

**TESIS**

**BEBERAPA FAKTOR MOTIVASI  
YANG MEMPENGARUHI PRESTASI KERJA  
TENAGA ADMINISTRASI  
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA**

**PURI DIAN PERTIWI**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2000**

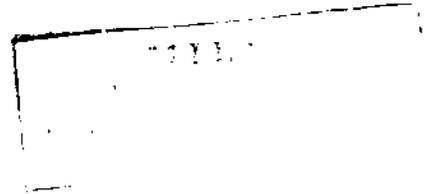
**BEBERAPA FAKTOR MOTIVASI  
YANG MEMPENGARUHI PRESTASI KERJA  
TENAGA ADMINISTRASI  
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA**

**TESIS**

Untuk memperoleh gelar Magister  
Dalam Program Studi Ilmu Manajemen  
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Oleh :

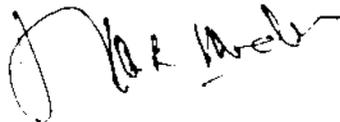
**PURI DIAN PERTIWI  
NIM. 099813194M**



**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2000**

**TESIS INI TELAH DISETUJUI  
TANGGAL 16 Oktober 2000**

**Oleh :  
Pembimbing**



**Drs. Y. LILIK RUDIYANTO, M.BA  
NIP. 131967670**

**Mengetahui,  
Ketua Program Studi Ilmu Manajemen  
Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya**



**Drs. Ec. H. Tjiptohadi Sawarjuwono. M.Ec., PH.D., Ak.  
NIP. 131123695**

**Tesis ini telah diuji  
Pada tanggal 18 Oktober 2000**

---

**PANITIA PENGUJI :**

**Ketua : Dr. H. Imam Syakir**

**Anggota : Drs. Lilik Rudianto, M.BA.**

**Drs. H. Warsono, ME**

**Drs. Ec. Achmadi, MS.**

**Dra. Ec. Nurtjahya Moegni, M.Si.**

## UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji bagi Allah SWT seluas bumi dan langit beserta seluruh isinya yang telah memberikan rahmat dan kehendakNya sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Salawat dan salam disampaikan pula bagi Rasulullah SAW. Semoga safaat Allah SWT senantiasa melimpah baginya.

Sebagai persyaratan akademik, tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu tugas dalam rangka menyelesaikan pendidikan di Program Pascasarjana Universitas Airlangga. Adapun tujuan khususnya, yaitu untuk menyumbangkan buah pikiran berkaitan dengan era konversi IKIP Surabaya menjadi Universitas.

Sangat disadari bahwa dalam rangka penyusunan tesis ini telah banyak pihak turut terlibat, baik langsung maupun tidak, berupa dukungan materiil maupun spirituil. Untuk itu perkenankan pada kesempatan ini saya sampaikan rasa terimakasih yang tak terhingga kepada :

1. Rektor UNAIR Surabaya, Prof. H. Soedarto, dr., DTM&H., Ph.D, yang telah memberi kesempatan kepada saya untuk menempuh program Magister.
2. Mantan Direktur Program Pascasarjana UNAIR Surabaya, Prof. H. Soedjiono, dr., dan penggantinya, Prof, Dr. Muhammad Amin, dr, yang telah membantu melancarkan prosedur akademik selama menjalani studi.

3. Ketua Program Studi Ilmu Manajemen, Drs. Tjiptohadi S, M.Ec., Ph.D., Ak dan seluruh stafnya yang telah membantu kelancaran prosedur administrasi selama menempuh studi.
4. Drs. Y. Lilik Rudianto, SE., MBA sebagai pembimbing yang telah memberikan arahan dengan penuh kesabaran.
5. Bapak Rektor UNESA, Prof. Drs. Toho Cholik Mutohir, M.A., Ph.D., yang telah memberikan kesempatan dan ijin untuk melanjutkan studi di Program Pascasarjana UNAIR Surabaya.
6. Bapak Pembantu Rektor I, Dr. Suherman, M.Pd (Almarhum, semoga senantiasa mendapat tempat yang tenang disisi Allah SWT) dan Dr. Haris Supratno (selaku penerusnya), yang telah membantu memberikan dukungan materiil selama menempuh studi.
7. Ketua Lembaga Penelitian, Prof. Dr. Sunarto, M.Sc. (lama) dan penggantinya, Prof. Dr. Leo Idra Ardiana. M.Pd., yang telah memberikan dukungan moril dan materiil selama menempuh studi.
8. Seluruh rekan-rekan di UNESA yang senantiasa memberi dorongan semangat dan bersedia meluangkan waktu sebagai responden dalam rangka penelitian ini.

Persembahan khusus atas keberhasilan studi ini juga saya sampaikan kepada :

1. Ayahanda, MP. Slamet , Ibunda Ina Martina dan adik-adik tercinta, Dinny, Deddy beserta keluarga dan Dimas, yang tak luput menyertakan do'a dan sumbangsih spirituil demi kesuksesan studi ini.

2. Teristimewa buat putri-putri kecilku : Qiqi dan adelia yang selalu menjadi semangat dan tumpuan hidup.
3. Tak lupa buat suamiku, Rudy Setyo Mulyono, SH, atas segala kebaikan yang telah diberikan selama ini. Semoga Allah SWT selalu memberimu kebahagiaan , kesehatan lahir dan bathin.

Akhirnya, semoga tesis ini benar-benar dapat bermanfaat. Bagi almamater tercinta, dan semua pihak yang berkepentingan.

Surabaya, Oktober 2000

**Penulis**

## RINGKASAN

Keberadaan tenaga administrasi PNS dan tenaga administrasi honorer berbeda dalam kondisi hak dan kewajibannya. Secara nyata dalam berbagai segi tenaga administrasi PNS mempunyai keuntungan-keuntungan atas hak-haknya. Sedangkan keuntungan-keuntungan tenaga administrasi honorer lebih terbatas, padahal tuntutan terhadap kewajiban-kewajiban yang harus dipatuhi diberlakukan sama dengan tenaga administrasi PNS. Kendati demikian ternyata kuantitas tenaga administrasi honorer di UNESA cukup banyak sehingga mendasari penelitian ini untuk mengungkap motivasi kerja mereka. Dengan melaksanakan penelitian ini diharapkan dapat dikaji faktor motivasi yang menjadi penggerak para karyawan untuk senantiasa berkarya yang terbaik.

Variabel yang diujikan dalam penelitian ini adalah gaji/upah, pendapatan selain gaji/upah, lingkungan sosial budaya, status PNS, suasana kerja, fasilitas kerja, penghargaan dan kesempatan untuk mengembangkan diri. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kedelapan variabel tersebut secara individual maupun serentak terhadap prestasi kerja tenaga administrasi, baik yang berstatus PNS maupun honorer. Selanjutnya ingin diketahui variabel mana yang paling berpengaruh terhadap prestasi kerja kedua kelompok tenaga administrasi tersebut. Tujuan terakhir adalah ingin menguji ada tidaknya perbedaan diantara prestasi kedua kelompok tenaga administrasi PNS dan honorer.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga administrasi UNESA, baik yang berstatus PNS maupun honorer. Sampel untuk kedua kelompok digunakan dengan cara *propotionate stratified random sampling*. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi berganda (*multiple regression analysis*) dan uji beda dua rata-rata (*difference between two group means*).

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa kedelapan variabel berpengaruh secara nyata terhadap prestasi kerja kedua kelompok tenaga administrasi, baik secara individual maupun bersama-sama. Hal ini ditunjukkan oleh  $t_{hitung}$  yang lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  (1,671) pada tingkat signifikansi 0,05 untuk kedua kelompok.  $T_{hitung}$  untuk kedelapan variabel pada kelompok tenaga administrasi PNS masing-masing adalah 2,980 untuk variabel gaji/upah; 2,841 untuk variabel pendapatan selain gaji dan upah; 2,021 untuk variabel lingkungan sosial budaya; 2,691 untuk variabel status PNS; 2,453 untuk variabel suasana kerja; 2,483 untuk variabel fasilitas kerja; 2,257 untuk variabel penghargaan; dan 3,765 untuk variabel kesempatan mengembangkan diri.

