷ Mikhael Agus Herliyanto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 19.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁴⁸ Tri Unika Wahyu Kristanto, *Wawancara*, Selasa, 7 November 2023 pukul 18.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁴⁹ Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁵⁰ Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

4.3.1.6. Memotivasi dengan Desain Ulang Pekerjaan

Dalam memotivasi karyawan melalui desain ulang pekerjaan, ada beberapa hal yang dilakukan oleh perusahaan dan tidak dilakukan perusahaan. Rotasi pekerjaan adalah program pergeseran karyawan secara berulang dari satu tugas ke tugas yang lain dalam organisasi yang sama. Rotasi pekerjaan adalah solusi pada karyawan yang jenuh terhadap rutinitas yang terus-menerus dilakukan secara berulang. Salah satu keunggulan dari rotasi pekerjaan adalah mengurangi kejenuhan, meningkatkan motivasi baru, dan membantu pekerja untuk memahami bagaimana mereka berkontribusi bagi perusahaan (Robbins and Judge, 2015, p.157). PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara memiliki sistem rotasi kerja, namun ketiga narasumber mengatakan hal tersebut telah dilakukan. Alasan dari tidak dilakukannya rotasi adalah kemungkinan penekanan pada spesialisasi. Dalam penerapan strategi itu salah satu keunggulan adalah bisa menutupi pekerjaan yang kosong atau tidak masuk karena sakit maupun cuti. Namun juga ada negatifnya karena menekankan pengganti untuk mengganti tugasnya secara langsung.

“Selama aku di sini ada rotasi seperti itu, diperlukan juga bagi kita saling bantu, kita saling bantu juga, khususnya kalau penjualan ada ya penjualan lebih fleksibel biasanya misalnya mereka ada bawahnya nggak masuk, ya mau nggak mau mereka juga jalan gitu, biasanya lebih gitu jadi *handle* juga, pekerjaan bawahnya juga.”⁵¹

“Dampak positifnya kalau di penjualan mereka bisa mempelajari semua *jobdesk* agar pada saat naik jabatan, mereka bakal paham tugasnya apa. Buat negatifnya belum ada.”⁵²

“Karena kalau dengan adanya dilakukan rotasi seperti itu, apalagi saya seorang tenaga penjualan kala itu, otomatis saya ada pengalaman di bidang itu. Sehingga ketika menjadi seorang *trainer*, saya bisa menjelaskan secara lebih detail dan gamblang mengenai pekerjaan itu.”⁵³

Mikhael menambahkan bahwa dalam dilaksanakannya rotasi jabatan, perlu adanya izin dari atasan dalam pelaksanaannya, dikarenakan tentu ada dampak yang ditimbulkan langsung

⁵¹ Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁵² Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁵³ Tri Unika Wahyu Kristanto, *Wawancara*, Selasa, 7 November 2023 pukul 18.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

dari kegiatan ini. Kemungkinan hal ini dilakukan dikarenakan adanya kebutuhan manajemen untuk pemenuhan orang dalam satu jabatan.

“Secara *jobdesk*, bisa. Tergantung dari atasannya itu mengizinkan nggak. Karena menurut saya, kalau saya punya bawahan, bawahan saya ingin untuk belajar hal lain di luar *jobdesk*-nya, saya pasti mengizinkan. Tapi tergantung kalau untuk divisi lain juga, saya juga kurang tahu.”⁵⁴

“Biasanya kalau dari kebutuhan manajemen memang dari kitanya memutasikan karena kita ada kebutuhan orang di suatu daerah. Makanya kita memutasikan karyawan tersebut di tempat yang baru.”⁵⁵

Perluasan pekerjaan adalah program vertical dimana karyawan meningkatkan tingkat kendali pekerjaan atas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kerja. Perluasan pekerja memungkinkan karyawan untuk melakukan aktivitas lengkap, meningkatkan kebebasan, dan independensi pekerja untuk meningkatkan tanggung jawab, dan memberikan *feedback* sehingga karyawan dapat menilai dan memperbaiki kinerja (Robbins and Judge, 2015, p.158). Perluasan pekerja adalah program pekerjaan yang dilakukan oleh PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara. Menurut ketiga narasumber, perluasan pekerjaan terjadi di divisi HRD. Dalam divisi tersebut mengerjakan pekerjaan tambahan yang merupakan tugas dari divisi kendaraan, tugas tersebut adalah rekapan kendaraan dan pemakai kendaraan operasional perusahaan. Jika dilihat dari garis besar, tugas tersebut, ialah merupakan tugas kedua divisi, namun untuk pengerjaannya, divisi HRD bertanggung jawab penuh akan semua tugas.

