BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu bisnis yang bergerak di bidang jasa adalah perbankan. Di era globalisasi ini kompetisi antar bank menjadi sangat ketat. Perkembangan bisnis yang baik dan sesuai dengan harapan, merupakan hasil yang diperoleh berkat semangat dan kerja keras kita semua serta harus berusaha untuk menjadi lebih baik dari tahun-tahun sebelumnya dengan mempertimbangkan kondisi pasar yang kian kompetitif dan juga kebutuhan nasabah (Panin Bank Internal Magazine, 2008). Sumber Daya Manusia (SDM) bank mempunyai peranan yang sangat besar untuk dapat melaksanakan kegiatan usahanya dengan baik. Kemajuan sebuah bank dan juga kemampuannya dalam memenangkan kompetisi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Karyawan yang mempunyai produktivitas tinggi yang sangat dibutuhkan oleh bank.

Salah satu faktor yang meningkatkan produktivitas adalah motivasi berprestasi yang membuat seseorang mengerahkan seluruh kemampuannya untuk menjalankan semua kegiatan yang telah menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Gaji saja tidak cukup. Motivasi muncul karena karyawan diberikan tantangan dalam pekerjaan yang berarti, sehingga dapat mengaktualisasikan diri. Karyawan diberikan target – target yang cukup menantang, tidak gampang untuk dikerjakan tetapi juga masih mungkin untuk dapat dicapai. Karyawan yang bersangkutan hanya akan mendapatkan gaji

pokok tetapi tidak akan mendapatkan bonus apabila target tersebut tidak tercapai. Berdasarkan keadaan ini, dapat dilihat bahwa tingginya produktivitas karyawan juga akan menguntungkan dirinya sendiri, karena jika produktivitasnya tinggi, maka karyawan akan mendapatkan penghasilan yang lebih besar yang berasal dari bonus. Karyawan yang mempunyai produktivitas yang tinggi akan sangat menguntungkan bagi perusahaan. Jika dilihat dari keadaan yang sama-sama diuntungkan, baik dari segi karyawan maupun dari segi perusahaan bank, maka dapat diketahui bahwa menjaga dan meningkatkan motivasi berprestasi karyawan sangat penting untuk menjaga dan meningkatkan produktivitas karyawan. Karyawan tahu bahwa kalau dia menampilkan yang terbaik, maka perusahaan yang dicintai itu akan berkembang pesat, maka dengan sendirinya dia akan berkembang bersama-sama dengan perusahaan (Kutipan Info Bank, no.358, Januari 2009, Vol. XXX).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan salah satu karyawan tetap Bank Panin cabang Puri pada tanggal 15 Januari 2009, dapat diketahui bahwa karyawan yang tidak mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi merasa sangat tertekan dengan target-target yang harus dicapainya setiap bulannya. Ketika menjelang penilaian target bulanan karyawan merasa sangat terbebani oleh tuntutan dari bank. Karyawan merasa seakan-akan tidak mampu untuk mencapai semua target yang sudah ditetapkan sehingga motivasi menurun. Sebaliknya ada juga karyawan yang merasa bersemangat dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Mereka melaksanakan pekerjaan dengan tanpa mengeluh, sehingga hasilnya pun dapat lebih optimal. Karyawan yang mempunyai semangat yang tinggi dalam menyelesaikan

pekerjaannya itu adalah karyawan yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dapat diketahui bahwa secara umum hal pertama yang memotivasi karyawan untuk bekerja dengan giat adalah adanya target-target pribadi yang telah ditentukannya, antara lain target pendapatan yang harus diperolehnya dari pekerjaannya sehingga membuat motivasi pada karyawan meningkat. Di lain pihak karyawan tahu, bahwa target itu hanya dapat tercapai apabila karyawan bisa merealisasikan target yang ditetapkan perusahaan dengan baik. Hal itulah yang membuat karyawan merasa sangat bersemangat dalam mengejar target-target yang sudah ditetapkan perusahaan, serta tidak akan menyia – yiakan kesempatan yang ada karena tantangan di setiap perusahaan pasti ada dan berbeda – beda, tapi di mana kita berada, selama kita menyenangi posisi yang kita pegang maka kita harus melakukannya sebaik mungkin. Menurut penulis, motivasi yang dimiliki karyawan tersebut cenderung meningkat karena dengan adanya target merupakan tantangan bagi dirinya sehingga produktivitas target pun tercapai.