Pada kelompok tenaga administrasi honorer,  $t_{hitung}$  untuk kedelapan variabel, masing-masing adalah 4,431 untuk variabel gaji/upah; 5,820 untuk variabel pendapatan selain gaji dan upah; 3,460 untuk variabel lingkungan sosial budaya; 6,233 untuk variabel status PNS; 5,191 untuk variabel

suasana kerja; 2,843 untuk variabel fasilitas kerja; 2,819 untuk variabel penghargaan; dan 5,743 untuk variabel kesempatan mengembangkan diri. Uji simultan (F test) menunjukkan bahwa kedelapan variabel bebas mempengaruhi secara serentak terhadap prestasi kerja kedua kelompok tenaga administrasi PNS dan tenaga administrasi honorer. Terbukti dengan adanya  $F_{hitung}$  tenaga administrasi PNS (32,478) lebih besar dari pada  $F_{tabel}$  (2,10) demikian pula  $F_{hitung}$  tenaga administrasi honorer (69,975) lebih besar dari pada  $F_{tabel}$  (2,10)

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) 0,8024 atau 80,24% pada kelompok tenaga administrasi PNS menunjukkan pengaruh yang kuat dari kedelapan variabel terhadap prestasi kerja, sedangkan sisanya 0,1976 atau 19,76% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Demikian pula dengan koefisien determinasi ( $R^2$ ) 0,8974 atau 89,74% untuk kelompok tenaga administrasi honorer menunjukkan pengaruh yang kuat dari kedelapan variabel terhadap prestasi kerja, sedangkan sisanya 0,1026 atau 10,26% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Faktor dominan yang mempengaruhi prestasi kerja tenaga administrasi PNS adalah kesempatan untuk mengembangkan diri dengan kontribusi 0,1813 atau 18,13%. Sedangkan prestasi kerja tenaga administrasi honorer lebih didominasi oleh faktor status PNS dengan kontribusi 0,3777 atau 37,77%. Dapat dikatakan bahwa motivasi terbesar yang mendorong para tenaga administrasi honorer bekerja adalah karena adanya harapan untuk dapat menjadi PNS. Hasil Uji beda menunjukkan pula bahwa nilai  $Z_{hitung}$  (5,2215) lebih besar dari pada  $Z_{tabel}$  (1,96), ini berarti ada perbedaan yang berarti antara prestasi kerja kedua kelompok tenaga administrasi PNS dan tenaga administrasi honorer. Demikian maka seluruh hipotesis dalam penelitian ini terbukti.

## ABSTRACT

The existence of civil servant administrative staff and administrative employees paid by honorarium is different in terms of their rights and obligations. In various real aspect, civil servant administrative staff have advantages of their rights. On the other hand, the advantages got by the administrative employees paid by honorarium are more limited, although the demands for obligations which must be obeyed are equal to the civil servant administrative staff. However, the quantity of administrative employees paid by honorarium in UNESA is quite great. So this condition serve as a basis for this research to see their work motivation. By doing this research, it is hoped to investigate motivational factors which are activators for the staffs to work the best.

Variables to be tested in this research are salary/wages, income beside salary/wages, socio cultural environment, PNS status (status of government employee), work situation, work facilities, appreciation and opportunities to promote the staff themselves. This research aim at testing the effect of the eight variables individually or simultaneously toward the administrative staff work achievement either with PNS status or paid by honorarium. Moreover, it purposes to see which variable is affected mostly toward the work achievement of the two groups. The last aim is testing the difference between the achievement of the two groups.

The population of this study is all of the administrative staffs in UNESA either with PNS status or paid by honorarium. Samples for the two groups are chosen by propotionate stratified random sampling. Data analysis used is the multiple regression analysis and the difference between two group means.

The result of data analysis shows that the eight variables have effects really toward the work achievement of the two groups either individually or simultaneously. This is proved by  $t_{\text{observation}}$  which is more than  $t_{\text{table}}$  (1.671) at the 0.05 level of significance for two groups. Variable in the PNS administrative staff groups is as follows: 2.980 for salary variable; 2.841 for income beside salary ; 2.021 for socio cultural environment; 2.691 for PNS status; 2.453 for work situation ; 2,483 for work facility; 2.257 for appreciation and 3.765 for variable of opportunities to promote the staffs themselves.

In the group of administrative employees paid by honorarium,  $t_{\text{observation}}$  for the eight variable is for the followings : 4.431 for wages variable; 5.820 for income beside wages ; 3,460 for socio cultural environment; 6,233 for PNS status; 5.191 for work situation ; 2,843 for work facility; 2.819 for appreciation and 5.743 for variable of opportunities to promote the staffs themselves. Simultan test ( $F_{\text{test}}$ ) shows that the eight independent variables effect simultaneously toward work achievement of the two groups. This is provide by  $F_{\text{observation}}$  of the PNS administration staffs (32.478) which is more

than  $F_{table}$  (2,10) and  $F_{observation}$  of the administrative employees paid by honorarium (69,975) which is more than  $F_{test}$  (2,10).

Determination coefficient ( $R^2$ ) of 0.8024 or 80.24% at the group of PNS administrative staffs shows the strong effect of the eight variables toward the work achievement, whereas the rest of 0.1976 or 19.76% is effected by other factors. For the group of administrative employees paid by honorarium,  $R^2$  of 0.8974 or 89.74% shows the strong effect of the eight variables toward the work achievement, whereas the rest of 0.1026 or 10.26% is effected by other factors. The dominant factor effect the work achievement of PNS administrative staffs is the opportunity to promote the staff themselves whit the contribution of 0.1813 or 18.13%. On the other hand, the work achievement of administrative employee paid by honorarium is more dominated by PNS status factor with the contribution of 0.3777 or 37.77%. It can be said that the greatest motivation which activates the administrative employees paid by honorarium work is because of the hopes to be PNS. The result of the difference test shows that  $Z_{observation}$  (5.2215) is more than  $Z_{test}$  (1.96). this means that there is a significant difference between the achievement of the two groups. Thus, all of the hypothesis in this research has been proved.

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
Halaman Sampul Depan .....	i
Persyarat Gelar .....	ii
Halaman Persetujuan .....	iii
Penetapan Panitia Penguji .....	iv
Ucapan terima Kasih .....	v
Ringkasan .....	viii
Abstrack .....	x
Daftar Isi .....	xii
Daftar Tabel.....	xvi
Daftar Gambar.....	xviii
Daftar Lampiran .....	xix
<b>BAB I</b> <b>PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 . Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 . Rumusan Masalah .....	10
1.3 . Tujuan Penelitian .....	11
1.4 . Manfaat Penelitian .....	12
<b>BAB II</b> <b>TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>13</b>
2.1 . Penelitian Terdahulu .....	13
2.2 . Landasan Teori .....	33
2.2.1. Hakekat Sumber Daya Manusia .....	33
2.2.2. Pengertian Motivasi .....	38
2.2.3. Teori-teori Motivasi .....	48
2.2.3.1. Teori Kepuasan Motivasi .....	48
2.2.3.2. Teori Proses Motivasi .....	59
2.2.4. Pengertian Prestasi Kerja .....	61
2.2.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi Prestasi Kerja ..	62
2.2.6. Penilaian Prestasi Kerja .....	68
2.2.7. Hubungan Motivasi dengan Prestasi Kerja .....	72
<b>BAB III</b> <b>KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b> .....	<b>74</b>
3.1 Kerangka konseptual .....	74
3.2 Hipotesis .....	78
<b>BAB IV</b> <b>METODE PENELITIAN</b> .....	<b>79</b>
4.1. Identifikasi Variabel .....	79
4.2. Definisi Operasional .....	79
4.3. Populasi dan Sampel .....	86
4.4. Teknik Sampling dan Ukuran Sampel .....	88
4.4.1. Teknik Sampling .....	88
4.4.2. Ukuran Sampel .....	88