“Kalau di aku sendiri mungkin masih belum, karena biasanya mungkin aku juga sudah fokus sama *job desk*ku sendiri, tapi mungkin untuk yang PGA juga lebih banyak bantu-bantu yang lain, mungkin kalau di PGA bantu-bantu divisi lainnya juga contohnya divisi kendaraan yang sering meminta rekapan.”⁵⁶

⁵⁴ Mikhael Agus Herliyanto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 19.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁵⁵ Mikhael Agus Herliyanto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 19.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁵⁶ Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

“Salah satu contohnya kayak merekap kendaraan., jadi padahal di sini sudah ada divisi sendiri seperti contoh divisi kendaraan. Tetapi karena kita dari HRD yang pegang data base karyawannya, terus kita diminta untuk bantu ngerjain laporan data kendaraan. Jadi dari karyawan nama-nama karyawan kita memiliki inventaris yang dipegang itu apa aja, itu terus berapa lama kerjanya, nah itu nanti kita yang bantu mengerjakan.”⁵⁷

Saya rasa ada namun di divisi PGA yang sering mengerjakan pekerjaan divisi lain dan keterusan sampai sekarang. Rekap-rekap biasanya.”⁵⁸

Salah satu cara membuat pekerjaan menjadi lebih pro sosial dalam hal motivasi adalah menghubungkan pekerja dengan penerima manfaat dari pekerjaan mereka secara langsung. Hal ini bisa menjadi pengingat mengenai dampak langsung akan adanya divisi tersebut (Robbins and Judge, 2015, p.159). dalam perusahaan ini, divisi yang kerap bertemu dengan penerima manfaat adalah divisi HRD dan juga divisi penjualan

“Ada, kalau dilihat langsung langsung teridentifikasi, bisa dilihat divisi penjualan yang setiap hari bertemu langsung dengan konsumen , mereka juga sering melakukan kunjungan ke toko-toko buat cek stok dan sebagainya.”⁵⁹

“PGA saja mungkin yang sering karena lebih bersifat umum.”⁶⁰

Mikhael juga menambahkan bahwa divisi PGA juga kerap bertemu dengan pemberi manfaat pihak ketiga yakni pemerintah dalam rangka untuk meningkatkan pelayanan dan sosialisasi BPJS.

“ Kalau dinilai secara maksimal atau minimal, saya belum bisa menjelaskannya. Cuma kalau dari saya sendiri memang saya juga ada ketemu dengan pihak-pihak eksternal juga. Sebagai contoh, biasanya untuk undangan-undangan dari kantor-kantor kayak BPJS, seperti itu

⁵⁷ Mikhael Agus Herliyanto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 19.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁵⁸ Tri Unika Wahyu Kristanto, *Wawancara*, Selasa, 7 November 2023 pukul 18.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁵⁹ Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁶⁰ Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

yang biasanya ada. Ini terkait sosialisasi-sosialisasi, kita bisa ketemu dengan orang-orang luar juga.”⁶¹

Tri Unika juga selaku *trainer* juga merasa memang bahwa bertemu dengan penerima manfaat sangat penting dan harus terus dilakukan untuk *monitoring* kepada konsumen juga bisa meningkatkan pemahaman tentang pentingnya pekerjaan yang dilakukan.

“Saya rasa ini bagus kalau seandainya memang ada seperti itu. Karena dengan adanya dari penjualan langsung turun ke customer, bisa langsung tahu kemauan dari customer itu sendiri itu apa. Kebutuhannya itu apa. Jadi bisa langsung tertangani dengan baik. Selain itu kan juga jadi tahu bahwa pekerjaan yang dilakukan sudah seberapa bermanfaat untuk orang lain.”⁶²

Alternatif pengaturan kerja di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara adalah *fix time* (tidak terdapat jam kerja fleksibel), terdapat pembagian shift pagi dan shift siang pada jabatan tertentu saja yaitu divisi admin. Untuk pekerjaan jarak jauh masih belum ada, dinilai bahwa pertemuan tatap muka lebih berkualitas dan juga sudah tidak dalam masa COVID-19. Ketiga narasumber menyatakan bahwa jam kerja kantor telat ditetapkan dan tidak ada kebebasan terkait jam masuk dan pulang, terkecuali ada pembagian shift di beberapa bagian karena berhubungan dengan divisi penjualan yang notabene melakukan setor pada malam hari, untuk kerja dari jarak jauh telah dipastikan tidak dilaksanakan oleh perusahaan ini. Jam kerja yang dibebaskan dinilai oleh Tri Unika kurang produktif dan lebih membuat pekerja menjadi lebih malas.

