

# Studi Terhadap Hubungan Antara Faktor-Faktor Motivasi Dengan Kinerja Karyawan Kontrak Di PT. Surapita Unitrans Surabaya

Oleh: Adrianto

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Fenomena agar perusahaan tetap eksis produktif, maka yang terpenting bagi perusahaan adalah evaluasi atas sumber daya manusianya, dengan merencanakan kembali sumber daya yang ada seefisien dan seefektif mungkin. Sebab bila beban kerja yang tidak seimbang dengan jumlah tenaga kerja yang ada akan mengakibatkan inefisiensi yang sangat besar. Fenomena sumber daya manusia tersebut telah disinggung oleh Goestiandi (1998), bahwa sampai dengan dasawarsa 1980-an, fungsi pengembangan sumber daya manusia pada kebanyakan organisasi atau perusahaan di Indonesia cenderung berfokus pada kegiatan administrasi kepersonaliaan dan hubungan industrial. Namun saat ini, terlebih dalam kondisi krisis ekonomi nasional, isu utama yang terpenting atas sumber daya manusia adalah bagaimana proses pengelolaan kinerja.

Proses pengelolaan kinerja dalam hal ini diartikan sebagai evaluasi atas perbandingan antara kapasitas modal yang dikeluarkan sebagai biaya bagi tenaga kerja dengan produktivitas internal dan eksternal, agar perusahaan tetap eksis. Untuk melakukan evaluasi kinerja atas karyawan dan perusahaan, beberapa faktor sebagai pertimbangan, diantaranya adalah penetapan ulang Rencana Strategis Organisasi, yang meliputi strategi dasar yang membandingkan antara aspek nilai tambah biaya, kapasitas produktivitas perusahaan, dan kapasitas karyawan serta kondisi sosial ekonomi secara luas.

Fenomena tersebut memiliki relevansi dalam hubungan antara perusahaan dengan karyawan, hingga proses produksi. Kondisi yang sedang berlangsung saat ini adalah dalam hal rekrutmen dilakukan melalui kontrak kerja jangka pendek. Sedangkan pada saat proses bekerja, adalah memperpanjang rentang masa percobaan dan sistem tenaga kontrak. Dari segi proses produksi, akibat kurang berimbang antara penawaran dan permintaan produk (*supply and demand*), maka dilangsungkan rotasi kerja atau pengurangan waktu dan beban kerja bagi karyawan yang dalam hal ini memiliki pengaruh yang besar terhadap penerimaan upah dan tambahan insentif lainnya, dan yang paling banyak terjadi akibat perusahaan tidak mampu untuk mempertahankan produktivitasnya adalah melalui pengurangan atau pemutusan hubungan kerja.

Karyawan merupakan anggota organisasi yang diharapkan berperan serta dalam mensukseskan tujuan organisasi. Namun demikian, disamping itu mereka juga sebagai individu-individu yang mempunyai tujuan tertentu untuk memuaskan ragam kebutuhannya. Mereka bekerja atau tidak karena didorong oleh serangkaian keinginan, yang hal tersebut merupakan pernyataan dalam diri seseorang yang menyebabkan ia berbuat sesuatu untuk mencapainya sebagai suatu tujuan tertentu.

Ungkapan tersebut memperlihatkan bahwa tingkat kebutuhan karyawan sebagai individu berperan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Tingkat kebutuhan yang tidak terpenuhi pada karyawan bisa mengakibatkan operasional organisasi kurang berjalan sesuai dengan tujuan, baik dalam ukuran biaya dan waktu. Atas dasar itu maka pimpinan perlu memahami masalah manusiawi yang dihadapi oleh bawahannya. Jika pimpinan mampu memahami masalah manusiawi yang dihadapi oleh karyawan, hal ini akan mempunyai arti yang cukup besar bagi bawahan, sehingga diharapkan bahwa mereka akan memberikan segala kemauan dan kemampuan yang ada pada mereka demi keberhasilan organisasi. Yang menjadi masalah adalah bagaimana memadukan atau paling tidak memperkecil kesenjangan antara faktor kebutuhan sebagai sarana yang dapat memotivasi karyawan dengan kinerjanya.

Berkaitan dengan gejala permasalahan tersebut, maka diajukan rancangan penelitian dengan judul sebagai berikut : “*Studi terhadap hubungan antara faktor-faktor motivasi dan kinerja karyawan kontrak di PT. Surapita Unitrans*”.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka penulis mengajukan rumusan permasalahan penelitian ini sebagai berikut :

- a. Apakah faktor-faktor motivasi ekstrinsik yang terdiri dari upah, status, pekerjaan itu sendiri, dan intrinsik kebijakan perusahaan dan kesempatan untuk berkembang memiliki hubungan yang berarti terhadap kinerja karyawan kontrak di PT. Surapita Unitrans ?
- b. Faktor motivasi mana yang memiliki hubungan yang lebih dominan terhadap kinerja karyawan kontrak di PT. Surapita Unitrans ?
- c. Langkah apakah yang perlu dilakukan untuk mengevaluasi sistem kontrak kerja karyawan PT. Surapita Unitrans ?

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah yang ditetapkan, maka tujuan yang ingin dicapai penulis dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan faktor-faktor motivasi yang memiliki hubungan terhadap kinerja karyawan kontrak di PT. Surapita Unitrans.
- b. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan faktor motivasi yang memiliki hubungan paling kuat terhadap tingkat kinerja karyawan kontrak di PT. Surapita Unitrans.
- c. Untuk mengevaluasi sistem pemberian sarana motivasi yang diberikan PT. Surapita Unitrans yang berkaitan dengan karyawan kontrak.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Motivasi dan Kepuasan

#### Pengertian Motivasi

Motivasi menurut *Heidjrachman dan Husnan (1996:77)* adalah, “Merupakan suatu proses untuk mempengaruhi orang dengan hasil pekerjaan yang kita inginkan”. Sedangkan pengertian motivasi (dari kata Latin, *motivus*) itu sendiri memiliki arti fikiran dasar, dorongan bagi seseorang untuk berbuat atau ide-ide pokok yang selalu berpengaruh besar terhadap tingkah laku dari manusia.