4.5. Prosedur Pengumpulan Data .....	88
4.5.1. Jenis Data .....	88
4.5.2. Responden .....	89
4.5.3. Cara Pengumpulan Data .....	89
4.6. Model dan Teknik Analisis.....	89
4.6.1. Model Analisis.....	89
4.6.2. Teknik Analisis.....	91
4.7 Evaluasi Ekonometrika.....	92
<b>BAB V ANALISIS HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>96</b>
5.1. Gambaran Umum Universitas Negeri Surabaya.....	96
5.1.1. Program-program UNESA Tahun 2000.....	102
5.2. Gambaran umum Responden.....	106
5.3. Diskripsi Variabel Penelitian.....	117
5.3.1 Prestasi Kerja Tenaga Administrasi UNESA.....	117
5.3.2. Gaji/upah.....	122
5.3.3. Pendapatan Selain Gaji/Upah .....	125
5.3.4. Lingkungan sosial Budaya.....	128
5.3.5. Status PNS.....	131
5.3.6. Suasana Kerja.....	136
5.3.7. Fasilitas Kerja.....	139
5.3.8. Penghargaan.....	141
5.3.9. Kesempatan untuk Mengembangkan Diri.....	144
5.4. Analisis Hasil Penelitian.....	147
5.4.1. Uji Parsial (Uji t).....	148
5.4.1.1. Pengaruh Gaji ( $x_1$ ) terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi PNS.....	149
5.4.1.2. Pengaruh Pendapatan Selain Gaji ( $x_2$ ) terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi PNS.....	149
5.4.1.3. Pengaruh Lingkungan Sosial Budaya ( $x_3$ ) terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi PNS.....	150
5.4.1.4. Pengaruh Status PNS( $x_4$ ) terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi PNS.....	151
5.4.1.5. Pengaruh Suasana Kerja ( $x_5$ ) terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi PNS.....	152
5.4.1.6. Pengaruh Fasilitas Kerja ( $x_6$ ) terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi PNS.....	153
5.4.1.7. Pengaruh Penghargaan ( $x_7$ ) terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi PNS.....	154
5.4.1.8. Pengaruh Kesempatan Untuk Mengembangkan Diri ( $x_8$ ) terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi PNS.....	155

5.4.1.9. Pengaruh Upah ( $x_1$ ) terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi Honorer.....	157
5.4.1.10. Pengaruh Pendapatan Selain Upah ( $x_2$ ) terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi Honorer.....	158
5.4.1.11. Pengaruh Lingkungan Sosial Budaya ( $x_3$ ) terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi Honorer.....	159
5.4.1.12. Pengaruh Status PNS ( $x_4$ ) terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi Honorer.....	160
5.4.1.13. Pengaruh Suasana Kerja ( $x_5$ ) terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi Honorer.....	161
5.4.1.14. Pengaruh Fasilitas Kerja ( $x_6$ ) terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi Honorer.....	163
5.4.1.15. Pengaruh Penghargaan ( $x_7$ ) terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi Honorer.....	164
5.4.1.16. Pengaruh Kesempatan Untuk Mengembangkan Diri ( $x_8$ ) terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi Honorer.....	165
5.4.2. Uji Simultan.....	167
5.4.3. Penentuan Koefisien Determinasi Parsial.....	169
5.4.4. Uji Beda Rata-Rata.....	170
5.4.5. Evaluasi Ekonometri.....	171
5.4.5.1. Uji Multikolinieritas.....	171
5.4.5.2. Uji Autokorelasi.....	174
5.4.5.3. Uji Heteroskedastik.....	175
5.4.5.4. Uji Linieritas.....	177
<b>BAB VI PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>179</b>
6.1. Pengaruh Faktor-faktor Motivasi Secara Parsial Terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi UNESA.....	179
6.1.1. Pengaruh Gaji/Upah Terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi UNESA.....	180
6.1.2. Pengaruh Pendapatan Selain Gaji/Upah Terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi UNESA.....	190
6.1.3. Pengaruh Lingkungan Sosial Budaya Terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi UNESA.....	194
6.1.4. Pengaruh Status PNS Terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi UNESA.....	196
6.1.5. Pengaruh Suasana Kerja Terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi UNESA.....	198
6.1.6. Pengaruh Fasilitas Kerja Terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi UNESA.....	200
6.1.7. Pengaruh Penghargaan Terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi UNESA.....	202

6.1.8. Pengaruh Kesempatan untuk Mengembangkan Diri Terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi UNESA .....	204
6.2. Pengaruh Faktor-faktor Motivasi Secara Serentak Terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi UNESA.....	206
6.3. Faktor Dominan yang Mempengaruhi Prestasi Kerja Tenaga Administrasi PNS.....	207
6.4. Faktor Dominan yang Mempengaruhi Prestasi Kerja Tenaga Administrasi Honorer .....	210
6.3. Perbedaan Prestasi Kerja Tenaga Administrasi PNS dengan Tenaga Administrasi Honorer .....	214
<b>BAB VII PENUTUP .....</b>	<b>218</b>
7.1. Kesimpulan .....	218
7.2. S a r a n.....	221
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>224</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>227</b>

## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel		
4.3.	Penentuan Uji Durbin Watson .....	94
5.1.	Kekuatan Personil dan Golongan Universitas Negeri Surabaya.....	98
5.2.	Jumlah Tenaga Administrasi PNS UNESA Berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	99
5.3.	Jumlah Tenaga Administrasi PNS UNESA Berdasarkan Golongan.....	100
5.4.	Jumlah Tenaga Honorer UNESA Berdasarkan Masa Kerja dan Pendidikan.....	101
5.5.	Jumlah Responden Tenaga Administrasi PNS Berdasarkan Golongan .....	106
5.6.	Jumlah Responden Tenaga Administrasi PNS Berdasarkan Masa Kerja.....	107
5.7.	Jumlah Responden Tenaga Administrasi PNS Berdasarkan Pendidikan.....	108
5.8.	Jumlah Responden Tenaga Administrasi Honorer Berdasarkan Masa Kerja.....	110
5.9.	Jumlah Responden Tenaga Administrasi Honorer Berdasarkan Pendidikan.....	112
5.10.	Responden Penyelia Tenaga Administrasi Berdasarkan Jabatan Struktural .....	113
5.11.	Responden Penyelia Tenaga Administrasi Berdasarkan Golongan.....	113
5.12.	Responden Penyelia Tenaga Administrasi Berdasarkan Masa Kerja.....	114
5.13.	Responden Penyelia Tenaga Administrasi Berdasarkan Pendidikan .....	115
5.14.	Penilaian Penyelia Terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi PNS .....	118
5.15.	Penilaian Penyelia Terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi Honorer.....	120
5.16.	Tanggapan Tenaga Administrasi PNS Terhadap Gaji .....	123
5.17.	Tanggapan Tenaga Administrasi PNS Terhadap Upah.....	124
5.18.	Tanggapan Tenaga Administrasi PNS Terhadap Pendapatan Selain Gaji .....	126
5.19.	Tanggapan Tenaga Administrasi Honorer Terhadap Pendapatan Selain Upah.....	127
5.20.	Tanggapan Tenaga Administrasi PNS Terhadap Lingkungan Sosial budaya.....	129