“Saya rasa harusnya malah tidak ada. Jadi sesuai saja. Sesuai dengan perusahaan. Dari jam 08.00 sampai jam 05.00, itu jauh lebih baik. Jauh lebih produktif ketimbang kalau seandainya masuk siang, biar pulang lebih malam, justru itu jauh lebih tidak produktif.”⁶³

“Sejauh ini kalau yang terutama terkait jam masuk masih seperti itu.”⁶⁴

⁶¹ Mikhael Agus Herliyanto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 19.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁶² Tri Unika Wahyu Kristanto, *Wawancara*, Selasa, 7 November 2023 pukul 18.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁶³ Tri Unika Wahyu Kristanto, *Wawancara*, Selasa, 7 November 2023 pukul 18.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁶⁴ Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

“Sudah pasti di sini. Tidak perlu ditanyakan jam pulanginya karena di sini bukan startup. Kita harus mengikuti aturan yang sudah tertulis.”⁶⁵

“Pembagian shift ada namun hanya di beberapa bagian saja seperti admin.”⁶⁶

“Bu Nurul admin itu masuknya jam 9.00 tapi dia pulanginya agak malam memang jam 20.00 an, itu termasuk pembagian shift”⁶⁷

“Contohnya kalau pembagian kerja di sini kayak admin sama bagian PGT atau bagian gudang. Kalau bagian back-end, bagian penjualan, yang lain itu shift-nya sesuai dengan aturan.”⁶⁸

Dalam konteks sosial dan fisik kerja pada PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara, suasana kerja dan fisik kerja menurut ketiga narasumber sangat mendukung. Memiliki hubungan sosial yang baik dapat membuat pekerjaan yang berat dan jenuh menjadi lebih baik. Karakteristik sosial yang dapat meningkatkan kinerja adalah saling bergantung satu dengan yang lain, adanya dukungan sosial. Inteksi dengan orang lain di luar pekerjaan. Suasana kerja secara sosial di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara dari pekerjaan sendiri harus ada koordinasi antar divisi dalam penyelesaian tugas. Selain itu untuk umur dan kondisi fisik dari setiap karyawan walaupun ada beberapa karyawan yang menginjak usia lanjut, namun jika dirasa masih mampu untuk mengerjakan tanggung jawabnya maka akan terus dilanjutkan.

“Mungkin kalau sejauh yang aku tau dan aku lihat kayaknya masih belum ada seperti gitu karena memang ada beberapa di posisi itu, mereka juga mungkin sudah lanjut mungkin sudah agak lanjut dibandingkan yang lain, load nya juga sama beratnya, jadi maksudnya tidak

⁶⁵ Mikhael Agus Herliyanto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 19.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁶⁶ Tri Unika Wahyu Kristanto, *Wawancara*, Selasa, 7 November 2023 pukul 18.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁶⁷ Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁶⁸ Mikhael Agus Herliyanto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 19.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

terlalu memperhatikan yang kayak gitu bahkan ada yang mereka sudah bisa dibilang lanjut juga, load nya juga cukup banyak jadi harusnya nggak memperhatikan kayak gitu-gitu”⁶⁹

“Tentu ada semua divisi saling berkaitan dalam menyelesaikan pekerjaan seperti HRD dan keuangan, HRD dan kendaraan.”⁷⁰

“Semua divisi saling berkaitan erat dan saling membutuhkan dalam menyelesaikan tugas.”⁷¹

“Saya rasa mungkin selama karyawan itu tadi masih bisa dan masih mampu, saya rasa tidak perlu. Tapi kalau seandainya ternyata dalam waktu berjalan itu membutuhkan, perlu sekali.”⁷²

Tri Unika dan Mikhael sependapat dengan Stefanie serta menambahkan bahwa orang yang menginjak lanjut usia itu pasti telah bekerja lama, dan pasti sudah terbiasa dengan pekerjaan yang dilakukan yang notabene kegiatan sehari – hari.

“Kalau menurut saya, sesuai dengan apa ya? Awalnya, awalnya mungkin kalau usia lanjut atau sudah mendekati usia-usia pensiun. Itu pasti kan dari masa kerjanya kan pasti lama. Tidak mungkin ketika sudah mau mendekati pensiun baru mendaftar di perusahaan ini tidak mungkin juga. Karena itu pasti dari segi kerjanya mengikuti yang sebelum-sebelumnya.”⁷³

Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara melakukan rotasi kerja untuk karyawan agar dapat menguasai lebih dari satu bidang pekerjaan dalam lingkup yang sama. Selain itu, di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara terjadi perluasan pekerjaan terjadi pada divisi HRD dimana HRD kerap mengerjakan tugas yang

⁶⁹ Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁷⁰ Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁷¹ Mikhael Agus Herliyanto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 19.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁷² Tri Unika Wahyu Kristanto, *Wawancara*, Selasa, 7 November 2023 pukul 18.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁷³ Mikhael Agus Herliyanto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 19.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

merupakan tugas divisi kendaraan. Menurut divisi PGA sendiri, tugas yang ada juga kerap menyusahkan namun hal itu perlu dilakukan agar tugas yang ada dapat diselesaikan demi kebaikan perusahaan.