Menurut Campbell : “Motivasi berhubungan dengan (1) arah perilaku; (2) kekuatan respon (yakni usaha) setelah pegawai memilih mengikuti tindakan tertentu; dan (3) ketahanan perilaku, atau berapa lama orang itu terus menerus berperilaku menurut cara tertentu”(Gibson (1997:138). Dari pandangan ini motivasi mengarah pada *proses perilaku dan tujuannya, serta ketahanan akan perilaku tersebut.*

Sedangkan menurut Martoyo (1992), “Motivasi” berarti pemberian motif, penimbulkan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan dapat juga dikatakan bahwa ‘*motivation*’ adalah “faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu”. Dari pandangan ini pengertian motivasi merujuk pada aspek rangsangan (stimulus), yang menyebabkan orang berperilaku tertentu.

Keinginan seseorang untuk memperoleh sesuatu yang ditunjukkan dalam perilaku tersebut diistilahkan dengan *motif*. Pada umumnya bahwa semua perilaku dengan motif tertentu tersebut ditunjukkan dalam suatu rangkaian aktivitas, mengapa orang-orang terlibat dalam suatu aktivitas dan bukan aktivitas lainnya, dan mengapa seseorang merubah suatu aktivitas. Dorongan untuk memenuhi kebutuhan hingga dapat memenuhi kepuasan kerja individu tersebut relatif berbeda antara karyawan satu dengan lainnya. Sekalipun berbeda, namun memiliki kesamaan yang mendasar bagi karyawan dalam bekerja.

Orang-orang dengan ragam aktivitasnya tidak hanya berbeda dalam kemampuannya, tetapi juga dalam kemauan mereka. Kemampuan dan kemauan seseorang tersebut di satu sisi tergantung dari kuat lemahnya rangsangan dan dorongan, yang seringkali diartikan sebagai kebutuhan, keinginan, dan gerak hati dalam diri seseorang, yang timbul untuk mempertahankan aktivitas, serta menentukan arah umum perilaku seseorang. Sisi lain adalah rangsangan atau dorongan yang diberikan organisasi dengan tujuan untuk mendorong dan mengukuhkan perilaku tertentu.

#### Pengertian Kepuasan

Sikap dan perilaku karyawan dalam perusahaan sebagai usaha pemenuhan kebutuhan itulah maka diperlukan suatu bentuk manajemen sumber daya manusia yang tepat. Hal demikian sebagaimana dikemukakan oleh Luthans dan Davis (1990):“*In particular, attitudes relating to job satisfaction and organizational commitment are of major interest in the field of organizational behavior and practice of human resources management*”.

Menurut Indrawijaya (1990), “Kepuasan kerja secara umum, menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja menyangkut berbagai hal, seperti kognisi, dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan itu tidak nampak secara nyata, tetapi dapat berwujud dalam suatu hasil pekerjaan”.

Tingkat kepuasan antara yang mendorong atau memotivasi masing-masing karyawan untuk berperilaku memang berbeda, namun hal tersebut bukan tidak dapat untuk diketahui, seperti dikatakan oleh ahli psikoanalisa, bahwa dalam individu memiliki kebutuhan dasar dan ini nampak dalam sikap, kognisi, afeksi dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan. Selama mereka bekerja dengan menunjukkan hasil, akan terlihat apakah mereka memiliki motivasi untuk mencapai kepuasan kerja.

### **Variabel Upah**

Secara umum menurut Wijaya (1998) upah adalah tiap pembayaran berupa uang yang diterima oleh karyawan sebagai ganti pekerjaan dan atau barang dan fasilitas lainnya yang nilainya ditaksir menurut harga umum di tempat itu. Sebagai ganti pekerjaannya menunjukkan arti implisit bahwa upah yang diterima harus sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Dalam hal ini sesuai dengan prinsip “*equal pay for equal work*”.

Dari segi lain, upah dalam konsepsi ini merujuk pada Armstrong dan Murlish (1993), yaitu dalam bentuk :

1. Gaji, yaitu bayaran pokok yang diterima oleh seseorang, tidak termasuk unsur-unsur variabel dan tunjangan lainnya.
2. Konsepsi imbalan jasa menyeluruh, yaitu pengelolaan semua aspek upah dan tunjangan karyawan secara menyeluruh sedemikian rupa sehingga tiap bagian dapat disesuaikan menurut kebutuhan perusahaan dan orang-orangnya.

Berdasarkan rerangka tersebut variabel gaji dalam hal ini adalah termasuk insentif, bonus, kompensasi dan tunjangan-tunjangan kerja lainnya yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Bahwa upah tersebut menurut Lawler, merupakan imbalan ekstrinsik (*extrinsic reward*) yang dapat dinilai dalam bentuk uang sebagai sarana memotivasi karyawan. Pemberian upah atau gaji terhadap karyawan ini tergantung dari sistem yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan, dan memiliki tingkat keefektifan tertentu sebagai sarana motivator. Dikemukakan oleh Lawler, evaluasi dasar untuk menentukan efektivitas upah, dapat dilakukan melalui beberapa pertanyaan berikut :

1. Sampai seberapa efektifkah rencana upah (uang) berhubungan dengan hasil karya ?
2. Sampai seberapa jauh rencana upah memiliki konsekuensi negatif dari hasil karya yang baik ?
3. sampai seberapa jauh membantu suatu persepsi bahwa selain upah (pujian, perhatian dsb.) menimbulkan hasil karya yang baik? Gibson (1997)

Dari beberapa konsepsi tersebut, bahwa dalam pemberian upah hendaknya ada kesesuaian antara sistem yang dimiliki perusahaan, dengan prinsip ekuitas, tata perundangan, perubahan kondisi tingkat kebutuhan dan standar umum lainnya. Namun yang perlu dibedakan dalam hal ini adalah perbedaan sistem pemberian upah atau gaji (*salary*) antara level manajer dan yang bukan manajer dengan sistem upah yang dibayar dengan satuan perjam.