5.21.	Tanggapan Tenaga Administrasi Honorer Terhadap Lingkungan Sosial budaya.....	130
5.22.	Tanggapan Tenaga Administrasi PNS Terhadap Status PNS ..	131
5.23.	Tanggapan Tenaga Administrasi Honorer Terhadap Status PNS .....	132
5.24.	Tanggapan Tenaga Administrasi PNS Terhadap Suasana Kerja .....	134
5.25.	Tanggapan Tenaga Administrasi Honorer Terhadap Suasana Kerja .....	136
5.26.	Tanggapan Tenaga Administrasi PNS Terhadap Fasilitas Kerja	137
5.27.	Tanggapan Tenaga Administrasi Honorer Terhadap Fasilitas Kerja .....	139
5.28.	Tanggapan Tenaga Administrasi PNS Terhadap Penghargaan	140
5.29.	Tanggapan Tenaga Administrasi Honorer Terhadap Penghargaan .....	141
5.30.	Tanggapan Tenaga Administrasi PNS Terhadap Kesempatan Untuk Mengembangkan Diri .....	143
5.31.	Tanggapan Tenaga Administrasi Honorer Terhadap Kesempatan Untuk Mengembangkan Diri .....	144
5.32.	Hasil Regresi Linier Berganda Beberapa Faktor Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi PNS .....	146
5.33.	Hasil Regresi Linier Berganda Beberapa Faktor Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi Honorer.....	154
5.34.	Hasil Uji Beda Dua Rata-rata Untuk Prestasi Kerja Tenaga Administrasi PNS dan Tenaga Administrasi Honorer .....	169
5.35.	Korelasi Antar Variabel Bebas Pada Kelompok Tenaga Administrasi PNS .....	170
5.36.	Korelasi Antar Variabel Bebas Pada Kelompok Tenaga Administrasi Honorer .....	171
5.37.	Hasil analisis regresi Variabel Bebas dengan Residual Pada kelompok Tenaga Administrasi PNS .....	173
5.38.	Hasil analisis regresi Variabel Bebas dengan Residual Pada kelompok Tenaga Administrasi Honorer.....	174
6.1.	Daftar Gaji Pokok Pegawai Negeri Sipil.....	180
6.2.	Satuan Upah Tenaga Administrasi Honorer .....	183
6.3.	Penetapan PTKP Menurut Ketetapan Menteri Keuangan Nomor 361/KMK.04/1998.....	183

**DAFTAR GAMBAR**

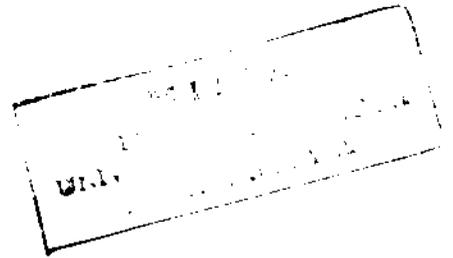
	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1. Proses Motivasi .....	40
Gambar 2.2. Proses Perilaku Manusia.....	41
Gambar 2.3. Hirarki Kebutuhan di mana Kebutuhan Fisik Menduduki Hirarki yang Tertinggi.....	50
Gambar 2.4. Hirarki Kebutuhan di mana Kebutuhan Sosial Merupakan Kebutuhan yang Dominan.....	51
Gambar 2.5. Proses Pemenuhan Kebutuhan Menurut Aldefer .....	53
Gambar 2.6. Proses Terbentuknya Prestasi Kerja .....	63
Gambar 2.7. Faktor-faktor yang mempengaruhi Prestasi Kerja .....	68
Gambar 3.1. Kerangka Konseptual	77

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Halaman
1	Kuesioner .....	227
2	Jawaban Angket Responden Tenaga Administrasi PNS .....	235
3	Jawaban Angket Responden Tenaga Administrasi Honorer.....	238
4	Data Primer Tenaaga Administrasi PNS .....	241
5	Hasil analisis Regresi Dan Uji Durbin Watson Kelompok Tenaga Administrasi PNS .....	244
6	Uji Multikolinieritas Variabel Bebas Kelompok Tenaga Administrasi PNS.....	247
7	Nilai Residual dan Variabel Bebas Kelompok Tenaga Administrasi PNS .....	248
8	Uji Heteroskedastisitas Variabel Residual dengan Variabel Bebas Kelompok Tenaga Administrasi PNS .....	251
9	Data Primer Tenaaga Administrasi Honorer.....	256
10	Hasil analisis Regresi Dan Uji Durbin Watson Kelompok Tenaga Administrasi Honorer.....	259
11	Uji Multikolinieritas Variabel Bebas Kelompok Tenaga Administrasi Honorer .....	262
12	Nilai Residual dan Variabel Bebas Kelompok Tenaga Administrasi Honorer.....	263
13	Uji Heteroskedastisitas Variabel Residual dengan Variabel Bebas Kelompok Tenaga Administrasi Honorer .....	266
14	Data Prestasi Kerja Tenaga Administrasi Honorer dan PNS .....	271
15	Hasil Uji Beda Prestasi Kerja Tenaga Administrasi Honorer dan PNS .....	273

# BAB I

## PENDAHULUAN



### 1.1. Latar Belakang Permasalahan

Sejak berakhirnya Pelita VI pada 31 Maret 1999, Pembangunan Nasional memasuki era globalisasi dan liberalisasi. Era ini ditandai oleh empat ciri pokok yaitu, perkembangan teknologi, informasi, komunikasi yang demikian pesat dan ketidakpastian masa depan. Untuk menyikapi gejolak tersebut Indonesia harus memacu segala kemampuan dan potensi sumber daya yang dimiliki agar mampu menyejajarkan diri dengan negara-negara lain. Sumber daya manusia merupakan salah satu masalah penting yang harus diperhatikan mengingat dari segi kualitas tenaga kerja Indonesia masih tergolong rendah. Di peringkat dunia tenaga kerja Indonesia masuk dalam urutan 102 (Rais, 1998:13), sehingga masalah sumber daya manusia masih menemui banyak kendala dan tantangan. Secara rinci kondisi tenaga kerja Indonesia dijelaskan oleh Muin (1998:22) adalah sebagai berikut :

1. Kualitas yang masih rendah.
2. Kesenjangan struktural di pasar kerja, artinya banyak tenaga kerja yang tersedia di pasar, tetapi tidak atau belum memiliki kualifikasi yang disyaratkan oleh kesempatan kerja yang ada.
3. Banyak tenaga kerja berkualitas justru bekerja di sektor menengah.
4. Pertumbuhan angkatan kerja yang tinggi.
5. Lapangan kerja yang terbatas.
6. Distribusi angkatan kerja yang tidak seimbang.
7. Masih belum terpadunya program ketenagakerjaan nasional.
8. Kebijakan di berbagai bidang belum terpadu.
9. Hukum perburuhan dan peraturan ketenagakerjaan belum memadai.

Rais (1998:12) menyatakan bahwa berdasarkan struktur pendidikan, tenaga kerja Indonesia yang tidak sekolah ada 12,95%, tidak tamat SD 24,65%, tamat SD 36,65%, tamat SMP 10,97%, tamat SMU 6,78%, tamat SMK 5,72%, Program Diploma 1,23% dan Sarjana (S1) hanya 1,04%. Kondisi ini cukup memprihatinkan terutama jika dibandingkan dengan kondisi tenaga kerja yang dibutuhkan dalam era pasar bebas pada tahun 2003 nanti. Era pasar bebas menuntut tenaga-tenaga berkualitas, berdaya saing, berinisiatif, berkreatifitas, percaya diri dan tanggung jawab yang tinggi. Di samping itu tenaga kerja juga harus mampu menyesuaikan diri dengan segala perubahan, siap menerima pengetahuan baru, mampu bekerja sama, dan dapat mengambil keputusan dengan tepat. Kualitas dan kualifikasi seperti itu harus disadari oleh tenaga kerja Indonesia.

Dengan kemampuan yang masih tergolong rendah maka perlu ditangani secara serius mengenai etos kerja, kualitas sumber daya manusia, disiplin kerja dan wawasan kerja agar dapat tercipta budaya kerja yang tinggi sehingga mampu beradaptasi dengan tantangan lingkungan. Agar kualitas sumber daya manusia dapat memenuhi kebutuhan untuk mengisi program pembangunan diperlukan kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan kualitasnya melalui pendidikan formal maupun nonformal, baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun oleh swasta.