PT. Arta Boga Cemerlang. Regional Jatim Utara juga menerapkan desain pekerjaan relasional. Hal ini berlaku antara divisi penjualan dan penerima manfaat yaitu konsumen. Pada divisi penjualan mereka menjelaskan manfaat produk yang mereka tawarkan, pemberi manfaat akan bertemu langsung dengan penerima manfaat terkait adanya kendala dan umpan balik dari konsumen. Bertemu dengan penerima manfaat akan menaikkan motivasi pemberi manfaat untuk terus melakukan yang terbaik.

Kemudian pada alternatif pengaturan kerja, semua karyawan harus masuk sesuai jam yang telah ditentukan, artinya tidak ada jam kerja fleksibel di perusahaan. Pembagian shift kerja dibagi berdasarkan dengan fungsi dan efektivitas kerja dimana untuk karyawan dengan shift siang, masuk dikarenakan memiliki fungsi di malam hari yang berkaitan dengan divisi penjualan. Untuk sistem kerja jarak jauh telah ditiadakan mengingat bahwa semua fungsi sistem Kembali normal pasca COVID – 19, oleh karena itu, semua karyawan diwajibkan masuk di kantor. Dari sisi kekurangan terdapat kejenuhan kerja akibat mengerjakan hal yang sama dari waktu ke waktu

Konteks sosial dan fisik kerja di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara terkait dengan hubungan sosial dan fisik. Lingkungan kerja menuntut agar setiap divisi dapat bekerja sama dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab, contoh dasar ialah bagi karyawan yang mengundurkan diri, HRD harus mengecek tanggungan kepada pihak keuangan dan kendaraan agar tidak terjadi hal yang menggantung/ tanggungan. Dari situ terlihat adanya hubungan sosial dengan intensitas tinggi yang terjadi di perusahaan. Untuk konteks fisik sendiri, orang dengan usia yang cukup lanjut diperbolehkan atau tetap diperkejakan di perusahaan. Dengan usia yang lanjut tentu beliau telah bekerja cukup lama di perusahaan, maka dengan intensitas kerja yang sedemikian, maka tidak ada masalah bagi pekerja tersebut untuk terus bekerja di perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa desain pekerjaan yang dilakukan di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara sudah dilaksanakan dengan baik namun masih terdapat kekurangan didalamnya. Selain itu adanya perluasan pekerjaan membuat karyawan membuat karyawan

kehilangan tanggung jawab prioritasnya dan harus memulai untuk belajar kembali. Dengan perluasan pekerjaan maka divisi yang dibebani tanggung jawab ekstra akan kesusahan dalam menyelesaikan pekerjaannya yang menumpuk.

Terdapat pula kekurangan lainnya ialah PT. Arta Boga Cemerlang tidak menerapkan bekerja jarak jauh. Disisi lain pasca pandemi COVID-19 sektor sosial telah bergeser dan masyarakat mulai terbiasa dengan hal tersebut. Selanjutnya adalah tidak ada jam kerja fleksibel, ini dapat menimbulkan kejenuhan pada pegawai yang melakukan aktivitas yang sama secara berulang dari hari ke hari.

Dalam konteks sosial dan fisik kerja, secara sosial dan fisik kerja sangat mendukung satu sama lain dalam mengerjakan pekerjaannya. Hal ini membuat kebutuhan keterhubungan semakin terpenuhi juga karena di sana ada saling tolong menolong antar karyawan hingga divisi, hal ini merujuk pada indikator keterhubungan. Selain itu fisik dari kerja pun masih sangat baik, jika seorang karyawan tua namun masih mampu untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik maka itu tidak akan menjadi masalah. Lingkungan kerja yang baik bisa menjadi indikator pendukung yang membuat mereka bisa bekerja dengan nyaman.

4.3.1.7. Program Perlibatan Karyawan

Manajemen Partisipatif adalah keadaan dimana penentuan suatu keputusan dilakukan secara bersama antara atasan dan bawahan. Manajemen partisipatif merupakan solusi terhadap moral dan produktivitas yang sangat rendah dimana hal tersebut tidak diharapkan perusahaan (Robbins and Judge, 2015, p.165). pemimpin PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara juga terkadang memberikan kesempatan untuk karyawan untuk berpartisipasi dalam diskusi atau saran terhadap pengambilan keputusan yang dilakukan. Perlibatan karyawan juga dilihat dari tingkatan skala keputusan. Apabila keputusan tersebut berskala nasional maka keputusan cenderung diambil oleh manajemen tingkat atas.