### **Variabel Status**

Variabel status dalam kerangka teori Herzberg masih sedikit uraiannya, namun sesuai dengan skop permasalahan variabel status memiliki kaitan dengan hubungan (industri) kerja antara karyawan dengan perusahaan. Sesuai relevansi permasalahan, status karyawan dalam perusahaan berawal dari proses rekrutmen dan sistem perjanjian kerja. Dari kepustakaan yang dikemukakan oleh **Simamora (1995)**, proses rekrutmen yang dilakukan perusahaan yang dilanjutkan dengan penerimaan karyawan dapat dibedakan antara :

1. Karyawan kontrak, yaitu karyawan yang diberi kontrak pekerjaan oleh suatu perusahaan. Kontrak pekerjaan yang diberikan karyawan tersebut dapat dari karyawan sebagai individu ataupun dari perusahaan yang memiliki tenaga yang dibutuhkan.
2. Karyawan temporer (*temporary employee*), karyawan ini berasal dari suatu perusahaan yang menyediakan tenaga untuk melakukan suatu beban kerja khusus (*special workload*) dalam waktu yang ditentukan.
3. *Leasing* karyawan, adalah suatu perusahaan yang melakukan rekrutmen karyawan dari suatu perusahaan *leasing* tenaga kerja. Karyawan tersebut dapat dari perusahaan sebelumnya yang diberhentikan, maupun dari perusahaan lain.

Sedangkan menurut (**UU NO. 25/1997, Pasal 16**) tentang ketenaga kerjaan, yang dimaksud dengan status pekerja kontrak atau tidak tetap adalah status pekerja dalam perjanjian kerja tidak tetap atau kontrak yang dibuat untuk waktu tertentu . Sedangkan status kerja tetap, adalah pekerja yang terikat dalam perjanjian kerja untuk waktu tidak tertentu . Untuk menentukan sistem perjanjian kerja pada suatu perusahaan tergantung kesepakatan kedua belah pihak antara karyawan dengan perusahaan .

### **Variabel kebijakan dan prosedur perusahaan**

Kebijakan dan prosedur perusahaan dalam ini memiliki relevansi dengan aspek sumber daya manusia. Sebagai mana dikemukakan oleh Simamora (1995), Kebijakan (*policy*) adalah suatu pedoman atau rencana umum untuk pengambilan keputusan-keputusan organisasional dan pelaksanaannya untuk mencapai tujuan dalam mengatasi permasalahan personalia. Substansi (permasalahan) personalia tersebut pada umumnya berkaitan dengan :

Sedangkan dari segi administrasi, kebijakan personalia yang paling penting dan pokok adalah persamaan hak kepegawaian dan pengembangan manajemen. Tinjauan secara administratif ini untuk menghindari akses, bahwa permasalahan sumberdaya manusia adalah hanya bertanggung jawab departemen tersebut dan adanya tindakan negatif tertentu yang terjadi dalam permasalahan personalia (Simamora 1995).

Kebijakan dan administrasi sumberdaya manusia ini memiliki tiga manfaat utama, yaitu: (1) meyakinkan karyawan bahwa mereka akan diperlakukan secara adil dan obyektif, (2) membantu manajer melaksanakan keputusan dengan cepat dan konsisten, (3) memberikan manajer keyakinan untuk memecahkan masalah personalia dan mempertahankan keputusan mereka (Simamora, 1995)

### **Variabel Pekerjaan itu sendiri**

Variabel pekerjaan ini menyangkut segi-segi dari suatu pekerjaan yang digambarkan dalam uraian pekerjaan secara formal dan spesifikasi yang dimiliki secara obyektif (*job description*), serta sifat-sifat suatu pekerjaan yang digambarkan secara subyektif. Menurut Gibson, untuk mengukur penerimaan isi pekerjaan yang dilakukan (*perceived job content*) dapat dilakukan melalui dua pendekatan, pertama melalui *the job characteristic index* (JCI) mengukur persepsi individu terhadap enam ciri khas suatu pekerjaan. Kedua, melalui *the job diagnostic Index* (JDI), yang mengukur persepsi seseorang terhadap salah satu dari enam ciri pekerjaan. Enam ciri pekerjaan tersebut adalah sampai tingkat seberapa :

1. Varitas (*variety*), karyawan harus menggunakan varitas (bermacam-macam) peralatan dan prosedur dalam pekerjaan mereka .
2. Otonomi (*autonomy*), karyawan ikut menentukan penjadwalan pekerjaan mereka sendiri, pemilihan alat-alat yang digunakan dan proses pengambilan keputusan .
3. Identitas tugas (*task identity*), karyawan mengerjakan seluruh pekerjaan secara utuh dan dapat mengidentifikasi secara jelas hasil karya .
4. Umpan balik (*feedback*), karyawan menerima informasi selama mereka bekerja, yang mengungkapkan baiknya pelaksanaan pekerjaan .
5. Hubungan dengan orang lain (*dealing with others*), karyawan berhubungan dengan orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan mereka .
6. Kesempatan bersahabat (*friendship opportunities*), karyawan diperbolehkan berbicara dengan orang lain dan membina hubungan formal dengan karyawan lain dalam pekerjaan **Gibson (1995)**,

### **Variabel kesempatan untuk berkembang**

Variabel ini berkaitan dengan suatu evaluasi bagi pertumbuhan karyawan. Aspek ini memperhatikan kebutuhan-kebutuhan yang bersifat pengembangan dari karyawan yang memiliki karakteristik tertentu seperti, pendidikan, keahlian, pengalaman dan pengetahuan untuk pelaksanaan pekerjaan saat ini yang lebih dan untuk masa mendatang. Secara umum

aspek kesempatan untuk berkembang bagi karyawan ini adalah vasilitas yang diberikan perusahaan untuk membantu memenuhi kebutuhan karyawan dalam hal :

1. Kesempatan karyawan dan manajer untuk mengindikasikan arah dan tingkat ambisi mereka .
2. Kesempatan bagi manajer untuk menahan karyawan dari kompetitor .
3. Bidang-bidang tertentu yang diinginkan dan disediakan bagi proses pelatihan .
4. Memberikan dorongan bagi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik
5. Menyediakan sarana untuk menyampaikan ketidak puasan dan upaya memperbaikinya (Simamora, 1995).