Sejalan dengan pembangunan bidang ekonomi, kualitas sumber daya manusia harus menjadi pusat perhatian mengingat manusia merupakan

subjek dan objek pembangunan yang sangat menentukan khususnya tentang mental dan perilaku dalam menghadapi daya saing di berbagai sektor yang disebabkan meningkatnya informasi dan iptek yang canggih serta arus globalisasi yang melanda dunia. Pembangunan yang tidak selaras dengan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu negara akan menimbulkan ketimpangan dan kesenjangan sosial sehingga dapat menjurus ke arah kecemburuan sosial.

Uraian di atas menunjukkan kenyataan bahwa masalah sumber daya manusia masih merupakan masalah yang *urgent* untuk di bahas. Hal tersebut menjadi alasan untuk mengadakan penelitian berkaitan dengan ketenagakerjaan. Secara khusus, alasan mengapa topik mengenai ketenagakerjaan dipilih berkaitan dengan kepentingan konversi IKIP Surabaya menjadi Universitas Negeri Surabaya (UNESA). UNESA merupakan salah satu lembaga pemerintah yang turut mengemban tugas dan tanggung jawab menyiapkan tenaga-tenaganya dalam rangka menyongsong era globalisasi dan liberalisasi yang salah satu perwujudannya adalah pelaksanaan pasar bebas (AFTA). Bersamaan dengan konversi IKIP menjadi Universitas, dibutuhkan pula peningkatan kualitas tenaga kerja di lingkungan UNESA yang akan mengarah pada perubahan pola pikir dan pola tindak sebagaimana seharusnya.

Strategi pengembangan UNESA pada tahun 2000, sebagai mana dinyatakan oleh Mutohir (2000:25) secara makro akan diorientasikan pada upaya keterlaksanaan tugas dan fungsi pokok masing-masing fakultas dan

Rais (1998:12) menyatakan bahwa berdasarkan struktur pendidikan, tenaga kerja Indonesia yang tidak sekolah ada 12,95%, tidak tamat SD 24,65%, tamat SD 36,65%, tamat SMP 10,97%, tamat SMU 6,78%, tamat SMK 5,72%, Program Diploma 1,23% dan Sarjana (S1) hanya 1,04%. Kondisi ini cukup memprihatinkan terutama jika dibandingkan dengan kondisi tenaga kerja yang dibutuhkan dalam era pasar bebas pada tahun 2003 nanti. Era pasar bebas menuntut tenaga-tenaga berkualitas, berdaya saing, berinisiatif, berkreaitifitas, percaya diri dan tanggung jawab yang tinggi. Di samping itu tenaga kerja juga harus mampu menyesuaikan diri dengan segala perubahan, siap menerima pengetahuan baru, mampu bekerja sama, dan dapat mengambil keputusan dengan tepat. Kualitas dan kualifikasi seperti itu harus disadari oleh tenaga kerja Indonesia.

Dengan kemampuan yang masih tergolong rendah maka perlu ditangani secara serius mengenai etos kerja, kualitas sumber daya manusia, disiplin kerja dan wawasan kerja agar dapat tercipta budaya kerja yang tinggi sehingga mampu beradaptasi dengan tantangan lingkungan. Agar kualitas sumber daya manusia dapat memenuhi kebutuhan untuk mengisi program pembangunan diperlukan kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan kualitasnya melalui pendidikan formal maupun nonformal, baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun oleh swasta.

Sejalan dengan pembangunan bidang ekonomi, kualitas sumber daya manusia harus menjadi pusat perhatian mengingat manusia merupakan

subjek dan objek pembangunan yang sangat menentukan khususnya tentang mental dan perilaku dalam menghadapi daya saing di berbagai sektor yang disebabkan meningkatnya informasi dan iptek yang canggih serta arus globalisasi yang melanda dunia. Pembangunan yang tidak selaras dengan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu negara akan menimbulkan ketimpangan dan kesenjangan sosial sehingga dapat menjurus ke arah kecemburuan sosial.

Uraian di atas menunjukkan kenyataan bahwa masalah sumber daya manusia masih merupakan masalah yang *urgent* untuk di bahas. Hal tersebut menjadi alasan untuk mengadakan penelitian berkaitan dengan ketenagakerjaan. Secara khusus, alasan mengapa topik mengenai ketenagakerjaan dipilih berkaitan dengan kepentingan konversi IKIP Surabaya menjadi Universitas Negeri Surabaya (UNESA). UNESA merupakan salah satu lembaga pemerintah yang turut mengemban tugas dan tanggung jawab menyiapkan tenaga-tenaganya dalam rangka menyongsong era globalisasi dan liberalisasi yang salah satu perwujudannya adalah pelaksanaan pasar bebas (AFTA). Bersamaan dengan konversi IKIP menjadi Universitas, dibutuhkan pula peningkatan kualitas tenaga kerja di lingkungan UNESA yang akan mengarah pada perubahan pola pikir dan pola tindak sebagaimana seharusnya.

Strategi pengembangan UNESA pada tahun 2000, sebagai mana dinyatakan oleh Mutohir (2000:25) secara makro akan diorientasikan pada upaya keterlaksanaan tugas dan fungsi pokok masing-masing fakultas dan

unit kerja yang ada di lingkungan UNESA dengan prinsip efisiensi, efektivitas dan akuntabilitas. Efisien artinya bahwa semua akan berupaya menghasilkan output yang sangat besar walaupun dengan biaya yang relatif lebih kecil. Hasil tersebut harus dilakukan dengan prosedur yang benar sesuai standar yang berlaku, tepat sasaran, sesuai tolok ukur, tepat waktu (efektif) dan tidak menimbulkan suasana yang kurang kondusif bagi berlangsungnya pengembangan di lingkungan UNESA. Oleh karena itu seluruh kegiatan yang dilakukan UNESA harus *akuntable* dalam arti bahwa setiap kegiatan tersebut harus dilakukan dengan sukses sesuai misi dan visi universitas. Akuntabilitas didefinisikan sebagai perwujudan kewajiban individu pelaksana kegiatan untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan, melalui suatu media pertanggungjawaban secara periodik.

Aspek-aspek di atas jika ditinjau lebih jauh mencerminkan upaya meningkatkan produktivitas kerja yang melibatkan peran serta seluruh sumber daya manusia sebagai modal terpenting di samping sumber daya lain yang tersedia. Pengembangan potensi sumber daya manusia dirasakan semakin penting pada saat sumber daya secara keseluruhan semakin terbatas. Ini juga berarti bahwa keterbatasan bukanlah alasan untuk tidak dapat meraih keberhasilan, melainkan sebaliknya menjadi motivasi untuk lebih kreatif dan tetap produktif.

Sumber daya manusia atau tenaga kerja di lingkungan UNESA digolongkan dalam dua kategori, yaitu tenaga kependidikan dan tenaga

administrasi. Penelitian ini memilih bidang administrasi sebagai objek penelitian dengan landasan pemikiran bahwa bidang kerja ini memberikan kontribusi langsung terhadap manajemen UNESA. Status kepegawaian tenaga-tenaga ini dibedakan antara tenaga kerja yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan tenaga honorer. Tenaga administrasi yang berstatus PNS seluruhnya berjumlah 470 orang, meliputi golongan I sampai IV. Tenaga honorer di UNESA cukup besar, yaitu mencapai 127 orang dan sekitar 33% telah menempuh masa kerja lebih dari 5 tahun, bahkan beberapa diantaranya telah mengabdikan selama 23 tahun. Diantara jumlah ini terdapat 88 orang merupakan tenaga administrasi (Biro Administrasi Umum dan Keuangan UNESA : 2000).

