

## PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN LEVEL PELAKSANA DI DIVISI OPERASI PT. PUSRI PALEMBANG

**Kiki Cahaya Setiawan**

Fakultas Ushuluddin dan Pemikiran Islam Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang

[Cahayasetiawankiki@yahoo.co.id](mailto:Cahayasetiawankiki@yahoo.co.id)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang. Teknik sampling yang digunakan adalah *Proporsional Random Sampling*. Sampel penelitian sebanyak 250 karyawan level pelaksana. Pengolahan data menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang. Dengan besarnya koefisien jalur motivasi kerja terhadap kinerja adalah 0,517. Hal ini berarti setiap peningkatan motivasi sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan kinerja sebesar 0,517. Pengujian dengan t statistik menunjukkan bahwa nilai thitung (11,257) > ttabel (1,970). Hal tersebut mengindikasikan penolakan  $H_0$  yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang”. Adapun besarnya pengaruh motivasi kerja secara langsung terhadap kinerja adalah sebesar 26,68%.

**Kata kunci : Motivasi Kerja , Kinerja**

### Abstract

*This study aims to determine influence of work motivation on the performance of operational-level employees in the Operations Division of PT. Pusri Palembang. With sampling technique of proportional random sampling and using path analysis to analyse the data. The sample of this research covers 250 operational-level employees. The results showed that motivation to work a significant effect on the performance of operational-level employees in the operations division of PT. Pusri Palembang. With the amount of work motivation on the path coefficient of performance was 0.517. This means that any increase in the motivation of the unit, it will improve the performance of 0.517. Testing with t statistics show that tcount (11.257) > t table (1.970). This indicates rejection of  $H_0$  which indicates that work motivation significantly affect the performance of operational-level employees in the operations division of PT. Pusri Palembang. As for the influence of motivation to work directly on the performance amounted to 26.68%.*

**Keywords: Work Motivation, Performance.**

### **Pendahuluan**

Perkembangan ekonomi dunia dewasa ini semakin dinamis dan berkembang dalam berbagai bentuk baik industri agronomi, manufaktur maupun industri-

industri yang lain nya, akan tetapi dengan adanya arus moneter terbukti bahwa beberapa industri di negara-negara berkembang tidak tumbuh dengan baik. Sebagai negara berkembang indonesia menjadi salah satu dari

negara yang terkena dampak dari krisis moneter, banyak terjadi kehancuran sektor riil seperti industri manufaktur pada saat itu terutama dari struktur permodalannya yang menjadi lemah sehingga banyak yang kembang-kempis dalam menjalankan usahanya baik karena sulitnya memperoleh dana untuk modal kerja maupun dana investasi untuk merestrukturisasi mesin-mesinnya. Karena keadaan ini terjadi berlarut-larut maka banyak industri yang gulung tikar.

Namun dari sekian banyak dampak negatif yang di timbulkan oleh arus moneter masih ada beberapa industri yang mampu bertahan dari akibat moneter, Pada masa krisis moneter sampai tahun 2002, sektor yang masih bisa bertahan adalah sektor UKM (usaha kecil dan menengah) dan sektor primer yang berbasis pasar ekspor seperti PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang. PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang merupakan anak perusahaan dari PT. Pupuk Sriwidjaja (Persero) yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang menjalankan usaha di bidang produksi dan pemasaran pupuk. PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang juga dikenal dengan sebutan PT Pusri Palembang.

PT. Pusri Palembang sejak tahun 2007 atas kerjasama dengan PT. Daya Markara UI, menetapkan sistem penilaian PPK (Penilaian Prestasi Kerja) SMART yang merupakan sistem penilaian kinerja karyawan secara keseluruhan. Pelaksanaan PPK (Penilaian Prestasi Kerja) SMART dilakukan 6 bulan sekali (satu semester), periode Januari- Juni dan Juli- Desember. Artinya satu tahun terdapat dua kali penilaian. Rangkaian penilaian PPK (Penilaian Prestasi Kerja) SMART meliputi pengisian 3 form utama, yaitu

- 1) Kesepakatan kerja (KK) Target adalah penentuan target pekerjaan yang diharapkan akan dicapai dalam

suatu periode, pengisian KK Target ini dilakukan di awal semester.

- 2) KK Realisasi (Hasil Kerja) merupakan data hasil pencapaian dari KK Target, form ini diisi di akhir semester.
- 3) PPK (Penilaian Prestasi Kerja) merupakan penilaian kinerja keseluruhan, yang mencakup penilaian atas realisasi KK hasil kerja, serta pengamatan atas kompetensi kerja dan efektifitas pribadi karyawan yang dilakukan di akhir semester.