### **Pengertian Kinerja**

Kinerja yang diadaptasi dari konsep *performance* , memiliki beberapa arti. Ada sementara pihak yang menyamakan arti kinerja dan prestasi, hasil kerja, penampilan kerja, bahkan sebagai produktivitas. Dari beberapa pengertian tentang kinerja, untuk lebih merujuk pada konsepsi yang dimaksud, maka diberikan beberapa konsep dan pengertian tentang kinerja. Menurut Maier “ kinerja adalah tingkat kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan “. As’ad (1996) Sedangkan Lawler dalam konsep yang lain mengatakan bahwa “ performance adalah suatu *‘succesful role achievement’* yang dilakukan seseorang dari perbuatan-perbuatannya “ As’ad (1996). Sedangkan menurut Simamora, kinerja karyawan (*employee performance*) adalah tingkat terhadap mana karyawan mencapai persyaratan-persyaratan dalam pekerjaan (Simamora, 1995)

Dengan demikian perusahaan memiliki ketentuan standar tingkat kesuksesan dari suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan, demikian halnya dalam suatu pekerjaan yang bersifat jasa. Hal demikian disebabkan bahwa suatu produktivitas jasa dengan beberapa bagian-bagiannya yang ada sulit untuk dilakukan pengamatan. Oleh karenanya penelitian atau pengamatan yang dilakukan terhadap kinerja harus dilakukan tidak dalam suatu periode tertentu dengan hasil kuantitas saja.

Secara lebih luas Stoner dan freeman (1989), memberikan penjabaran tentang kinerja dengan kerangka “Cs Model”, sebagai berikut :

1. *Competence*. How competent are employees in their work
2. *Commitment*. How committed are employees to their work and organization .
3. *Congruence*. Is there congruence between philosophy and goals of the company and its employees.
4. *Cost-effectiveness*. Are human resources management policies cost-effective in terms of wages, benefits, turnover, absenteeism, strikes, and similar factor .

### **Penilaian Kerja**

Dari uraian tersebut proses penilaian tentang kinerja secara keseluruhan berbeda dengan evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan atau diberikan. Sedangkan evaluasi

pekerjaan untuk menentukan seberapa tinggi nilai pekerjaan berharga bagi perusahaan, dan pada rentang berapa gaji diberikan pada pekerjaan tersebut Simamora (1995)

Dengan demikian tujuan pokok suatu penilaian kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan valid yang berkaitan dengan perilaku dan hasil karya dari masing-masing, karyawan yang dapat dipakai untuk evaluasi dan pengembangan karyawan. Hal demikian dilakukan berdasarkan data hasil karya karyawan yang bersifat reguler (pada masa sebelumnya) yang digunakan untuk sarana memotivasi, pelatihan, penyesuaian imbalan melalui kinerja gaji, promosi dan perencanaan karier. Serta sebaliknya, yaitu untuk transfer, mutasi, demosi, ataupun pemberhentian dan pemecatan, bilamana karyawan memiliki nilai kinerja yang tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan. Sebagaimana dikemukakan oleh Rao (1986) tujuan penilaian untuk :

1. Mengendalikan perilaku karyawan dengan menggunakannya sebagai sebuah instrumen untuk memberikan ganjaran, hukuman dan ancaman .
2. Mengambil keputusan mengenai kenaikan gaji dan promosi .
3. Menempatkan orang supaya dapat melaksanakan pekerjaan yang tepat .
4. Mengenali kebutuhan para karyawan akan pelatihan dan pengembangan .

Untuk memperoleh data tersebut menurut Maier standar penilaian haruslah memiliki ciri-ciri yang reliabel, realistis, representatif dan predictable. Reliabel dalam arti dapat diamati ; realistis memiliki derajat obyektivitas ; representatif dalam arti bahwa beberapa pengamatan yang dilakukan terhadap suatu kasus pada masa tertentu yang dapat memberikan suatu kesimpulan ; dan predictable yaitu dapat diprediksi apa yang akan terjadi kondisi berikutnya. Untuk melakukan pengamatan dan penilaian kinerja karyawan dengan ketentuan tersebut ada beberapa faktor yang berkaitan, yaitu :

1. Kualitas pekerjaan
2. Kuantitas atau jumlah pekerjaan yang dihasilkan
3. Waktu yang dipergunakan dalam menyelesaikan pekerjaan
4. Intensitas absenteisme
5. Keselamatan dalam menjalankan pekerjaan. **Rao (1986).**

Ada beberapa metode penilaian kinerja dengan optimaslisasi obyektif yang dapat dilakukan yaitu :

1. *Graphic rating scales*, yaitu dengan membandingkan kinerja individu dengan standar penilaian yang absolut melalui skala poin nilai jelek hingga sangat baik, terhadap dimensi kualitas kerja, penerimaan kritik, tanggung jawab, dan sebagainya .
2. *Behaviorally anchored rating scales (BARS)*, yaitu instrumen penilaian yang membandingkan perilaku kinerja dengan standar karakter, pengetahuan dan keahlian yang obyektif, dengan skala penilaian lebih teknis .
3. *Essay atau Narrative Format*, Instrumen penilaian ini melalui uraian data dari hasil pengamatan dan perbandingan dengan pekerjaan umum lainnya, dan tidak menggunakan skala tertentu .