Fenomena tenaga kerja honorer, tenaga lepas, tenaga sukarelawan atau sejenisnya di berbagai bidang mempunyai banyak kesamaan, yaitu bahwa tenaga kerja ini dibayar dengan upah, gaji atau honorarium yang relatif lebih rendah dibandingkan pembayaran yang diberikan untuk tenaga tetap. Selain itu tenaga honorer tidak berhak atas keuntungan-keuntungan (*benefits*) sebagaimana yang dimiliki oleh tenaga tetap, seperti berbagai tunjangan (hari tua, kesehatan, asuransi jiwa, jabatan), fasilitas-fasilitas, liburan atau cuti dan peraturan-peraturan atau undang-undang yang melindungi hak para tenaga kerja tidak tetap (Allan dan Sienko, 1997; Tschirhart, 1998). Namun mengenai kewajiban-kewajiban dituntut sama seperti yang berlakunya kepada tenaga tetap (PNS). Meskipun status PNS memberikan kelebihan hak dibandingkan dengan status honorer, namun

sangat disadari bahwa hak-hak tersebut belumlah sepadan dengan pengabdian yang diberikan. Salah satu contoh nyata adalah tuntutan disiplin, etos kerja, prestasi peningkatan kemampuan serta pengetahuan yang selayaknya dipenuhi oleh para PNS belum seimbang dengan gaji yang diterima. Pertanyaan yang kemudian muncul adalah : motivasi apa yang mendorong para tenaga kerja administrasi , khususnya yang berstatus honorer bersedia tetap bekerja di UNESA?.

Setiap individu sudah tentu mempunyai motivasi yang berbeda-beda dalam setiap keputusan atau sikap yang dipilihnya. Demikian pula jika individu bersedia menjadi anggota suatu organisasi. Motivasi tersebut bisa berupa harapan-harapan atau keinginan, kepentingan-kepentingan maupun tujuan-tujuan yang pada hakekatnya mencerminkan kebutuhan individu , baik bersifat fisik maupun psikis. Dengan menjadi anggota organisasi diharapkan kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat terpenuhi (Anthony, Dearden, Bedford, 1992:62).

Teori-teori yang sering digunakan untuk mendasari motivasi adalah Teori Hirarki kebutuhan (*Need Heirarchy Theory*) dari Maslow, Teori dua faktor (*Motivator-higiene Theory*) yang dikembangkan oleh Herzberg, Teori X dan Y yang dikemukakan oleh McGregor dan teori pengharapan (*Expectancy Theory*) dari Vroom. Berdasarkan teori-teori tersebut dalam penelitian ini diangkat variabel-variabel motivasi , yaitu gaji/upah, pendapatan selain gaji/upah, lingkungan sosial budaya, status PNS, suasana kerja, penghargaan, dan kesempatan mengembangkan diri.

Gaji/upah dan pendapatan selain gaji/upah dipilih sebagai variabel karena secara tegas dinyatakan bahwa kebutuhan fisik individu dapat dengan mudah dipenuhi melalui upah atas tenaga yang diberikan. Pendapat ini didukung pula oleh pendekatan motivasi yang membedakan antara motivasi finansial dan motivasi nonfinansial. Gaji/upah dan pendapatan selain gaji/upah merupakan bentuk motivasi finansial. Keduanya dapat berperan sebagai pendorong semangat kerja dibahas dalam teori pengharapan (*expectancy theory*) yang menyatakan bahwa dorongan untuk melakukan pekerjaan akan meningkat jika ada tambahan imbalan (Gotisudarmo, 1993 : 49; Anthony, Dearden, Bedford, 1992:64).

Dinyatakan pula bahwa perilaku individu itu dipengaruhi oleh faktor-faktor intrinsik (berasal dari dalam dirinya sendiri) dan faktor-faktor ekstrinsik (sebagai akibat dari lingkungan). Komponen-komponen lingkungan bisa berasal dari keluarga maupun masyarakat disekitar yang di dalamnya terdapat budaya di mana individu bergaul sehari-hari. Perilaku individu tersebut merupakan hasil (respon) dari apa yang diamati, dirasa, dan dicontoh dari tokoh-tokoh atau peristiwa yang ada dalam lingkungan (Siagian, 1995:101). Bertitik tolak dari teori ini maka dimunculkanlah faktor lingkungan sosial budaya sebagai variabel dalam penelitian ini. Para tenaga honorer bersedia tetap mengabdikan pada UNESA dimungkinkan karena menaruh harapan besar untuk menjadi PNS. Motivasi ini bukan tidak mungkin merupakan kristalisasi dari pengamatan dan persepsi terhadap lingkungan, baik fenomena yang ada dalam keluarga maupun masyarakat sekitarnya.

Harapan menjadi PNS juga merupakan bentuk dari faktor kesehatan (*hygiene factor*) yang terdapat dalam teori dua faktor Herzberg. Teori tersebut menyatakan bahwa faktor kesehatan berupa pengaruh lingkungan kerja, diantaranya status pekerjaan atau jabatan, hubungan dengan atasan, hubungan dengan teman kerja dan rasa aman. Semuanya dapat mempengaruhi kepuasan individu dalam bekerja (Gitosudarmo, 1993:55; Siagian, 1995:63).

Variabel yang muncul selanjutnya adalah suasana kerja yang mengakomodasi perasaan nyaman, aman dan 'selamat' dalam bekerja. Situasi psikologis tersebut dapat diciptakan melalui hubungan baik antara karyawan dan atasan. Setiap karyawan perlu merasa yakin bahwa ia tidak diperlakukan semena-mena dan selamat dari bentuk-bentuk pemutusan hubungan kerja. Secara formal kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan dalam bekerja dapat ditunjang dengan adanya peraturan-peraturan atau perjanjian kerja yang jelas. Namun sosialisasi dari kebijaksanaan organisasi lebih mudah tercapai melalui proses informal antara atasan dan karyawan (Anthony, Dearden, Bedford, 1992:60). Rasa nyaman juga dapat timbul karena ada teman-teman sekerja yang menyenangkan. Kebutuhan ini berasal dari kebutuhan sosial untuk berteman dan diterima. Kondisi kerja yang menyenangkan juga dapat timbul dengan adanya fasilitas kerja yang memadai (Flippo, 1989:116).

Adanya bentuk-bentuk penghargaan jelas merupakan motivasi untuk pelaksanaan tugas agar lebih baik. Penghargaan juga merupakan faktor

penujng terciptanya lingkungan yang sehat dan kepuasan kerja. Demikian pula kesempatan untuk mengembangkan diri perlu diberikan sebagai wahana untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri sebab pada dasarnya setiap karyawan tidak hanya ingin memperoleh tanggungjawab dari orang lain, melainkan juga ingin bertanggungjawab terhadap dirinya sendiri (Gitosudarmo, 1993:56).

Selanjutnya penelitian ini juga mengangkat masalah prestasi kerja sebagai salah satu variabel. Alasan yang mendasarinya adalah bahwa ada keterkaitan yang erat antara motivasi dengan prestasi kerja. Indikasinya adalah bahwa motivasi yang tinggi akan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi pula. Masalah prestasi kerja perlu diperhatikan mengingat hal ini sejalan dengan visi UNESA dalam mengantisipasi masa depan yang penuh ketidakpastian dan keterbatasan sumber daya, yaitu dengan menerapkan wawasan keunggulan dan kewirausahaan. Implikasi wawasan ini dapat mewujudkan produktivitas yang tinggi. Untuk mencapai tujuan tersebut UNESA menjalankan program-program yang mengarah pada peningkatan produktivitas, antara lain:

1. Memanfaatkan sumber daya secara bersama (*resources sharing*) antar institusi dalam dan luar dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi dan manajemen perguruan tinggi. Menerapkan wawasan kewirausahaan secara profesional dalam pengelolaan di semua tingkat unit kerja agar dimungkinkan tercapainya tingkat produktivitas dan