Tujuan didirikannya sistem penilaian PPK (Penilaian Prestasi Kerja) SMART adalah :

- 1) Terciptanya komunikasi antara atasan dan bawahan, supaya karyawan termotivasi untuk bekerja lebih baik, demi mendukung pencapaian tujuan unit kerja dan perusahaan.
- 2) Evaluasi hasil kerja pegawai secara proporsional, yang didasarkan pada data yang diandalkan.
- 3) Membantu atasan untuk dapat menentukan balas jasa yang tepat atas kontribusi masing-masing terhadap perusahaan.

PPK (Penilaian Prestasi Kerja) SMART juga memiliki keistimewaan, sesuai namanya, sistem ini mengutamakan azas SMART merupakan singkatan dari *Specific* (S), *Measurable* (M), *Achievable* (A), *Reliable* (R) dan *Timebound* (T) yang artinya spesifik, dapat diakui, harus jelas, bersifat nyata dan berbatas waktu, di awal periode penilaian karyawan yang bersangkutan menyepakati target kerja dengan atasannya. Penilaian prestasi kerja yang berlaku khususnya pada karyawan level pelaksana di PT. Pusri Palembang adalah karyawan akan dinilai tidak hanya oleh atasan, namun juga oleh rekan sejawat dan pelanggan internal,

penilaian dilakukan dengan komputerisasi untuk meminimalkan subyektifitas dan *human error*. Sistem PPK (Penilaian Prestasi Kerja) SMART ini disusun supaya lebih efisien dan kerahasiaan hasil kerja karyawan lebih terjamin sehingga tidak memungkinkan adanya persaingan antara karyawan di dalam organisasi.

Dalam menjalankan usahanya, PT. Pusri Palembang selalu berusaha menyesuaikan diri dengan perkembangan dan kebutuhan pelanggan. Itu sebabnya perusahaan selalu mengadakan perubahan demi menjawab tuntutan jaman. Dengan adanya pergantian Direksi pada awal tahun 2012 dan organisasi yang berputar secara dinamis maka pihak manajemen perusahaan melakukan evaluasi terhadap kekurangan dari sikap dan perilaku karyawan. Salah satu langkah yang diambil adalah sejak pertengahan tahun 2012 memulai melakukan perubahan dengan merumuskan visi, misi dan tata nilai perusahaan yang baru. Perubahan visi, misi dan tata nilai organisasi di PT. Pusri Palembang ini dilandasi oleh analisa SWOT yang merupakan suatu metoda penyusunan strategi perusahaan atau organisasi yang bersifat satu unit bisnis tunggal. Ruang lingkup bisnis tunggal tersebut dapat berupa domestik maupun multinasional. SWOT itu sendiri merupakan singkatan dari *Strength* (S), *Weakness* (W), *Opportunities* (O), dan *Threats* (T) yang artinya kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman atau kendala, dimana yang secara sistematis dapat membantu dalam mengidentifikasi faktor-faktor luar (O dan T) dan faktor di dalam perusahaan (S dan W). Kata-kata tersebut dipakai dalam usaha penyusunan suatu rencana matang untuk mencapai tujuan baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Akhirnya berdasarkan SK Direktur PT Pusri Palembang No.SK/DIR/207/2012 tanggal 11 Juni 2012 ditetapkan perubahan visi, misi dan tata nilai perusahaan.

Perubahan visi tersebut yaitu dari “Perusahaan berdaya saing tinggi dalam industri pupuk, industri kimia dan agrokimia, distribusi dan perdagangan serta jasa *Engineering, Procurement* dan *Construction* baik di tingkat regional maupun global “ Menjadi perusahaan pupuk terkemuka tingkat regional “. PT. Pusri Palembang juga melakukan perubahan misi, yaitu dari perusahaan yang : “ 1) Memproduksi dan memasarkan pupuk, untuk mendukung ketahanan pangan nasional (swasembada pangan). 2) Meningkatkan hasil untuk menunjang kelancaran kegiatan operasional dan pengembangan usaha perusahaan. 3) Memberikan kontribusi pada pembangunan melalui pengembangan industri kimia berbasis sumber daya alam yang ramah lingkungan. 4) Peduli masyarakat lingkungan (*community development*). 5) Mengutamakan keselamatan kerja dan kelestarian lingkungan hidup dalam setiap kegiatan usaha. 6) Melakukan pengembangan usaha ke hulu untuk mendapatkan sumber bahan baku “ Menjadi perusahaan yang memproduksi serta memasarkan pupuk dan produk agribisnis secara efisien, berkualitas prima dan memuaskan pelanggan “. Di samping itu, tata nilai perusahaan juga telah mengalami perubahan yakni dari ” Perusahaan yang memberikan kepuasan kepada pelanggan dan masyarakat melalui produk dan pelayanan yang bermutu “ Menjadi perusahaan yang memiliki integritas, profesional, fokus pada pelanggan, loyalitas dan baik Sangka. (dalam [http:// www.pusri.co.id](http://www.pusri.co.id)).