4. *Critical accident*, adalah instrumen penilaian kinerja karyawan atas kondisi atau kejadian kritis tertentu yang baik maupun yang buruk. Metode penilaian adalah melalui data yang diperoleh dari koesioner, wawancara, formulir dan sebagainya .
5. *Forced-choice*, yaitu suatu instrumen penilaian kinerja melalui analisa psikometrik dengan teknik statistik dengan perbandingan kinerja yang efektif dan tidak .
6. *Rankings*, teknuik yang membandingkan hasil kinerja keseluruhan karyawan yang dibandingkan, yang kemudian ditunjukkan ranking keseluruhan karyawan tersebut .
7. *Management by Obyectif (MBO)*, metode ini mengkombinasikan antara evaluasi kinerja dengan aspek pengembangan dari keseluruhan anggota organisasi. Teknik yang digunakan adalah melalui dari perencanaan, operasional hingga hasil-hasil yang dicapai (Simamora ,1995).

Untuk melakukan metode penilaian kinerja tersebut, setidaknya beberapa kondisi administratif yang perlu dimiliki atas karyawan dalam level struktur organisasi yaitu :

1. Informasi tentang Uraian pekerjaan, yang berupa formulir spesifikasi pekerjaan .
2. Penggolongan dan hirarki yang jelas dalam pekerjaan .
3. Penimbang Prestasi Kerja, yaitu pihak yang terlibat dalam penimbangan kinerja karyawan, diantaranya eksekutif tertinggi, dewan komisaris, personalia, akuntan, sekretaris perusahaan, kepala bagian dan sebagainya. Armstrong dan Murlis (1993)

### **Penelitian Sebelumnya**

Penelitian tentang perilaku yang berkaitan dengan motivasi Herzberg dan harapan karyawan sebagai acuan adalah “pengaruh keinginan-keinginan karyawan terhadap tingginya labor turnover pengemudi di perusahaan otobus AKAS Probolinggo tahun 1993 yang ditulis oleh mahasiswa angkatan 1985/86 .

### **Hipotesis**

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini, serta tinjauan pustaka yang mendasari hal tersebut, maka penulis dapat mengajukan hipotesis untuk penelitian ini, sebagai berikut :

1. Variabel faktor-faktor motivasi ekstrinsik dan intrinsik berupa upah , status, kebijakan dan prosedur perusahaan, pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan untuk berkembang memiliki hubungan yang berarti terhadap kinerja karyawan kontrak PT Surapita Unitrans .
2. Faktor upah mempunyai hubungan yang paling kuat mempengaruhi kinerja karyawan kontrak di PT Surapita Unitrans .

## **METODA PENELITIAN**

### **Jenis dan Lokasi Penelitian**

Sesuai dengan jenis penelitian yang digunakan adalah : Penelitian kuantitatif disertai dengan penjelasan secara deskriptif. Dengan demikian penelitian ini hendak

menguji suatu hipotesis yang diajukan sesuai dengan rumusan permasalahan. Kemudian disertai dengan penjelasan secara deskriptif untuk lebih mengetahui hasil-hasil analisa atas suatu fenomena mempengaruhi suatu fenomena yang lain.

Sebagai obyek lokasi penelitian adalah PT Surapita Unitrans Surabaya, dan cabang-cabang perusahaan di Malang, dan Jember. Pemilihan obyek dan lokasi penelitian ini didasari atas gejala permasalahan di perusahaan jasa tersebut yang berkaitan dengan tuntutan evaluasi atas sistem kontrak karyawan.

### **Definisi Operasional**

Variabel dalam penelitian ini adalah **faktor-faktor motifasi**, dan **kinerja** karyawan kontrak. Faktor-faktor motifasi karyawan dalam penelitian ini disebut sebagai variabel bebas, dengan notasi X. Sedangkan variabel lain dalam penelitian ini adalah **kinerja** karyawan kontrak sebagai variabel yang dipengaruhi, dengan notasi Y. Hubungan antar variabel tersebut adalah sebagai berikut.

**Variabel Bebas** : notasi **X** yang terdiri dari 5 (lima) variabel, yaitu : **X1** = Upah ; **X2** = Status ; **X3** = Kebijakan dan prosedur perusahaan ; **X4** = Pekerjaan itu sendiri ; **X5** = Kemungkinan untuk berkembang . Kelima variabel dinyatakan dalam skor tertentu sesuai skala pengukuran. Nilai skor lima variabel dilakukan kuesioner melalui kuesioner sebagai berikut.

*a. X1. Variabel Upah*

1. Pemberian gaji yang sesuai dengan jabatan.
2. Pemberian tunjangan yang sesuai dengan peraturan.
3. Pemberian insentif yang sesuai dengan beban kerja.
4. Penyesuaian gaji yang sesuai dengan tambahan tingkat kebutuhan.
5. Tunjangan lain, seperti bonus dan aspek lainnya.

*b. X2. Variabel Status*

- a. Kesesuaian perusahaan terhadap perjanjian kontrak kerja.
- b. Kesesuaian perusahaan dalam perlakuan status karyawan kontrak.
- c. Evaluasi perusahaan terhadap masa kerja.
- d. Evaluasi perusahaan terhadap perubahan status karyawan kontrak.
- e. Evaluasi perusahaan atas keberlangsungan hubungan kerja selanjutnya.

*c. X3. Variabel Kebijakan dan Prosedur*

- a. Kebijakan perusahaan dalam menilai kinerja karyawan
- b. Kebijakan pimpinan dalam menyelesaikan masalah
- c. Kebijakan perusahaan terhadap program kerja dan kompensasi
- d. Prosedur perusahaan terhadap program kerja
- e. Prosedur perusahaan dalam sistem pengambilan keputusan

*d. X4. Variabel Pekerjaan itu sendiri*

- a. Kesesuaian karyawan atas jabatan dan pekerjaan.
- b. Variasi tugas dan beban kerja yang diberikan perusahaan.
- c. Tingkat otonomi atas pekerjaan dan proses pengambilan keputusan.