Ada juga dua orang karyawan tetap lainnya yang merasa tidak memerlukan jenjang karier yang ditawarkannya, karena mereka sudah cukup puas dan aman dengan posisi dan pekerjaannya saat ini, walaupun stres dengan target yang ada, mereka tetap berusaha mencapai target semaksimal mungkin. Menurut penulis, motivasi yang dimiliki oleh mereka cenderung tetap, karena dalam melakukan tanggung jawab dari pekerjaannya mendapatkan kepuasan dan rasa aman di dalam diri.

Berbeda dengan salah satu karyawan tetap lainnya, yang terpenting adalah setiap bulannya bekerja mendapatkan gaji, walaupun target tercapai atau tidak, baginya tidak terlalu penting. Motivasi berprestasi yang dimiliki karyawan tetap tersebut cenderung rendah, karena dalam dirinya bekerja hanyalah untuk mendapatkan gaji saja, bukan termotivasi untuk berprestasi di dalam pekerjaannya.

Sedangkan menurut salah satu karyawan kontrak, adanya keinginan untuk tetap dapat bekerja di banklah yang membuatnya menjadi bersemangat untuk mencapai target-target yang telah ditetapkan dengan baik. Motivasi yang dimiliki karyawan kontrak tersebut cenderung naik karena adanya kebutuhan faktor internal dimana kondisi internal individu akan memacu semangat bekerja individu yang bersangkutan sehingga prestasi kerjanya akan meningkat (hasil wawancara dengan karyawan Bank Panin cabang Puri, tanggal 2 Februari 2009).

Begitu juga yang dialami oleh dua orang karyawan kontrak lainnya, bagi mereka adanya keinginan untuk dapat bekerja dan berkarir di bank setelah lulus dari kuliah, walaupun adanya target dalam pekerjaan tetapi berusaha mencapainya sebaik mungkin agar prestasi baik dan dapat menghilangkan rasa ketidakpastian dalam berkarier karena masih berstatus karyawan kontrak. Serta tidak mau selamanya menjadi karyawan kontrak karena mereka ingin mendapatkan gaji yang lebih baik dan mendapat bonus, maka dari itu berusaha bekerja semaksimal mungkin, apalagi pada saat ini banyak terjadinya pengurangan karyawan akibat krisis global. Motivasi yang dimiliki karyawan kontrak tersebut cenderung tinggi, karena adanya tantangan serta dorongan eksternal dari diri individu untuk dapat diangkat menjadi karyawan

tetap agar mendapat kepastian dalam berkarir demi masa depan (hasil wawancara dengan karyawan Bank Panin, tanggal 1 April 2009).

Serta menurut dua orang karyawan kontrak yang lainnya, walaupun kadang target tercapai atau tidak, yang terpenting adalah berusaha bekerja dengan baik agar dapat diangkat menjadi karyawan tetap, serta adanya rasa cemas bila hanya menjadi karyawan kontrak karena tidak ada kepastian dalam berkarir, maka dari itu mereka berusaha bekerja dengan baik. Motivasi yang dimiliki karyawan kontrak tersebut cenderung tinggi karena mereka berusaha menghilangkan kecemasan untuk meraih kesuksesan yaitu untuk dapat diangkat menjadi karyawan tetap. sebagaimana diketahui bahwa karyawan kontrak merupakan pekerja yang bekerja berdasarkan perjanjian kerja waktu tertentu (Nurachmad, 2011).

Sedangkan menurut salah satu karyawan kontrak, ia selalu bersemangat mengerjakan pekerjaannya dan juga membantu pekerjaan yang bukan kewajibannya, artinya ia selalu mau belajar hal – hal yang baru. Motivasi yang dimiliki karyawan kontrak tersebut cenderung tinggi karena adanya motivasi berprestasi yang tinggi pada dirinya.