“Ya. Selalu. Kalau seperti itu, makanya tadi berkaitan seperti halnya pertanyaanmu tadi yang di atas tentang sebuah usulan tadi. Makanya selalu berkomunikasi dengan atasan.”⁷⁴

⁷⁴ Tri Unika Wahyu Kristanto, *Wawancara*, Selasa, 7 November 2023 pukul 18.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

“Mungkin tergantung juga sama keputusannya kalau impact-nya yang besar banget, biasanya mungkin sifatnya lebih ke pemberitahuan jadi kalau yang impact-nya besar banget, kalau misalnya didiskusikan, pasti kan banyak yang nggak setuju mungkin tapi kalau memang dirasa baik buat perusahaan mungkin sama atasan-atasan aja mereka yang memutuskan, yang lainnya mengikuti.”⁷⁵

Mikhael pun menambahkan bahwa ada faktor waktu yang menjadi penentu apakah keputusan tersebut diambil dengan cara rundingan dengan bawahan ataukah diambil oleh manajemen pihak atas saja.

“Ada beberapa faktor. Mungkin karena pertimbangannya kalau rundingan memakan waktu lama, sedangkan urgensinya ini harus segera cepat. Oleh sebab itu, dari segi pimpinan harus bisa membuat keputusan dengan cepat.”⁷⁶

Partisipasi representatif adalah sistem yang membuat karyawan atau para pekerja memiliki peran dalam pengambilan keputusan yang diambil dalam bentuk kelompok kecil representatif pekerja. Dalam partisipasi representatif. Terdapat serikat pekerja dan dewan representatif dalam PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara, ketiga narasumber kompak mengungkapkan bahwa perusahaan memfasilitasi hal tersebut.

“Serikat pekerja ada, tapi sepertinya tidak semua divisi ada, di satu divisi ada serikat pekerja yang representatif dari manajemen ya mungkin lebih ke atasan atasannya, pentolan-pentolannya jadi representatifnya.”⁷⁷

“Kalau di sini, untuk Serikat Kerjanya ada dan umumnya dari divisi penjualan.”⁷⁸

⁷⁵ Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁷⁶ Mikhael Agus Herliyanto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 19.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁷⁷ Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁷⁸ Mikhael Agus Herliyanto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 19.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

“Kalau setahu saya, itu ada.”⁷⁹

Lingkaran kualitas adalah kelompok kerja karyawan yang bertemu secara teratur untuk membahas mengenai keualitas kerja mereka. Mencari kendala yang terjadi di lapangan, dan memberi saran dan solusi penyelesaian serta mengambil tindakan perbaikan. PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara menerapkan adanya lingkaran kualitas, dimana fungsi dari hal tersebut ialah untuk mengevaluasi kegiatan yang sudah dilakukan agar tidak terjadi kesalahan dalam pelaksanaannya.

“Jadi, istilahnya ada *meeting* mingguan yang membahas mengenai laporan selama seminggu itu, apa saja yang sudah dilakukan. Lalu kemudian membahas juga *planning* minggu ke depannya, apa yang ingin dikerjakan, seperti itu.”⁸⁰

“Kalau secara umum mungkin lebih ke ranah divisi penjualan. Kalau divisi penjualan pasti setiap minggu, setiap bulanan, pasti mereka melakukan evaluasi terkait penjualannya mereka. Itu perlu dilakukan.”⁸¹

“Rapat mungkin kalau misalnya kayak di penjualan, itu mereka tiap minggunya setahu saya sih memang mereka ada rapat gitu, yang evaluasi juga evaluasi mau itu kebawahannya, atau misalnya mereka ada target-target tertentu yang harus mereka capai itu mereka juga rapat terus akhir-akhir ini, beberapa divisi itu juga mereka ngadain rapat sih misalnya ada hal-hal yang perlu diselesaikan, hal-hal yang sekiranya mungkin dulunya terabaikan itu dirapatkan juga dan itu kalau memang ada rapat harusnya harapannya cukup membantu, karena kalau dengan adanya rapat, kita bisa saling diskusi.”⁸²

⁷⁹ Tri Unika Wahyu Kristanto, *Wawancara*, Selasa, 7 November 2023 pukul 18.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁸⁰ Tri Unika Wahyu Kristanto, *Wawancara*, Selasa, 7 November 2023 pukul 18.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁸¹ Mikhael Agus Herliyanto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 19.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁸² Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