- d. Umpan balik karyawan menerima informasi atas baiknya pelaksanaan pekerjaan
- e. Kesempatan membina hubungan formal dan informal dengan karyawan lain.

e. *X5. Variabel Kemungkinan untuk berkembang*

- a. Jaminan atas keselamatan dan keamanan dalam menjalankan tugas.
- b. Penyediaan jenjang pendidikan dan pelatihan dalam pekerjaan.
- c. Penyediaan jenjang promosi dan pengembangan karir.
- d. Kesempatan untuk berserikat dan menjalankan aktivitas sosial.
- e. Kelangsungan hidup untuk masa depan.

**Variabel Terikat**, yaitu kinerja karyawan kontrak dengan notasi **Y** yang dinyatakan dalam skor sesuai dengan Data Formulir Penilaian Prestasi. Satuan standar penilaian kinerja tersebut adalah :

**A. Prestasi Teknis**, meliputi :

- a. Kesadaran atas biaya, bahan dan waktu
- b. Hasil pekerjaan
- c. Penganalisaan
- d. Pengetahuan kerja

**B. Administratif**

- a. Inisiatif
- b. Dapat diandalkan
- c. Kreativitas
- d. Kerjasama
- e. Kematangan dan Kepercayaan diri
- f. Kepemimpinan
- g. Karakter

Yang dilakukan pada periode tertentu, yaitu setiap enam bulan masa kontrak. Satuan standar penilaian kinerja tersebut adalah : Cara penilaian dilakukan dengan standar A nilai 5 (lima) untuk kategori sangat baik (excellent), B nilai 4 (empat) kategori baik (good), C nilai 3 (tiga) kategori sedang (fair), D nilai 2 (dua) kategori kurang baik (improvement needed), dan E nilai 1 (satu) kategori buruk (poor). Pengambilan penilaian kinerja karyawan diperoleh sesuai dengan penelitian adalah awal bulan Juni tahun 1998.

**Jenis dan Sumber Data**

**Jenis Data**

- Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, yaitu ;
- a. Data Primer adalah tentang obyek penelitian, yaitu karyawan dan perusahaan PT Surapita Unitrans, yang diperoleh langsung melalui observasi dan karyawan.
  - b. Data Sekunder yang mendukung penelitian ini diperoleh dari literatur dan data lainnya berupa : daftar absensi, data induk karyawan , struktur organisasi , tata kerja, jumlah

karyawan (kuantitas dan kualitas), jam kerja karyawan, dan jenis data sekunder lainnya yang berhubungan dengan masalah peneliti

### **Sumber Data**

Sumber data yang di maksud adalah tata cara untuk memperoleh data dalam penelitian ini yang diperoleh dari :

Survai Pendahuluan : Untuk mengetahui permasalahan yang di hadapi, penulis langsung mendatangi Perusahaan PT Surapita Unitrans Surabaya

Studi Kepustakaan : Yaitu penelitian kepustakaan dengan melihat dan membahas buku-buku atau literatur-literatur yang ada hubungannya pada penelitian dan dibutuhkan sebagai bahan dalam melaksanakan analisis terhadap hasil penelitian .

Penelitian Lapangan : Yaitu observasi lanjutan yang langsung ke perusahaan PT Surapita Unitrans, yang menggunakan instrument :

### **Prosedur Pengumpulan Data**

Prosedur pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrument :

1. Teknik Kuesioner : suatu daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab secara tertulis tentang data yang dibutuhkan.
2. Metode Interview (wawancara) : berupa tanya jawab yang langsung pada pihak-pihak tertentu yang diperkirakan dapat memberikan data yang diperlukan.
3. Metode Obsevasi : yaitu dengan mengadakan pengamatan langsung pada obyek Penelitian.
4. Dokumenter : Pengumpulan data berkaitan dengan pokok masalah dalam penulisan

### **Populasi dan Metode Penentuan Sampel**

Populasi penelitian ini adalah karyawan PT Surapita Unitrans di Surabaya dan beberapa cabang di Kabupaten Malang dan Jember. Populasi karyawan yang menjadi obyek penelitian sejumlah 135 (seratus tiga puluh lima) karyawan. Sedangkan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah "*purposive random sampling*" dengan jumlah 30 (tiga puluh) responden, yang terbagi pada 11 (sebelas) bagian yang ada di instansi tersebut.

### **Teknik Analisis**

Teknik yang dipakai untuk membuktikan hipotesis dan pemecahan masalah dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif. Hasil perolehan data kemudian dilakukan uraian secara deskriptif untuk interpertasi data secara lebih mendalam .Teknik analisis pembuktian hipotesis hubungan antar variabel berupa pemberian kuesioner yang diberi nilai rentang skor maksimum : 5, dan skor minimum : 1., melalui "Skala Likert" yaitu : "Dengan menghadapkan seorang responden dengan sebuah pernyataan dan kemudian diminta untuk memberikan jawaban : "Sangat sesuai", "Sesuai", "Ragu-ragu", "Tidak sesuai", "Sangat tidak sesuai"Singarimbun dan Effendi (1993 : 59)

Selanjutnya untuk mengetahui apakah ada korelasi dari dua variabel dalam penelitian dan membuktikan benar tidak hipotesis maka teknik analisis yang dipilih ditetapkan dengan menggunakan Koefisien Korelasi dengan metode *Pearson Product Moment* untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antar variabel.

## A N A L I S A

### Analisa

Berdasarkan perhitungan korelasi tersebut hasil-hasil yang dicapai menunjukkan angka :

- |                 |                |
|-----------------|----------------|
| 1. $r = 0,8427$ | $r^2 = 0,7101$ |
| 2. $r = 0,9425$ | $r^2 = 0,8883$ |
| 3. $r = 0,8410$ | $r^2 = 0,7073$ |
| 4. $r = 0,7838$ | $r^2 = 0,6143$ |
| 5. $r = 0,8032$ | $r^2 = 0,6451$ |
| 6. $r = 0,8851$ | $r^2 = 0,7834$ |

Hasil pengujian menunjukkan hubungan yang positif mendekati +1. Dengan demikian hipotesis yang diajukan menunjukkan kebenarannya, dimana antar variabel menunjukkan hubungan pengaruh. Karena  $r =$  menunjukkan angka 0,8427, 0,9425, 0,8410, 0,7838, 0,8032, dan 0,8851 yang berarti faktor motivasi memiliki hubungan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Jadi hipotesa skripsi ini yaitu :