Namun sebelumnya pernah ada salah satu karyawan yang berstatus kontrak, yang saat ini sudah tidak lagi bekerja di Bank Panin cabang Puri. Karyawan kontrak tersebut baru beberapa minggu bekerja di bank Panin sebagai customer service, keinginan bekerja hanya karena setelah lulus kuliah lalu ingin bekerja, tetapi selama masa bekerja tidak ada keinginan untuk belajar memahami pekerjaannya, sehingga sering tidak masuk kerja. Setiap kali diajarkan selalu mengeluh lelah, dan akhirnya mengundurkan diri dari pekerjaannya di bank Panin. Motivasi berprestasi dalam diri

karyawan kontrak tersebut cenderung rendah karena tidak ada kemauan dalam dirinya untuk maju dan belajar memahami pekerjaannya.

Berdasarkan uraian fenomena yang terjadi, terdapat perbedaan motivasi berprestasi antara 4 karyawan tetap dan 7 karyawan kontrak. Pada 4 karyawan tetap yang terdiri dari 3 orang memiliki motivasi yang tinggi sebesar 75% sedangkan 1 orang memiliki motivasi yang rendah sebesar 25%. Sementara 7 karyawan kontrak yang terdiri dari 6 orang diantaranya memiliki motivasi yang tinggi sebesar 86% sedangkan 1 orang memiliki motivasi yang rendah sebesar 14% tetapi pada saat ini karyawan kontrak tersebut sudah tidak bekerja lagi atau telah mengundurkan diri, sehingga terlihat motivasi berprestasi pada karyawan kontrak tinggi sebesar 100%.

B. Identifikasi Masalah

Kemajuan suatu perusahaan, di dalam penelitian ini khususnya adalah perbankan atau bank sangat membutuhkan karyawan yang mempunyai produktifitas yang tinggi yaitu motivasi berprestasi yang dimilki oleh para karyawan bank tersebut. Dimana pertama kalinya seorang karyawan baru diterima bekerja di bank tersebut adalah berstatus sebagai karyawan kontrak selama dua tahun masa bekerjanya (sesuai ketentuan yang berlaku pada bank tersebut). Setelah masa bekerja karyawan kontrak selama dua tahun tersebut, perusahaan (bank) tersebut akan melakukan analisa dan penilaian terhadap prestasi hasil pekerjaannya, untuk diangkat sebagai karyawan tetap. Sedangkan pada karyawan tetap, penilaian atas prestasi hasil kerjanya dapat

meningkatkan karirnya atau adanya kenaikan jabatan yang diberikan oleh bank tersebut.

Motivasi berprestasi pada karyawan kontrak dan karyawan tetap terlihat sama – sama tinggi, tetapi cenderung karyawan kontrak lebih besar dari pada karyawan tetap. Tampaknya ada perbedaan yang terjadi pada data – data tersebut diatas, antara motivasi berprestasi karyawan kontrak dan karyawan tetap serta adanya faktor – faktor dominan yang mempengaruhi motivasi berprestasinya seperti, mempunyai dorongan yang kuat untuk mengambil tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya, dalam pencapaian prestasi dan bekerja dengan memperhitungkan resiko, memerlukan umpan balik serta lebih menyukai menggunakan pemikiran sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dimana sebagian besar faktor dominan seperti dorongan kuat untuk mengambil tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan dalam pencapaian prestasi serta umpan balik (*feedback*) sama –sama dimiliki oleh karyawan kontrak dan karyawan tetap. Tetapi nampaknya derajat keingintahuan dalam membutuhkan umpan balik lebih besar terdapat pada karyawan kontrak, karena besar maka dari itu motivasi berprestasi menjadi tinggi. Maka dari itu berdasarkan latar belakang masalah di atas, penulis tertarik untuk mengetahui dan melakukan identifikasi masalah dalam penelitian secara lebih akurat sebagai berikut : Apakah terdapat perbedaan motivasi berprestasi yang signifikan antara karyawan kontrak dan karyawan tetap di PT. Bank Panin Tbk. cabang Puri pada tahun 2009?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendapatkan gambaran secara empiris tentang :

1. Gambaran motivasi berprestasi antara karyawan kontrak dan karyawan tetap di PT. Bank Panin Tbk. cabang Puri pada tahun 2009 beserta data penunjangnya.
2. Perbedaan motivasi berprestasi antara karyawan kontrak dan karyawan tetap di PT. Bank Panin Tbk. cabang Puri pada tahun 2009.
3. Mengetahui faktor dominan pada motivasi berprestasi karyawan kontrak dan karyawan tetap di PT. Bank Panin Tbk. cabang Puri pada tahun 2009.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah :

1.1 Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini dapat memperkaya khasanah ilmu pengetahuan dibidang psikologi khususnya psikologi industri serta dapat dipergunakan untuk memberikan sumbangan kajian yang mendalam tentang perbedaan motivasi berprestasi karyawan kontrak dan karyawan tetap.