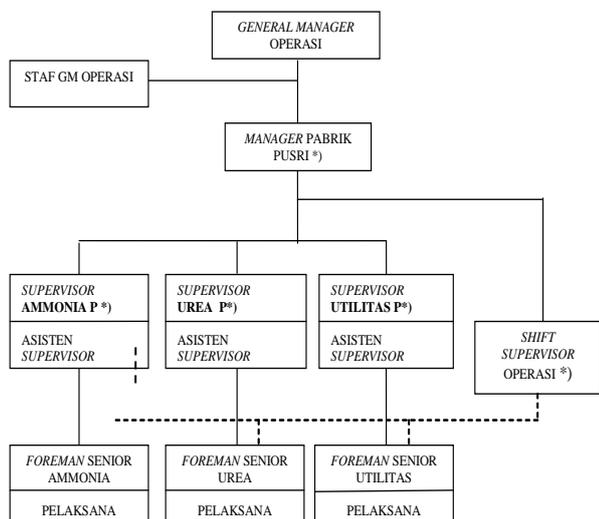
Dengan adanya perubahan visi, misi dan tata nilai, diharapkan dapat menjadikan PT. Pusri Palembang ini sebagai perusahaan pupuk yang komersial, terpercaya, terkemuka serta dapat bertahan bahkan memenangkan persaingan dengan perusahaan-perusahaan pupuk lainnya baik di tingkat nasional maupun internasional.

Pada bagan struktur organisasi PT Pusri Palembang, terdiri dari 14 Divisi. Dalam kajian ini, agar lebih spesifik peneliti mengerucutkan pada salah satu divisi saja yaitu Divisi Operasi. Pemilihan Divisi Operasi untuk diangkat menjadi kajian pada penelitian ini karena kompleksnya permasalahan di bidang produksi yang ada di perusahaan. Tujuan dibentuknya Divisi Operasi di PT.Pusri Palembang yaitu untuk merencanakan, mengembangkan serta mengendalikan seluruh aktivitas usaha produksi (*production-business activity*) yang berada di jajaran produksi (pabrik Pusri 1-B, II, III, IV) yaitu kegiatan operasi secara terintegrasi untuk mencapai laba yang optimum dan menghasilkan produktivitas yang sangat tinggi.

Berikut struktur organisasi Divisi Operasi PT. Pusri Palembang dapat dilihat pada bagan 1.1 berikut :

**Bagan 1.1.**

**Struktur Organisasi Divisi Operasi PT. Pusri Palembang**



Supaya dapat menjalankan berbagai peran dan tugasnya, seorang karyawan hendaknya adalah karyawan yang berkualitas dan memiliki kinerja yang tinggi pada perusahaan sehingga perusahaan dapat menyusun berbagai rencana strategis pengembangan dengan lebih tepat dan

berkesinambungan. Namun tampaknya saat ini perusahaan di Indonesia seperti PT. Pusri Palembang belum melihat pentingnya peran kinerja khususnya pada karyawan level pelaksana di Divisi Operasi terhadap peningkatan mutu dan perkembangan perusahaan.

Di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang terdiri dari 11 level jabatan. Dalam kajian ini, agar lebih khusus peneliti fokus hanya pada satu level jabatan saja yaitu level pelaksana. Pemilihan level pelaksana untuk diangkat menjadi kajian pada penelitian ini karena berdasarkan uraian jabatan yang telah ditetapkan oleh PT. Pusri Palembang diketahui bahwa tugas karyawan level pelaksana di Divisi Operasi merupakan operator lapangan yang pertama kali mengetahui kondisi di lapangan, serta mengendalikan seluruh aktivitas usaha produksi yang berada didalam jajaran (pabrik Pusri IB, II, III, IV).