1. Diduga faktor-faktor ekstrinsik motivator memiliki hubungan yang berarti terhadap kinerja karyawan kontrak PT Surapita Unutrans telah terbukti kebenarannya, dengan memiliki derajat pengaruh yang cenderung kuat. Bilamana kelima faktor motivator tersebut dievaluasi sesuai dengan kondisi kebutuhan karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.
2. Diduga faktor motivator faktor *status dan gaji* merupakan faktor yang dominan mempengaruhi kinerja untuk level karyawan kontrak PT Surapita Unutrans terbukti kebenarannya dengan kondisi bahwa :
  - a. Faktor status memiliki dominasi pertama yang dipengaruhi kinerja karyawan tertinggi.
  - b. Faktor gaji memiliki dominasi kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan, yang selanjutnya diikuti dengan kebijakan dan prosedur perusahaan .

### Pengujian Hipotesis

Setelah diketahui hasil pembuktian hipotesis, apakah hasil korelasi tersebut diterima atau ditolak, maka dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan uji 't' terhadap beberapa faktor X dan Y ,

Hasil yang diperoleh adalah :

1.  $t_{01} = 9,7585$

Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima , sebab  $8,2821 \geq 1,701$

2.  $t_{02} = 14,6457$

- Maka  $H_0$  ditolak  $H_1$  diterima, sebab  $14,6457 \geq 1,701$
3.  $t_0 = 8,2259$   
Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, sebab  $8,2259 \geq 1,701$
4.  $t_0 = 6,6786$   
Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, sebab  $6,6786 \geq 1,701$
5.  $t_0 = 7,1346$   
Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, sebab  $7,1346 \geq 1,701$
6.  $t_0 = 9,9592$   
Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, sebab  $9,9592 \geq 1,701$

Berdasarkan hasil uji ' t test ' dinyatakan bahwa  $t_0$  variabel  $\geq t_t$ , dengan demikian korelasi antara variabel X dan Y menunjukkan hubungan yang positif, namun masing-masing variabel  $x_1$ ,  $x_2$ ,  $x_3$ ,  $x_4$ , dan  $x_5$  memiliki derajat yang berbeda . demikian juga berdasarkan uji signifikansi hipotesis dapat diuraikan, bahwa faktor motivator memiliki korelasi pengaruh yang berarti atau kuat terhadap kinerja karyawan. Sebab nilai r variabel bebas diatas nilai kritis 0,361 dan nilai  $r^2$  dibawah daerah penolakan 1,701. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa faktor motivasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan. Korelasi tersebut ditunjukkan dalam gambar berikut.

## Uraian Data dan Pemecahan Masalah

### Uraian Data

**Motifasi** Ada hubungan yang berarti positif antara variabel faktor metovasi dengan kinerja karyawan . Dari hasil tersebut dalam uraian data ini hendak dijelaskan variabel yang memiliki derajat yang tertinggi atau dominan hingga yang terendah atas penerimaan karyawan terhadap sarana motivasi. Hal demikian sebagai permasalahan sarana motivasi yang sebaiknya harus dievaluasi oleh perusahaan. Hal tersebut disesuaikan dengan hasil peringkat penilaian kerja karyawan yang paling tinggi hingga yang terendah. Sehingga dari hasil evaluasi faktor motivasi dan kinerja, akan dapat diperoleh suatu pemecahan masalah yang terbaik.

**Gaji.** faktor gaji memiliki peringkat *kedua* sebagai sarana motivasi, hal ini ditunjukkan hasil pembuktian dan pengujian hipotesis yang memiliki nilai  $r = 0,8427$ , dengan  $t_0 = 8,2821$

**Status.** Faktor status memiliki peringkat *pertama* sarana motivasi, hal ini ditunjukkan hasil pembuktian dan pengujian hipotesis dengan nilai  $r = 0,9425$ , dengan  $t_0 = 14,6457$

**Kebijakan dan prosedur perusahaan.** Faktor kebijakan dan prosedur perusahaan memiliki peringkat *ketiga* sebagai sarana motivasi, hal ini ditunjukkan hasil pembuktian dan pengujian hipotesis dengan nilai  $r = 0,8410$ , dengan  $t_0 = 8,2259$ .

**Pekerjaan itu sendiri.** Faktor tersebut memiliki peringkat *kelima* sebagai sarana motivasi, hal ini ditunjukkan hasil pembuktian dan pengujian hipotesis dengan nilai  $r = 0,7838$ , dengan  $t_0 = 6,6786$ .

**Kesempatan untuk berkembang.** Faktor ini memiliki peringkat *keempat* sebagai sarana motivasi, hal ini ditunjukkan hasil pembuktian dan pengujian hipotesis dengan nilai  $r = 0,8032$ , dengan  $t_o = 7,1346$ .

**Kinerja.** Berdasarkan evaluasi kinerja karyawan sesuai dengan form penilaian prestasi, diperoleh suatu kesimpulan yang dideskripsikan sebagai berikut. Dari total responden 9 orang (30%) memiliki kinerja yang sangat baik (kategori A) 9 responden (30%) memiliki kinerja yang baik (kategori B), 9 (30%) responden memiliki nilai yang cukup (kategori C), sedangkan 3 orang (10%) memiliki nilai kategori tidak baik (D).

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Setelah mengetahui permasalahan yang ada diperusahaan kemudian dilakukan pembahasan serta analisa terhadap karyawan sebagai responden penelitian dan dicoba dicari pemecahan masalahnya, maka penulis mengambil kesimpulan, hipotesa yang diajukan dalam skripsi ini, yaitu :

Diduga bahwa faktor motivasi memiliki hubungan yang berarti terhadap kinerja karyawan, akan membawa pengaruh pada karyawan yang tinggi pula. Korelasi hubungan positif tersebut ditunjukkan berdasarkan angka korelasi yang menunjukkan bahwa hubungan antara variabel pengaruh dan terpengaruh melebihi derajat angka kritis koefisien korelasi 5% . Angka rata-rata variabel faktor motivasi yang tidak sesuai hingga sesuai dengan kebutuhan karyawan ditunjukkan dengan hasil kinerja yang memperoleh nilai rata-rata cukup baik.