1.2 Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi karyawan bank untuk dapat meningkatkan motivasi berprestasi dalam pekerjaannya, dan juga untuk dunia

perbankan itu sendiri khususnya dalam mengetahui dampak dari kebijakan penentuan status karyawan tetap dan karyawan kontrak terhadap motivasi berprestasi karyawan.

1.3 Manfaat bagi penulis

Hasil penelitian ini diharapkan bagi penulis dapat lebih memahami sejauh mana perbedaan motivasi berprestasi yang dimiliki oleh rekan sesama kerja baik karyawan kontrak maupun karyawan tetap, dan juga sebagai pendorong penulis untuk dapat mempertahankan motivasi berprestasi yang dimilikinya dalam bekerja.

E. Kerangka Berpikir

Salah satu faktor yang menentukan produktivitas karyawan adalah motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi adalah daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang, yang mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan menggerakkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal (Mc. Clelland, 1961). Dorongan yang menggerakkan individu untuk meraih sukses dengan standar tertentu dan berusaha untuk lebih unggul dari orang lain dan mampu mengatasi segala rintangan yang menghambat pencapaian tujuan dengan indikator : mempunyai dorongan yang kuat untuk mengambil tanggung jawab secara pribadi untuk mencari solusi untuk sebuah masalah atau melaksanakan suatu tugas, lebih memilih tugas dengan tingkat kesulitan yang sedang (moderat) dalam mencapai target prestasi dan bekerja dengan memperhitungkan resiko, mempunyai dorongan yang kuat untuk segera mengetahui

hasil konkret atau umpan balik (*feedback*) dari segala tindakannya, lebih menyukai untuk menggunakan pemikiran sendiri dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Variabel ini diukur dengan skala motivasi berprestasi yang mengacu pada konsep di atas. Semakin tinggi skor total yang diperoleh subyek pada skala, maka semakin tinggi motivasi berprestasinya.

Keadaan yang dialami karyawan kontrak berbeda dengan keadaan yang dialami karyawan tetap. Bagi karyawan tetap sudah tidak ada lagi ketakutan tidak akan diperpanjang kontrak kerjanya, karena statusnya sudah menjadi karyawan tetap. Hal ini sesuai dengan definisi karyawan tetap yaitu karyawan yang sudah mengalami pengangkatan sebagai karyawan perusahaan dan kepadanya diberikan kepastian akan keberlangsungan masa kerjanya. Di lain pihak definisi karyawan kontrak adalah karyawan yang diperbantukan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan rutin perusahaan, dan tidak ada jaminan kelangsungan masa kerjanya. Dalam hal ini kelangsungan masa kerja karyawan kontrak ditentukan oleh prestasi kerjanya. Apabila prestasi kerjanya baik, akan diperpanjang kontrak kerjanya (hasil wawancara dengan Kepala Operasional Bank Panin cabang Puri, tanggal 2 Februari 2009).

Dampak psikis dari ketentuan yang menyatakan masa kerja karyawan kontrak tergantung pada prestasi kerjanya adalah karyawan kontrak menjadi mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi. Hal ini dikarenakan karyawan menginginkan untuk dapat terus bekerja dan mendapatkan penghasilan dari pekerjaannya. Penghasilan tersebut dipergunakan karyawan untuk mencukupi kebutuhan hidupnya dan

keluarganya (hasil wawancara dengan Kepala Operasional Bank Panin cabang Puri, tanggal 2 Februari 2009).