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 19-20 Agustus 2013, dengan menggunakan metode wawancara, observasi dan kuesioner terhadap 10 karyawan level pelaksana di masing-masing pabrik (pusri IB, II, III, IV) di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang, ditemukan bahwa keadaan kerja yang ada di lapangan, karyawan mengatakan bahwa terkadang pabrik mengalami kondisi yang abnormal, seperti : adanya kerusakan alat di dalam pabrik, kurangnya bahan baku dari pemasok, mesin untuk menggerakkan pompa sering bermasalah, apabila tidak langsung ditanggulangi oleh masing-masing karyawan maka akan terjadi kebakaran sehingga akan mengganggu proses produksi dan menghambat dalam melakukan pekerjaan di dalam pabrik, selain itu keadaan pabrik yang memiliki temperatur yang panas, suara yang bising, pencahayaan, polusi udara, dan aroma amoniak yang menyengat sehingga dapat

mempengaruhi konsentrasi karyawan level pelaksana dalam bekerja.

Beberapa karyawan juga mengatakan bahwa gaji yang diterima tidak sesuai dengan hasil kerja untuk pekerjaan yang dilakukan dengan pangkat dan jabatan yang sama, menurut karyawan dengan kondisi ekonomi saat ini harusnya mendapat gaji yang lebih besar, gaji yang diterima saat ini lebih kecil dibandingkan dengan gaji di tempat lain untuk pekerjaan yang sejenis, karyawan mengatakan belum dapat menyelesaikan pekerjaan yang sulit karena terbatasnya informasi dan pengetahuan yang diterima selama bekerja sehingga dapat menurunkan kinerja karyawan.

Karena dengan adanya permasalahan di atas, pada kenyataannya sekarang ini banyak para karyawan yang masuk kerja terlambat, seperti pada saat sebelum masuk jam shift dan disela-sela jam kerja, karyawan lebih memilih untuk merokok, minum kopi ngobrol sesama rekan kerja di ruang loker sehingga sering terlambat masuk ke dalam pabrik saat jam kerja, karyawan juga bermalas-malasan pada saat bekerja, seperti sering menggunakan jam kerja untuk mengerjakan pekerjaan yang tidak relevan dengan tugas ketika atasan tidak berada di tempat, seperti bermain game di komputer, sehingga pekerjaan lebih banyak tertunda dan karyawan juga terkadang menyelesaikan tugas tidak sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan bersama.

Selain itu berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan beberapa supervisor yang merupakan atasan langsung karyawan level pelaksana pada tanggal 23 Agustus 2013 di pabrik (Pusri IB, II, III, IV) Divisi Operasi PT. Pusri Palembang, diperoleh informasi bahwa produktivitas kerja karyawan level pelaksana menurun dua tahun terakhir ini kemungkinan disebabkan oleh berbagai faktor, antara lain : adanya persaingan yang tidak sehat serta

kecemburuan sosial antara karyawan di dalam tim kerja, terutama dalam hal penilaian prestasi kerja yang menjadi faktor penilaian bagi perusahaan, seperti apabila karyawan level pelaksana ini mengetahui terlebih dahulu mengenai informasi untuk kenaikan pangkat atau persyaratan promosi dan lainnya, masing-masing karyawan tidak memberitahukan kepada sesama rekan kerjanya di dalam tim, sehingga bukannya menunjang kemajuan dan pengembangan tetapi akan menghambat kemajuan dan pengembangan dari perusahaan itu sendiri.

Menurut supervisor karyawan level pelaksana ini merasa sering terjadi ketidaksesuaian di karenakan pihak yang memberikan penilaian kerja tidak sesuai dengan kondisi sebenarnya, selain itu juga beberapa supervisor mengatakan pada kondisi di lapangan terkadang kurang adanya kebersamaan serta kurang terciptanya suasana saling mempercayai, saling tolong menolong antara karyawan di dalam tim, dalam hal ini suku dari masing-masing karyawan yang berbeda dapat mempengaruhi kekompakan di dalam tim kerja, supervisor mengatakan pada kondisi di lapangan karyawan lebih akrab dan mau menolong hanya dengan karyawan yang memiliki suku yang sama, seperti suku : komering, baturaja, pagaralam, lahat, sekayu dan lainnya, sehingga hal ini tentu saja akan mengakibatkan kurang adanya koordinasi dan perencanaan pada tim kerja. Selain itu, menurut supervisor kondisi yang ada di lapangan sering mengalami keadaan yang abnormal (tidak sehat) seperti : kerusakan alat di dalam pabrik, kurangnya bahan baku dari pemasok, mesin penggerak pompa yang mendadak rusak dan mesin motor yang terkadang tidak berfungsi dengan baik.