Berdasarkan data diatas, dapat disimpulkan bahwa partisipasi karyawan berada pada tingkat yang lebih tinggi dari pekerjaan. Dimana karyawan merasakan partisipasi dalam pengambilan beberapa keputusan terkait kepentingan perusahaan. Dalam hal pembahasan performa karyawan, perusahaan memfasilitasi terjadinya lingkaran kualitas, dimana sistem evaluasi terjadi dalam jarak mingguan hingga bulanan. Manajemen partisipatif yang dilakukan PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara membuat karyawannya merasa lebih diakui. Hal itu terkait dengan kebutuhan keterhubungan dimana salah satu indikator dari kebutuhan keterhubungan adalah pengakuan. Hal ini memungkinkan karyawan merasa diterima sebagai anggota perusahaan sehingga dapat meningkatkan moral dan motivasi kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan pernyataan partisipasi memiliki dampak kepada produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja (Robbins and Judge, 2015, p.157). untuk rencana kepemilikan saham, perusahaan belum melakukan IPO dan sifatnya masih tertutup.

4.3.1.8. Program Gaji Bervariabel

Program gaji bervariasi adalah program gaji yang dibayarkan berdasarkan tingkat kinerja karyawan atau organisasi. Penghasilan dari upah variable ini mengakui kontribusi karyawan pada kinerja perusahaan (Robbins, 2006, p.275). berdasarkan data yang telah didapatkan, dalam struktur gaji karyawan PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara terdapat gaji variable yang diberikan perusahaan. Gaji variable besarnya diberikan berdasarkan jabatan yang diemban atau juga dapat dikatakan berdasarkan hasil kerja

“Gaji yang berdasarkan hasil kerja, bisa dibilang iya, soal gaji beban yang berat tentu haknya juga masih oke, jadi masih cukup sesuai antara beban dan hak-hak yang diterima.”⁸³

“Gaji dari hasil kerja pasti berlaku. Sesuai dengan divisinya masing-masing juga. Lebih ditekankan kalau hasil kinerja, pasti dari orang penjualannya. Karena penjualan ada yang namanya insentif.”⁸⁴

⁸³ Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁸⁴ Mikhael Agus Herliyanto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 19.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

“Sejauh ini ada namanya juga insentif itu biasa di divisi penjualan itu juga dinamakan berdasarkan prestasi juga.”⁸⁵

“Kalau berdasarkan prestasi, mungkin tidak semua divisi atau semua lini jabatannya yang bisa merasakan. Karena mungkin dari jabatan-jabatan yang bersifat kayak administratif, mungkin lebih susah untuk kita menilai secara prestasi. Karena kerjanya kan juga monoton banget. Kecuali kalau mungkin di level penjualan iya.”⁸⁶

Tri Unika juga menambahkan juga pembayaran hasil kerja dan prestasi yang berlaku juga bisa dilihat dari masa kerja individu tersebut. Dan untuk prestasi itu terdapat *event* tertentu yang dinamakan dengan RACE MS dan hal ini berkaitan dengan insentif pegawai.

“Ada, karena setiap orang pasti hasil kerjanya berbeda dengan cara kerjanya masing-masing. Mungkin kalau dilihat di perusahaan ini adalah masa kerja tinggi, berarti hasil kerjanya juga baik seperti itu.”⁸⁷

“Iya, kalau misalnya di penjualan itu dia ada target yang ditetapkan. Targetnya namanya adalah RT22 atau targetnya harus mencapai rata-rata di tahun 2022.”⁸⁸

Berdasarkan data diatas, dapat disimpulkan bahwa karyawan menerima gaji variable yang besarnya ditentukan berdasarkan pencapaian. Terdapat dua gaji variable berdasarkan hasil kerja dengan prestasi atas penilaian target atau RACE MS yang diberikan setiap visitasi. Program gaji lainnya adalah program gaji yang berdasarkan dengan hasil kerja dimana pernghasilan dari upah variable ini mengakui kontribusi karyawan pada kinerja perusahaan (Robbins, 2006, p.275). berdasarkan pernyataan tersebut dapat dikatakan bahwa karyawan PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara menerima pengakuan atas kontribusi karyawan pada kinerja perusahaan. Hal ini merupakan salah satu komponen pemenuhan penghargaan terhadap karyawan di PT.

⁸⁵ Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁸⁶ Mikhael Agus Herliyanto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 19.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁸⁷ Tri Unika Wahyu Kristanto, *Wawancara*, Selasa, 7 November 2023 pukul 18.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁸⁸ Tri Unika Wahyu Kristanto, *Wawancara*, Selasa, 7 November 2023 pukul 18.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara. Untuk pembagian laba dan keuntungan masih belum ada, begitu juga dengan kepemilikan saham.