Menurut Teori Maslow yang mengatakan bahwa orang mempunyai lima jenjang kebutuhan. Semua kebutuhan ini tersusun secara hirarkis menurut kepentingannya. Kebutuhan yang mempunyai tingkatan lebih tinggi tidak akan penting jika kebutuhan yang lebih rendah tingkatannya belum terpenuhi (Maslow). Dalam hal ini kebutuhan karyawan kontrak adalah untuk menjadi karyawan tetap sehingga ada rasa aman dalam bekerja. Karyawan kontrak adalah karyawan yang bekerja atas dasar perjanjian kontrak kerja untuk melaksanakan pekerjaan dalam jangka waktu yang telah ditentukan.

Di lain pihak, dampak psikis dari kepastian masa kerjanya sebagai karyawan tetap, membuat motivasi berprestasi karyawan tetap menjadi lebih rendah dibandingkan karyawan kontrak. Hal ini dikarenakan tanpa adanya prestasi yang tinggi pun masa kerja karyawan tetap sudah dijamin akan tetap berlangsung. Status mereka yang telah mapan dan tidak khawatir akan terjadinya pemutusan hubungan kerja dengan pihak Bank Panin membuat mereka menjadi kurang termotivasi untuk menunjukkan prestasi kerja yang baik kepada perusahaan. Kondisi ini sebenarnya sangat tidak menguntungkan pihak perusahaan, karena dengan adanya motivasi berprestasi yang kurang ini akan mengakibatkan prestasi kerja karyawan tetap menurun. Padahal pihak perusahaan mengharapkan agar karyawan tetap memberikan prestasi kerja yang terbaik kepada perusahaan. Harapan perusahaan ini adalah wajar mengingat perusahaan membayar gaji karyawan tetap dengan tujuan agar karyawan

tetap mau memberikan imbal balik yang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan (hasil wawancara dengan bagian personalia, 11 Maret 2009).

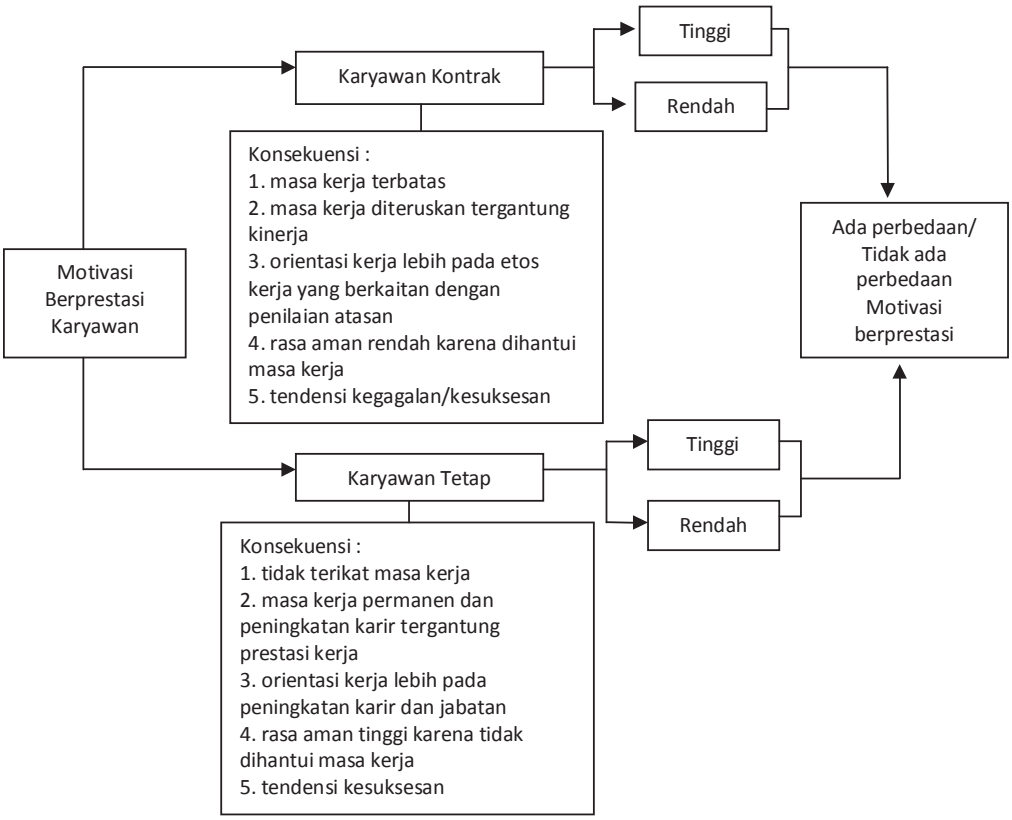
Adanya kondisi seperti yang diuraikan di atas, sesuai dengan ciri dari motivasi itu sendiri, yaitu bahwa motivasi itu berasal dari dalam diri karyawan tetapi dapat dirangsang dari luar. Bentuk rangsangan dari luar untuk berprestasi ini secara konkret seharusnya diberikan oleh perusahaan sebagai pihak yang mempekerjakan karyawan. Ada beberapa bentuk rangsangan untuk memacu motivasi kerja karyawan tetap yang dapat ditempuh oleh pihak Bank Panin, yaitu perusahaan memberikan beban kerja yang lebih berat bagi karyawan tetap. Beban kerja yang lebih berat ini merupakan ujian bagi karyawan tetap untuk mencapai jenjang karier yang lebih tinggi. Dengan adanya keinginan untuk mencapai jenjang karier yang lebih tinggi tersebut, maka karyawan tetap akan berusaha sekuat tenaga memikul beban kerja yang lebih berat tersebut, sehingga prestasi kerjanya tetap tinggi (menurut hasil wawancara dengan bagian personalia, 11 Maret 2009).