Dengan demikian berdasarkan data hasil wawancara di atas, peneliti menduga bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri

Palembang, yaitu : human factors merupakan perilaku karyawan level pelaksana secara fisik maupun psikologis di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang dan non human factors yang merupakan kondisi lingkungan serta alat kerja dalam pabrik di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang itu sendiri. Hal ini didukung oleh Payaman J. Simanjutak (2005: 30) mengemukakan bahwa sarana pendukung meliputi lingkungan kerja produksi, sarana dan peralatan produksi, tingkat keselamatan, dan kesejahteraan kerja akan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan di perusahaan, selain itu juga faktor-faktor yang menyangkut kualitas dan kemampuan fisik dan psikologis karyawan yang meliputi: tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, etos kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan juga akan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan di perusahaan. Dari human factors dan non human factors ini lah yang biasanya selalu menjadi penentu dan pemeran utama dari sukses atau gagalnya suatu visi dan misi perusahaan, hal ini akan mempengaruhi kinerja karyawan dan tentu saja akan berdampak pada pola kinerja karyawan.

### Landasan Teori

Berikut ini beberapa konsep yang dijelaskan oleh para ahli mengenai definisi Motivasi kerja, sebelum menjelaskan motivasi kerja secara khusus, akan dijelaskan terlebih dahulu mengenai definisi motivasi karena dua kata ini merupakan suatu hal yang sulit dipisahkan, motivasi menurut Vroom (dalam Kreitner & Kinicki 2007 : 247), motivasi adalah mengarahkan dalam memutuskan seberapa besar upaya untuk mengarahkan usaha dalam situasi tertentu. Keitner & Kinicki (2007) mendefinisikan motivasi sebagai proses psikologis yang menyebabkan munculnya suatu tindakan yang memiliki arah untuk mencapai tujuan tertentu. Morgan (1986 : 303) motivasi diartikan sebagai “ untuk mendorong dan menekan dengan kuat “ yang akan muncul

dalam perilaku yang gigih dalam mengarah pada pencapaian tujuan-tujuan tertentu. Robins (1998 : 50) Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individu.

Dari paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu energi yang bersumber dari dalam diri yang membangkitkan, mengarahkan dan memberikan kekuatan untuk tetap berada pada arah tersebut kepada individu dalam mencapai suatu tujuan.

Motivasi kerja menurut Terry Mitchell (dalam Werner dan DeSimone, 2006 : 48) didefinisikan sebagai proses psikologis yang menyebabkan timbulnya tindakan, yang memiliki arah dan terus menerus untuk mencapai tujuan. Wood, et.al (2001 :150) motivasi kerja ditentukan oleh keyakinan individu tentang hubungan antara *effort-performance* dan menyenangkan berbagai macam *outcome* dari level *performance* yang berbeda-beda. Keith Davis & Newstrom (1995 : 65) karyawan termotivasi dalam bekerja adalah seseorang yang melihat bahwa pekerjaannya mencapai tujuan-tujuan pentingnya. Wexley and Yukl (1992 : 75), mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu motivasi kerja biasa disebut pendorong semangat kerja.

Inti dari definisi motivasi kerja yang telah dikemukakan di atas menyatakan bahwa motivasi kerja berkaitan erat dengan upaya (*effort*) yang dikeluarkan seseorang dalam bekerja. Motivasi merupakan faktor penting dalam mencapai kinerja tinggi. Kunci dalam prinsip motivasi menyebutkan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan (*ability*) dan motivasi.

Dalam penelitian pada variabel motivasi kerja yang akan dilakukan, peneliti akan mengkaji menggunakan pendekatan

teori harapan (*Expectancy*) yang dikemukakan oleh Vroom (dalam A.S. Munandar, 2001), dimana motivasi merupakan seberapa besar upaya untuk mengerahkan usaha untuk mencapai hasil/imbalance tertentu. Menurut Vroom motivasi adalah hasil dari tiga komponen yaitu :

1) *Valence*

*Valence* mengacu pada kekuatan preferensi seseorang untuk memperoleh imbalan. Ini merupakan ungkapan kadar keinginan seseorang untuk mencapai suatu tujuan. Apabila seseorang lebih suka tidak mendapatkan suatu hasil ketimbang memperolehnya, valensi hasil itu negatif. Apabila seseorang tidak menaruh perhatian pada suatu hasil, valensinya 0. Jenjang valensi itu secara keseluruhan beranjak dari -1 sampai dengan +1.