4.3.1.9. Program Tunjangan Fleksibel

Tunjangan Fleksibel adalah program yang membuat karyawan sendiri memilih paket tunjangan yang sesuai dengan kebutuhan mereka berdasarkan daftar paket yang ditawarkan perusahaan. Tunjangan disesuaikan dengan cara unik yang menggambarkan perbedaan kebutuhan karyawan berdasarkan usia, status perkawinan, status tunjangan, pasangan hidup, jumlah usia si tertanggung, dan lain sebagainya (Robbins, 2006, p.282). Ketiga narasumber mengatakan bahwa tunjangan fleksibel seperti itu tidak ada, namun semua sudah di atur perusahaan sesuai dengan jabatan yang diemban.

“Kalau tunjangan di jabatan masing-masing itu beda pasti. Karena saya sendiri juga tidak tau tunjangannya berapa, nominalnya apa saja, seperti itu. Secara detailnya, saya tidak tau untuk setiap divisinya. Tapi sudah diatur oleh perusahaan.”⁸⁹

“Kalau itu tidak ada, sudah diatur semua sama perusahaan buat kayak gitu.”⁹⁰

“Kalau tunjangan pasti beda di tiap jabatan pasti beda harusnya makin tinggi di jabatan makin bisa dibilang makin tinggi juga lebih besar lah itu tunjangannya makin tinggi jabatan makin berat bebannya otomatis makin tinggi juga bonusnya makin banyak bonusnya itu, dan itu juga tidak bisa dipilih, sesuai jabatan saja jatuhnya.”⁹¹

Berdasarkan data diatas, PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara tidak memberikan paket pilihan untuk menyesuaikan tunjangan kebutuhan karyawan masing-masing. Tunjangan sudah ditetapkan dan berlaku sesuai dengan jabatannya.

⁸⁹ Tri Unika Wahyu Kristanto, *Wawancara*, Selasa, 7 November 2023 pukul 18.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁹⁰ Mikhael Agus Herliyanto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 19.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁹¹ Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

4.3.1.10. Program Penghargaan Karyawan

Program penghargaan karyawan terdiri dari perhatian khusus dan juga apresiasi atas pekerjaan yang telah dilakukan dengan benar (Robbins, 2006, p.266). saat ini PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara melakukan program penghargaan karyawan dari perusahaan. Pengakuan atas kontribusi karyawan diberikan oleh perusahaan ke karyawan. Salah satunya adalah penghargaan RACE MS.

“Kalau di penjualan ada apresiasinya ada, penghargaannya ada, tunjangannya ada perhatian juga ke karyawan juga ada, semua ada.”⁹²

“Setelah berpikir-pikir mungkin ya bisalah pindah kayaknya boleh, bisa dicoba jadi mungkin sertifikat ya setahu saya mungkin ya ada sertifikat ke penjualan itu penjualan ada, mereka tuh tiap bulan kalau misalnya mereka sesuai bahkan lebih dari target-target target-target yang sudah ditetapkan itu mereka tiap bulannya ada acara kayak gitu sih Race MS Race MS nah itu bisa dapet bonus, dapet sertifikat, dapet penghargaan, dapet semua semuanya dapet dampaknya masih bagus dong dampaknya di mereka bagus”⁹³

“Mungkin kembali lagi ke penghargaan dalam divisi penjualan mungkin yang lebih sering mendapatkan penghargaan-penghargaan. Seperti contohnya, setiap bulannya kita ada namanya visitasi. Di situ kita bisa menilai dari sales-sales yang capai target omsetnya sesuai dengan ketentuan perusahaan.”⁹⁴

Mungkin sertifikat atau penghargaan itu adalah ketika yang dipenjualan bisa capai RACE MS tadi. RACE MS.⁹⁵

Berdasarkan data diatas, dapat dikatakan bahwa perusahaan telah melakukan kebijakan untuk memberikan apresiasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dan dianggap bahwa

⁹² Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁹³ Stefanie Laska Lianto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 17.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁹⁴ Mikhael Agus Herliyanto, *Wawancara*, Jumat, 10 November 2023 pukul 19.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

⁹⁵ Tri Unika Wahyu Kristanto, *Wawancara*, Selasa, 7 November 2023 pukul 18.00 WIB di PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara

melalui hal tersebut akan meningkatkan motivasi individu. Namun terdapat kekurangan yaitu pemerataan apresiasi secara menyeluruh, karena hanya divisi penjualan saja yang sangat diapresiasi, sedangkan yang lain ada kecenderungan masih belum ada.