Hal ini sesuai dengan dasar teori Maslow yang mengatakan bahwa kebutuhan yang belum terpenuhi akan menjadi motivasi seseorang, sebaliknya kebutuhan yang sudah terpenuhi akan berhenti menjadi motivasi atau sudah pada posisi merasa aman. Dari segi karyawan tetap memang kebutuhan jenjang karier ini merupakan kebutuhan yang belum terpenuhi, sehingga dapat dijadikan motivasi bagi mereka untuk lebih meningkatkan prestasi kerjanya.

Implikasi dari beberapa pengertian di atas, menyimpulkan bahwa penguraian motivasi berprestasi tersebut didasarkan atas dua hal, yaitu tendensi untuk meraih

kesuksesan atau tendensi untuk menghindari kegagalan. Dalam hal ini karyawan kontrak mempunyai keinginan untuk mendekati suatu tujuan mencapai kesuksesan dengan menjadi karyawan tetap dan menghindari atau menjauhi kegagalan dihentikan kontraknya sebagai karyawan. Begitu juga karyawan tetap mempunyai keinginan untuk mendekati suatu tujuan mencapai kesuksesan dengan peningkatan jabatan atau tetap pada jabatannya yang sekarang.

Adanya perbedaan-perbedaan tersebut diasumsikan akan berpengaruh terhadap motivasi berprestasi karyawan pada karyawan kontrak dan karyawan tetap. Bagi karyawan kontrak, terdapat 2 dorongan yaitu dorongan kesuksesan dan dorongan kegagalan, dimana besar kecilnya kedua dorongan tersebut tergantung seberapa dekat atau kuatnya individu mendekati tujuannya tersebut (Dollar & Miller, 1959); dimana menurut Dollar & Miller (1959) dorongan kegagalan memiliki intensitas yang lebih besar mendorong tingkah laku individu tersebut. Sedangkan pada karyawan tetap terdapat 1 dorongan yaitu dorongan kesuksesan, dimana dorongan tersebut relatif dapat besar ataupun kecil tergantung seberapa dekat atau kuatnya individu mendekati tujuannya tersebut (Dollar & Miller, 1959). Pada karyawan kontrak ada 2 jenis dorongan dimana kedua –duanya dekat dan sangat besar sehingga motivasi berprestasi pada karyawan kontrak tinggi, sedangkan pada karyawan tetap besarnya dorongan relatif sehingga motivasi berprestasi pada karyawan tetap dapat tinggi atau rendah. Uraian di atas digambarkan dalam bagan berikut :



Gambar 1.1. Bagan Kerangka Berpikir

F. Hipotesis Penelitian

1. Ada perbedaan yang signifikan motivasi berprestasi antara karyawan kontrak dan karyawan tetap.
2. Tidak ada perbedaan yang signifikan motivasi berprestasi antara karyawan kontrak dan karyawan tetap.