2) *Expectancy*

*Expectancy* (harapan) adalah kadar kuatnya keyakinan bahwa upaya kerja akan menghasilkan penyelesaian suatu tugas. Harapan dinyatakan sebagai kemungkinan (*probability*) perkiraan pegawai tentang kadar sejauh mana prestasi yang dicapai ditentukan oleh upaya yang dilakukan. Karena harapan merupakan hubungan antara upaya dan prestasi, nilainya dapat beranjak dari 0 sampai 1. Apabila seorang pegawai tidak melihat adanya kemungkinan bahwa upayanya akan menghasilkan prestasi yang diinginkan, harapannya adalah 0. Sedangkan pegawai yang sangat yakin bahwa tugas dapat diselesaikan, nilai harapannya adalah 1.

3) *Instrumentality*

*Instrumentality* menunjukkan keyakinan pegawai bahwa akan memperoleh suatu imbalan apabila

tugas dapat diselesaikan. Nilai *instrumentality* juga beranjak dari 0 sampai dengan 1. Apabila seorang pegawai memandang bahwa promosi didasarkan atas data prestasi, *instrumentality* akan bernilai tinggi. Akan tetapi, apabila dasar bagi keputusan itu tidak jelas, maka ia akan memperkirakan kecil kemungkinannya

Terdapat tokoh yang menjelaskan mengenai definisi kinerja, di antaranya menurut Bernardin dan Russel (1993) kinerja didefinisikan sebagai catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan spesifik atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Menurut Maier, 1965 (dalam As'ad, 2003) mengatakan kinerja sebagai kesuksesan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Byars dan Rue (2004) mendefinisikan kinerja sebagai derajat pencapaian tugas yang diselesaikan karyawan dalam pekerjaannya. Menurut Campbell (1990), kinerja didefinisikan sebagai perilaku untuk menyelesaikan sesuatu.

Dari definisi di atas dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan tugasnya yang mengarah pada suatu tujuan organisasi.

Menurut Bernardin & Russel (2003) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa dimensi kinerja, antara lain:

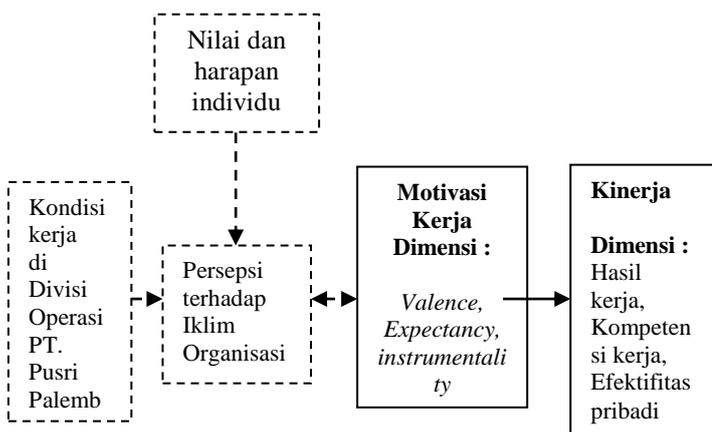
- 1) *Quantity* (kuantitas) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- 2) *Quality* (kualitas) merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
- 3) *Timeliness* (ketepatan waktu) merupakan di mana kegiatan tersebut

dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.

- 4) *Cost effectiveness* (efektivitas biaya) merupakan tingkatan di mana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.
- 5) *Interpersonal impact* (hubungan antar perseorangan) merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

Berdasarkan uraian di atas dapat dibuat kerangka berpikir tentang bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja seperti pada gambar di bawah ini :

**Gambar 1. Hubungan timbal balik iklim organisasi dengan motivasi kerja yang akan berpengaruh pada kinerja**



**Keterangan bagan :**

- Garis putus-putus ( - - - - ) : Bagian yang tidak diteliti dalam penelitian
- Garis tegas ( ——— ) : Bagian yang diteliti dalam penelitian

Berdasarkan landasan teori dan kerangka berpikir di atas, maka hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut : “ **Motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pada karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang** “.