Dugaan yang telah terbukti kebenarannya, telah pula ditunjukkan oleh kerangka teori yang menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja yang terdiri dari beberapa indikator sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pengumpulan data melalui koesioner dan wawancara yang disebarkan kepada karyawan ‘ kontrak ‘ membuktikan, bahwa faktor gaji, kebijakan dan prosedur perusahaan, dan pekerjaan itu sendiri cukup sesuai dengan kondisis kebutuhan karyawan . Namun faktor lain seperti status karyawan dan kesempatan untuk berkembang menunjukkan tingkat yang relatif kurang sesuai dengan kebutuhan karyawan dibanding faktor lain.

### Saran

Sehubungan dengan permasalahan yang dihadapi perusahaan mengenai kurang baiknya sarana motivasi yang diberikan bagi karyawan, maka penulis mengajukan beberapa saran yang kiranya bermanfaat bagi perusahaan adalah sebagai berikut :

Berkaitan dengan aspek pemenuhan sarana motivasi berupa kebutuhan psikis dan ekonomis yang diberikan perusahaan sebagai sumber permasalahannya, yaitu status karyawan kontrak dan gaji, maka penanganan secara manajemen bagi perusahaan adalah :

1. Kejelasan status karyawan dalam sistem kontrak kerja, yang sesuai dengan perundangan ketenaga kerjaan, yang sesuai dengan masa berakhirnya sistem kontrak

- kerja, menjadi karyawan tetap, sehingga kinerja karyawan akan relatif stabil dan meningkat untuk masa yang relatif lama.
2. Faktor upah sebagai permasalahan yang dominan selanjutnya, maka sebaiknya perusahaan memberikan suatu kontribusi tambahan upah, baik melalui gaji, insentif atau tambahan nominal lainnya sesuai dengan tambahan beban kerja dan tuntutan akan nilai ekonomis lingkungan .
  3. Sedangkan yang terpenting lainnya bagi perusahaan menetapkan kebijakan dan prosedur yang tepat, tegas dan jelas bagi karyawan. Sehingga penerimaan atas keputusan perusahaan baik yang berkaitan dengan karyawan, serta konflik internal dalam perusahaan akan dapat diselesaikan dengan ketentuan dan prosedur yang ada

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Armstrong, Michael & Helen Murlis**, *Salary Administration* , British Institute of Fondation , Management House , Binaman Presindo , Cetakan Kedua , Mitra Utama , Jakarta , 1993
- Bedjo Siswanto** , *Manajemen Tenaga Kerja* , Bandung , Sinar Baru , 1989.
- Feinberg, Mortimer R.**, et. Al , *Psikologi Managemen* , Cetakan Ketiga , Mitra Utama , Jakarta , 1990.
- Gibson, James T .,** *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses* , Edisi Keempat , Terjemahan Djoeriban Wahid , Penerbit Erlangga , Jakarta , 1997 .
- Heidjrachman dan Suad Husnan**, *Manajemen Personalia* , Edisi Kelima , BPFE , Jogyakarta , 1996 .
- Hersey, Paul & Kenneth H . Blanchard**, *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia* , Edisi Keempat , Terjemahan , Penerbit Erlangga , Jakarta , 1986 .
- Hines, William dan Douglas C . Montgomery**, *Probabilita da Statistika dalam Ilmu Rekayasa dan Manajemen* , Edisi Kedua , terjemahan Rudiansyah , UI-Press , Jakarta , 1989 .
- James A.F. Stoner & R. Edward Freeman** , *Mnagement* , Fourth Edition , Prentice Hall international Inc ., Englewood Cliffs , New Jersey, 1989 .
- Ketetapan MPR / II / 1995 / Departemen Penerangan** , Jakarta .
- Lexy J. Moleong** , *Metodologi Penelitian Kualitatif* , Cetakan Kelima , Rosdakarya Bandung , 1993 .
- Luthans, Fred & Keith Davis** , *Organizational Behavior* , Six Edition , Mc Graw Hill , Singapure , 1990 .
- Masri Singarimbun dan Sofian Effendi** , *Metode Penelitian Survai* , Edisi Revisi , Cetakan Kedua , LP3ES , Jakarta , 1993 .
- Mohammad As'ad** , *Psikologi Industri* , Cetakan Ketiga , Liberty , Yogyakarta , 1992 .

- Mohammad As'ad**, *Kepemimpinan Yang Efektif Dalam Perusahaan*, Cetakan Ketiga, Liberty, Yogyakarta, 1992.
- Nana Sudajana**, *Tuntunan Penyusunan Karya Ilmiah*, Cetakan Kedua, Sinar Baru, Bandung, 1991.
- Rao, T, V.**, *Penilaian Prestasi Kerja*, Seri Manajemen No. 125., Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 1986.
- Robbins, Stephen P.**, *Organization Behavior, Concepts, Controversies, and Applications*, Fifth Edition, Prentice Hall International, Inc, San Diego State University, 1991.
- Stoner, James A.F. & Charles Winkler**, *Manajemen*, Terjemahan Wihelmus W., Intermedia, Jakarta, 1998.
- Sikula, Andrew F.**, *Personnel Administration and Human Resources Management*, John Wiley & Sons Inc., St. Barbara, 1993.
- Susilo Martoyo**, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Jogjakarta, 1992.
- T. Hani Handoko**, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, BPFE, Jogjakarta, 1992.
- UU, No. 25, Tahun 1997**, *Tentang Ketenagakerjaan*.
- Jurnal dan Majalah** :
- Usahawan**, No. 11 / Th. XXVI November 1997.
- Usahawan**, No. 04 / Th. XXVII April 1998.