- efisiensi kerja sehingga dapat dihindari pemborosan pemanfaatan sumber daya dan bahkan sebaliknya dapat mendatangkan nilai tambah baru.
2. Mengembangkan dan membina moral dan etika dalam melaksanakan tugas kerja sesuai norma, peraturan dan perundangan yang berlaku bagi dosen dan karyawan melalui pembinaan mental keagamaan dan pembinaan etos kerja serta pemantapan pelaksanaan pengawasan agar produktivitas kerja dapat dicapai secara optimal.
  3. Menempatkan pembinaan nilai kepeloporan dan semangat kerjasama dalam melaksanakan tugas pengembangan berbagai bidang bagi setiap pimpinan dan staf agar nilai tersebut dapat mengilhami warga UNESA untuk selalu berkreasi sekaligus menyadarkan diri bahwa setiap prestasi kerja yang dihasilkan pada hakekatnya merupakan kerja kolektif.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah sebagai mana diuraikan di atas, maka masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah faktor-faktor motivasi, yaitu (1) Gaji/upah, (2) pendapatan selain Gaji/upah, (3) lingkungan sosial budaya, (4) status PNS, (5) suasana kerja, (6) fasilitas kerja (7) penghargaan, dan (8) kesempatan untuk mengembangkan diri secara individual berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja tenaga administrasi di UNESA?.
2. Apakah faktor-faktor motivasi, yaitu (1) Gaji/upah, (2) pendapatan selain Gaji/upah, (3) lingkungan sosial budaya, (4) status PNS, (5) suasana

kerja, (6) fasilitas kerja (7) penghargaan, dan (8) kesempatan untuk mengembangkan diri secara bersama-sama mempengaruhi secara signifikan terhadap prestasi kerja tenaga administrasi di UNESA?.

3. Faktor motivasi manakah yang berpengaruh secara dominan terhadap prestasi kerja tenaga administrasi di UNESA?.
4. Apakah ada perbedaan yang signifikan antara prestasi kerja tenaga administrasi yang berstatus PNS dan honorer di UNESA ?.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh masing-masing faktor-faktor motivasi yang diangkat dalam penelitian ini secara individual terhadap prestasi kerja tenaga administrasi di UNESA.
2. Untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor motivasi yang diangkat dalam penelitian ini secara serentak terhadap prestasi kerja tenaga administrasi di UNESA.
3. Untuk mengetahui faktor motivasi yang paling besar pengaruhnya terhadap prestasi kerja tenaga administrasi di UNESA.
4. Untuk mengetahui perbedaan prestasi kerja tenaga administrasi yang berstatus PNS dan honorer di UNESA.

#### **1.4. Manfaat Penelitian.**

Hasil penelitian ini diharapkan :

1. Dapat mengidentifikasi faktor yang sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja tenaga administrasi. Faktor tersebut diharapkan dapat lebih diintensifkan guna memacu produktivitas kerja yang sangat dibutuhkan bagi kemajuan UNESA.
2. Dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan strategi-strategi yang tepat untuk mendayagunakan tenaga administrasi.
3. Dapat membantu mewujudkan pelaksanaan fungsi dan tanggungjawab yang diemban UNESA dalam rangka menyiapkan tenaga-tenaga yang trampil, cakap dan berdedikasi tinggi serta mampu menghadapi tantangan dalam era globalisasi.
4. Memperkaya khasanah kajian-kajian mengenai ketenagakerjaan atau sumber daya manusia.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini akan disajikan tiga penelitian terdahulu yang relevan dengan topik tenaga honorer. Penelitian-penelitian tersebut adalah :

##### 1. ***A Comparison of Contingent and Core Workers' Perceptions of Their Jobs' Characteristics and Motivational Properties .***

Penelitian ini dilaksanakan di Amerika Serikat pada tahun 1997 oleh Allan dari Lubbin School of Business, Pace University dan Seinko dari AT&T, Sayreville, New Jersey. Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan tenaga kerja lepas atau tidak tetap (*contingent workers*) dalam penelitian ini adalah pekerja yang dibayar secara paruh waktu (*part-time*), temporer maupun kontrak untuk suatu periode tertentu. Pekerjaan mereka meliputi bidang administrasi, perakitan (*assembling*), manajerial, profesional dan teknikal. Sifat dan status para pekerja *contingent* dibedakan dari tenaga kerja tetap (*permanent workers*) yang disebut sebagai pekerja inti (*core workers*). Tenaga kerja inti adalah para pekerja yang bekerja secara *full-time* dan menikmati berbagai hak istimewa seperti liburan resmi, asuransi kesehatan, dan tunjangan pensiun.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui :

- a. apakah ada perbedaan yang signifikan antara motivasi internal para pekerja *contingent* dengan para pekerja inti?
- b. Apakah ada perbedaan yang signifikan tentang persepsi para pekerja *contingent* dengan para pekerja inti terhadap karakteristik pekerjaannya.
- c. Apakah ada perbedaan yang signifikan tentang kategori karakteristik tugas *non-job* antara para pekerja *contingent* dengan para pekerja inti?.

Variabel-variabel yang digunakan untuk mengukur motivasi adalah tingkat kebutuhan individual, perihal kepuasan ( terhadap upah, keamanan kerja, kerja sama, dan supervisi), pengetahuan dan keahlian serta pengetahuan atas hasil kerja (*knowledge of result*). Sedangkan untuk mengukur persepsi terhadap kategor karakteristik pekerjaan dan tugas *non-job* digunakan variabel-variabel: keahlian, identitas tugas, kesesuaian tugas, otonomi tugas, dan umpan balik.

Metode yang digunakan untuk analisis data adalah Uji t. Hasil dan temuan yang diperoleh dari penelitian ini menyatakan bahwa :

- a. Ada perbedaan yang signifikan tentang motivasi internal para pekerja *contingent* dengan para pekerja inti. Motivasi para pekerja *contingent* diketahui lebih tinggi dari pada motivasi para pekerja inti. Hal ini ditengarai oleh adanya perbedaan yang signifikan pada variabel-variabel motivasi. Para pekerja *contingent* mempunyai nilai signifikan yang lebih tinggi dari pada para pekerja inti dalam dua hal, yakni tingkat kebutuhan dan pengetahuan atas hasil kerja (*knowledge of result*). Sedangkan para

pekerja inti mempunyai nilai signifikan yang lebih tinggi dalam hal kepuasan terhadap keamanan kerja.

- b. Tidak ada perbedaan yang signifikan tentang persepsi para pekerja *contingent* dengan para pekerja inti terhadap kategori karakteristik pekerjaan dan tugas *non-job*.
- c. Diketahui bahwa para pekerja *contingent* mempunyai nilai signifikan yang lebih tinggi dari pada para pekerja inti dalam hal persepsinya terhadap identitas pekerjaan dan umpan balik dari pekerjaan tersebut .

Temuan-temuan penelitian ini membuktikan bahwa faktor kebutuhan dapat mempengaruhi motivasi kerja. Juga ditemukan bukti bahwa persepsi terhadap pekerjaan yang jelas karakteristik dan hasilnya mampu mempengaruhi motivasi tenaga kerja. Para pekerja yang mampu mengidentifikasi jenis-jenis tugas akan dapat memikirkan cara-cara penyelesaian yang terbaik dan membawa mereka pada suatu keputusan untuk jadi mengambil pekerjaan tersebut atau tidak. Demikian pula halnya dengan umpan balik dari suatu pekerjaan, bila para pekerja mengetahui dengan jelas manfaat apa yang dapat dinikmati dari pekerjaannya dan kemudian dapat merasakan kepuasan atas manfaat itu, maka mudah bagi mereka untuk menentukan bekerja atau tidak.

Persamaannya dengan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. kedua penelitian ini mempunyai objek yang sama yaitu tenaga kerja tetap dan tidak tetap.

- b. Kedua penelitian ini sama-sama menganalisa tentang variabel-variabel motivasi.
- c. Kedua penelitian ini sama-sama menggunakan metode kuantitatif.
- d. Kedua penelitian ini sama-sama membahas tentang tenaga tetap dan tidak tetap.