Strategi yang dapat dilakukan perusahaan:

Meningkatkan tingkat penghargaan yang lebih adil di semua divisi dalam arti tidak terfokus pada satu divisi saja untuk pengembangan semua divisi demi untuk menjadi perusahaan terbuka

Kelemahan PT. Arta Boga Cemerlang adalah *turnover* pegawai yang cukup tinggi kurangnya kebutuhan pertumbuhan, memang kebutuhan akan pertumbuhan sudah cukup memenuhi, namun akan lebih baik untuk ditingkatkan, jika kebutuhan pertumbuhan tidak tercapai membuat keinginan karyawan untuk meningkatkan kebutuhan tersebut juga berkurang. Disisi lainnya ialah PT. Arta Boga Cemerlang memiliki kecenderungan untuk meningkatkan kemampuan hanya satu divisi saja yakni penjualan, untuk divisi yang lain, cenderung kurang diperhatikan. Adanya peluang yang dapat dimanfaatkan untuk pemenuhan kebutuhan tersebut ialah adalah pelatihan eksternal yang tersedia. Dimana strategi ini dapat dimanfaatkan perusahaan untuk meningkatkan keinginan karyawannya dalam pemenuhan kebutuhan pertumbuhan. Selain peningkatan pencapaian rencana pembayaran gaji berdasarkan keahlian juga bisa menjadi salah satu cara perusahaan untuk meningkatkan kemampuan baru karyawannya, karyawan yang memiliki kebutuhan pencapaian yang tinggi akan merasa pekerjaan lebih menantang (Robbins, 2006, p. 281). Jika karyawan berusaha untuk terus meningkatkan kemampuan maka hal ini karena berdampak baik bagi perusahaan kedepannya.

Melakukan rotasi karyawan untuk pengembangan pada manajemen lini bisnis lain untuk menghindari kejenuhan

Melakukan rotasi karyawan staff manajemen di dalam organisasi adalah langkah strategis yang dapat membawa manfaat besar, terutama dalam pengembangan manajemen lini bisnis. Rotasi karyawan tidak hanya berperan dalam mencegah kejenuhan, tetapi juga membuka peluang untuk pertumbuhan karir dan peningkatan keterampilan. Rotasi karyawan di antara lini bisnis yang berbeda tidak hanya memperkaya pengalaman individu, tetapi juga memperluas

pandangan mereka terhadap berbagai aspek bisnis. Dengan begitu, karyawan dapat mengembangkan pemahaman yang lebih menyeluruh tentang operasi perusahaan, mendapatkan wawasan yang lebih baik tentang proses bisnis yang berbeda. Langkah ini juga dapat membantu membangun tim manajemen yang lebih fleksibel dan adaptif. Karyawan yang telah mengalami rotasi cenderung memiliki perspektif yang lebih luas, kemampuan beradaptasi yang lebih baik, dan kemampuan untuk menangani tantangan yang kompleks. Ini membantu dalam mengoptimalkan potensi kepemimpinan dan mempromosikan kerjasama antar-divisi. Dengan demikian, rotasi karyawan bukan hanya sekadar strategi pengelolaan kejenuhan, tetapi juga sebuah investasi dalam pengembangan sumber daya manusia yang berpotensi membawa dampak positif yang signifikan bagi pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi. Diharapkan setelah adanya rotasi, kejenuhan dari setiap pekerja dapat berkurang dengan adanya situasi pekerjaan baru dalam satu induk perusahaan.

Strategi yang dapat dilakukan oleh pimpinan:

Memperbanyak kebersamaan dengan melakukan berbagai kegiatan yang berada di luar jam kerja agar meningkatkan hubungan baik antar personal

Kegiatan kebersamaan yang berlaku pada perusahaan PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara ialah adanya kegiatan olahraga bersama yakni futsal dan bulutangkis serta aerobik. Hal ini tentu meningkatkan kekuatan keterhubungan antar satu dengan yang lain. Dengan kegiatan sosial di luar jam perusahaan tentu akan mempererat hubungan antara pekerja bahkan dari atasan ke bawahan. Hal ini tentu akan meningkatkan rasa nyaman pada karyawan untuk mencegah berpindahnya karyawan yang dimiliki perusahaan saat ini.

Bersama kantor pusat di Jakarta pusat membuat strategi khusus yang sesuai dengan keadaan dari regional sendiri terkait dengan pencapaian suatu target baik dari segi rekrutmen maupun pengelolaan operasional perusahaan

Salah satu kelemahan internal pada PT. Arta Boga Cemerlang regional Jatim Utara adalah banyak keputusan- keputusan yang tidak mempertimbangkan kondisi di regional. Masalahnya adalah Ketika menghadapi ancaman, pemimpin mengakui bahwa strategi itu dibutuhkan untuk meminimalisir ancaman secepatnya, namun kadang keputusan yang diambil kurang sesuai dengan kondisi di lapangan. sebagai contoh adalah kondisi eskternal seperti

daerah pelosok yang sulit diakses dan juga bencana alam yang terjadi. Strategi ini dilakukan untuk memberikan pengakuan kepada karyawan karena suatu penurunan performa tidak hanya berasal dari dalam diri, namun juga ada kaitannya dengan faktor eksternal yang tidak bisa dikontrol.