**Metedologi**

Variabel penelitian terdiri dari dua variabel. Variabel pertama adalah variabel bebas yaitu motivasi kerja. Variabel kedua adalah variabel tergantung yaitu kinerja. Sampel penelitian adalah sebanyak 250 karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang pabrik IB, II, III, IV. Teknik sampel yang digunakan adalah *proporsional random sampling*, menurut Arikunto (2006) merupakan pengambilan sampel secara proporsi dilakukan dengan mengambil subjek dari setiap strata atau setiap wilayah ditentukan seimbang dengan banyaknya subjek dalam masing-masing strata atau wilayah. Alat ukur variabel motivasi kerja menggunakan kuesioner berdasarkan konsep teori Vroom (dalam Rachmayati Eka Safitri, 2009) yang dimodifikasi oleh peneliti disesuaikan dengan kondisi yang ada di lapangan dan tujuan dari penelitian yaitu : *valence, expectancy, instrumentality*. Alat ukur variabel kinerja diperoleh dari catatan PPK (Penilaian Prestasi Kerja) SMART yang dilakukan dua periode dalam setahun yaitu a) periode I dari bulan Januari-Juni. b) periode II dari bulan Juli-Desember yang dibuat berdasarkan analisa uraian jabatan yang diemban oleh karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang mencakup penilaian atas realisasi

KK (Hasil kerja), serta pengamatan atas kompetensi kerja dan efektifitas pribadi.

Untuk membuktikan hipotesis yang diajukan, pada penelitian ini data yang dikumpulkan akan dianalisis secara statistik. Adapun teknik analisisnya menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*). Menurut Nirwana K. Sitepu, (1994) teknik analisis jalur digunakan untuk menerangkan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung seperangkat variabel sebagai penyebab terhadap seperangkat variabel lainnya yang merupakan variabel akibat. Dalam perhitungan analisis jalur tersebut menggunakan alat bantu komputer melalui program LISREL 8.50.

### Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil uji terhadap hipotesis yang mengatakan “terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pada karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang. Diketahui bahwa besarnya koefisien jalur motivasi kerja terhadap kinerja adalah 0,517. Hal ini berarti setiap peningkatan motivasi sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan kinerja sebesar 0,517. Pengujian dengan  $t$  statistik menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung} (11,257) > t_{tabel} (1,970)$ . Hal tersebut mengindikasikan penolakan  $H_0$  yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang”. Adapun besarnya pengaruh motivasi kerja secara langsung terhadap kinerja adalah sebesar 26,68%.

### Diskusi

Pengujian hipotesis statistik menghasilkan  $t_{hitung} = 11,257 > t_{tabel} = 1,970$ , berarti ada penolakan terhadap  $H_0$  atau dengan kata lain menerima  $H_1$ , hasil ini dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh secara

langsung motivasi kerja terhadap kinerja pada karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang. Dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,517. Berdasarkan nilai koefisien jalur tersebut diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 26,68%, dengan arah positif. Nilai koefisien determinasi sebesar 26,68% menunjukkan besarnya pengaruh secara langsung motivasi kerja terhadap kinerja, sedangkan arah yang positif menunjukkan bahwa karyawan level pelaksana yang memiliki motivasi tinggi, karyawan level pelaksana tersebut akan selalu mencoba melakukan yang terbaik serta bersedia meluangkan waktu dan upaya ekstra untuk melakukan pekerjaannya sehingga akan meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya apabila karyawan level pelaksana yang memiliki motivasi kerja rendah, karyawan level pelaksana tersebut seringkali tidak mau mencoba melakukan yang terbaik dan jarang meluangkan waktu untuk melakukan pekerjaannya sehingga kinerjanya pun akan rendah.

Seorang karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang dalam melaksanakan pekerjaannya mempunyai target kerja yang harus dicapai. Target kerja bagi seorang karyawan level pelaksana dapat dikatakan sama. Besarnya nilai pencapaian keberhasilan karyawan level pelaksana dinilai melalui PPK (Penilaian Prestasi Kerja) SMART yang merupakan penilaian kinerja karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang dibuat berdasarkan acuan KPI (*Key Performance Indicators*) unit kerja atau sebagai indikator kinerja utama yang menjadi standar ukuran sebuah perusahaan dalam melihat pencapaian hasil dan tujuan. Asumsinya, semakin banyak kontribusi karyawan level pelaksana tersebut terhadap pencapaian KPI, maka semakin baik pula kinerjanya, meliputi 3 dimensi yaitu : 1) Hasil Kerja 2) Kompetensi Kerja 3) Efektifitas Pribadi, yang di dalamnya terdapat

11 indikator penilaian, antara lain : 1) Kuantitas Kerja 2) Kualitas Kerja 3) Ketepatan Waktu dan Durasi 4) Orientasi Pada Pelanggan 5) Sadar Biaya 6) Keahlian Teknis 7) Hubungan Kerja Sama 8) Kejujuran dan Loyalitas 9) Keandalan dan Ketahanan Menghadapi Tekanan 10) Ketergantungan 11) Sikap Kerja. PPK (Penilaian Prestasi Kerja) SMART dilakukan dua periode dalam setahun yaitu a) periode I dari bulan Januari- Juni. b) periode II dari bulan Juli-Desember. Seorang karyawan level pelaksana dalam melaksanakan pekerjaannya senantiasa dipengaruhi oleh kesediaannya. Kesediaan atau motivasi kerja dari masing-masing karyawan level pelaksana akan memberikan suatu dorongan atau arahan terhadap tingkah laku yang akan dikeluarkannya. Selama bekerja, motivasi kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan level pelaksana akan mengalami perubahan-perubahan sebagai hasil interaksi antara karyawan level pelaksana dengan kondisi kerjanya.

Menurut Vroom (dalam Kreitner & Kinicki, 2007:247) motivasi kerja merupakan seberapa besar upaya untuk mengerahkan usaha untuk mencapai hasil/imbalance tertentu. Meskipun imbalan yang diberikan perusahaan tinggi, motivasi akan cenderung rendah apabila jika karyawan tidak percaya bahwa dia akan mencapai tingkat kinerja yang ditentukan agar mendapat imbalan tertentu. Karyawan akan menunjukkan motivasi yang tinggi jika harapan dan kebutuhannya dapat terpenuhi.

## Simpulan Dan Saran

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang, dapat ditarik simpulan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pada

karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang.

### Saran

Berdasarkan hasil simpulan di atas, maka ada beberapa hal yang dapat dijadikan pertimbangan dari hasil penelitian ini untuk penelitian lanjutan maupun pihak manajemen Divisi Operasi PT. Pusri Palembang.

1. Pihak manajemen dapat melakukan suatu upaya yang lebih untuk dapat meningkatkan faktor-faktor penelitian melalui ceramah-ceramah atau program pelatihan yang relevan, atau langkah-langkah yang lebih terencana dalam pengelolaan SDM.
2. Dapat dilakukan penelitian lanjutan mengenai sejauh mana pengaruh masing-masing komponen-komponen motivasi kerja teori harapan (*expectancy*), sehingga dapat diperoleh gambaran yang lebih rinci mengenai komponen-komponen motivasi kerja yang memberikan kontribusi dominan terhadap kinerja.
3. Memanfaatkan informasi yang disajikan dalam hasil penelitian ini sebagai bahan pembandingan apabila melakukan penelitian dengan topik yang serupa di masa yang akan datang.
4. Mempertimbangkan variabel-variabel lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang, seperti : kepemimpinan, kepuasan kerja dan sistem karir, dll.

### Daftar Pustaka

- As'ad, M, (2003). *Psikologi Industri*, Edisi ke-4. Yogyakarta : Liberty.
- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan*

*Praktik* (Revisi VI). Jakarta : Rineka Cipta.”

Bernardin, H. John. & Rusell, J.E.A. (1993). *Human Resources Management*. New York : Mc Graw Hill Inc.

Byars, L.L. & Rue. L.W. (2004). *Human Resourching Management (7th ed)*. New York : Mc Graw – Hill.

Davis , K&Newstroom. J.W. (1982). *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*. Seventh Edition Singapore : McGraw Hill Book Company Inc.

Kreitner, R. & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior*. (7th ed). New York : Mc Graw Hill.

Morgan, C.T. (1986). *Introduction to Psychology*. Seventh edition. Singapore : McGraw-Hill.

Munandar, Ashar S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*, Penerbit Universitas Indonesia : Jakarta.

Nirwana K. Sitepu. (1994). *Analisis jalur (path analysis)*. Universitas Padjadjaran, Bandung.

Robbins, Stephen P. (1998). *Organizational Behavior*. USA : Prentice Hall.

Werner, John. M. & DeSimone, Randy. L. 2006. *Human Resource Development*. United States of America : Thomson.

Wexley, Kenneth N., Yukl, Gary A. 1992. *Organizational Behavior and Personel Psychology*. USA : Richard D. Irwin Inc.

Wood, et.al. 2001. *Organizational Behavior : A Global Perspective*. USA : John Wiley & Sons Inc.

### **Tesis dan Sumber Rujukan Elektronik**

Safitri, R.E. (2009). *Pengaruh Persepsi Tentang Proses Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan*. TESIS. (tidak diterbitkan). Bandung : Program Pasca Sarjana Program Magister Profesi Psikologi Universitas Padjajaran.

PT. Pupuk Sriwidjaja, 2013 . [www.pusri.co.id](http://www.pusri.co.id).