Sedangkan perbedaannya adalah :

- a. Penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui apakah ada perbedaan yang signifikan tentang motivasi dan persepsi para pekerja terhadap pekerjaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel motivasi terhadap produktivitas.
- b. Masalah produktivitas tidak disinggung dalam penelitian terdahulu, sedangkan penelitian ini menggunakan produktivitas sebagai salah satu variabelnya.
- c. Sebagai konsekuensi logis dari tujuan kedua penelitian ini, maka kedua penelitian ini mempunyai teknik yang berbeda dalam pengujian hipotesanya. Teknik yang digunakan dalam penelitian terdahulu adalah Uji t, sedangkan penelitian ini akan menggunakan model analisis regresi berganda.

Kontribusi penting yang dapat diberikan dari penelitian terdahulu adalah menyangkut alasan-alasan yang mendasari keputusan para pekerja tidak tetap (*contingent workers*). Disebutkan dalam penelitian terdahulu, ada beberapa alasan mengapa seseorang bersedia menjadi pekerja *contingent*. Alasan yang paling sederhana adalah karena sulit atau bahkan tidak mungkin

bagi para pekerja untuk mendapatkan pekerjaan tetap. Alasan ini tidak saja sederhana bagi tenaga kerja Indonesia, melainkan juga menjadi alasan yang mendasar dan lazim didengar karena memang salah satu masalah pokok yang ada di Indonesia adalah tidak seimbangnya jumlah tenaga kerja dengan kesempatan kerja. Masalah lainnya adalah banyaknya usia produktif yang masih belum siap pakai, kendati dunia pendidikan telah berupaya menangani masalah kuantitas maupun kualitas sumber daya manusia.

Alasan lain, bahwa bagi sebagian tenaga kerja di Amerika Serikat lebih senang berperan sebagai pekerja *contingent* karena mereka dapat menikmati kebebasan, dalam arti tidak perlu terikat dengan komitmen organisasi. Mereka juga menganggap bahwa jam dan hari kerja pekerja *contingent* lebih fleksibel sehingga masih ada peluang untuk mempunyai lebih dari satu pekerjaan guna menambah penghasilan. Alasan seperti ini kiranya belum lazim untuk tenaga kerja di Indonesia. Meskipun banyak kasus tenaga kerja menganggap suatu bidang pekerjaan sebagai 'batu loncatan' namun pada hakekatnya kepindahan dari satu bidang pekerjaan ke bidang pekerjaan lain adalah untuk mencari tempat yang paling sesuai dengan keinginan mereka termasuk memenuhi harapan menjadi pegawai tetap.

Ada juga tenaga kerja yang sengaja menjadi pekerja *contingent* karena senang dengan tantangan. Semakin sering mereka mendapatkan pekerjaan yang satu sama lainnya saling berbeda, semakin banyak pengalaman dan pengetahuan akan diperoleh. Bagi pekerja jenis ini, bertahan pada satu pekerjaan hanya akan memberikan rasa jenuh. Jiwa

senang dengan tantangan inilah yang sebenarnya diharapkan bagi tenaga kerja Indonesia karena tenaga kerja seperti ini akan melahirkan inovasi-inovasi, kreativitas-kreativitas, tenaga kerja yang cakap dan tangkas yang diperlukan bagi suatu kemajuan sebagai mana menjadi tuntutan era globalisasi.

Alasan terakhir yang dikemukakan oleh para pekerja *contingent* yang berasal dari para pensiunan adalah untuk mendapatkan penghasilan tambahan. Alasan ini juga ditemui pada tenaga kerja sejenis di Indonesia. Kenyataan-kenyataan di atas dapat menjadi informasi sebagai bahan pertimbangan tentang aspek motivasi kerja. Jika diamati, ada tiga kebutuhan pokok yang merangkum alasan-alasan tersebut, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan keamanan dan aktualisasi diri.

## **2. *Understanding The Older Stipended Volunteer. Age-related Differences Among Americorps Members.***

Penelitian ini dilakukan di Amerika Serikat pada 1998 oleh Tschirhart dari Indiana University. Tenaga kerja sukarelawan merupakan bagian dari fenomena ketenagakerjaan di Amerika Serikat. Keberadaannya memiliki wadah tersendiri dan terorganisir dengan baik. Americorps adalah salah satu lembaga non-profit yang menampung tenaga sukarelawan berusia kurang dari 20 tahun hingga 74 tahun. Komposisi tenaga sukarelawan jika didasarkan menurut usianya adalah 26% sukarelawan berusia 20 tahun atau di bawahnya, 53% berusia 21 taun hingga 29 tahun, dan 21% berusia 30

tahun atau lebih. Untuk kepentingan penelitian, tenaga sukarelawan ini digolongkan dalam empat kategori, yaitu :

- a. usia 23 tahun atau di bawahnya. Golongan ini dianggap sebagai usia remaja atau tahap pengembangan dimana individu-individu mulai memilih berbagai alternatif pekerjaan dan dikristalisasikan dalam pikiran untuk kemudian diimplementasikan.
- b. Usia 24 tahun sampai 29 tahun. Golongan ini dianggap sebagai usia menuju pengembangan identitas diri, kemandirian dan pengembangan karir lebih lanjut.
- c. Usia 30 tahun sampai 49 tahun. Golongan ini dianggap sebagai masa transisi di mana individu-individu menilai kembali pilihan-pilihan hidupnya dan mencoba alternatif-alternatif baru.
- d. Usia 50 tahun atau lebih. Golongan ini dianggap sebagai masa pematangan karir di mana individu-individu menetapkan prioritas. Pada masa ini individu memasuki masa prima di mana cenderung menghadapi masalah moral dan bersiap-siap untuk menghadapi masa transisi baru setelah ia mengundurkan diri (*retirement*) dari segala aktivitas.

Menurut kategori di atas, seseorang dianggap sukarelawan tua apabila ia berusia 50 tahun atau lebih.

Misi yang dilaksanakan oleh Americorps lebih ditekankan pada aktivitas-aktivitas sosial. Namun demikian tetap menawarkan berbagai keuntungan (*benefits*) seperti upah tetap, kesempatan melanjutkan

pendidikan, pengembangan karir, biaya hidup selama bekerja, pembekalan dan pengembangan keahlian dan pengetahuan.

Tenaga sukarelawan didefinisikan sebagai individu-individu yang bekerja di lembaga-lembaga pelayanan jasa umum (*public service*) formal dan mendapat kompensasi finansial. Dalam pelaksanaan misi sosialnya, tampak partisipasi lebih banyak diberikan oleh anggota yang berusia 55 tahun ke atas. Tenaga sukarelawan ini dibedakan pula antara tenaga kerja sukarelawan tetap (*paid workers atau stipended volunteers*) dan tenaga kerja sukarelawan tidak tetap. Tenaga kerja tetap dalam hal ini adalah sukarelawan yang telah bekerja dalam waktu yang cukup lama, sedangkan tenaga kerja tidak tetap adalah sukarelawan yang bekerja dalam waktu relatif singkat. Biasanya anggota tetap terdiri dari para sukarelawan tua, sebaliknya anggota tidak tetap banyak dari kalangan sukarelawan muda.

Sukarelawan yang menjadi anggota tetap meliputi 53% dari sukarelawan yang berusia 55 tahun hingga 64 tahun. Dapat disimpulkan bahwa tenaga kerja tetap dalam lembaga ini kebanyakan terdiri dari para sukarelawan tua.

Tujuan penelitian ini pada dasarnya ingin mengetahui perbandingan motivasi kerja antara sukarelawan tua dan muda serta hubungan usia dengan motivasi kerja para sukarelawan. Variabel-variabel motivasi yang digunakan adalah kesempatan mengembangkan karir, keahlian dan pengetahuan, alasan mengurangi rasa jenuh, rasa dibutuhkan (*feeling needed*) dan rasa dianggap penting oleh orang lain (*feeling important*), penghargaan finansial,

harapan untuk mendapatkan beasiswa untuk melanjutkan pendidikan, keanggotaan pada organisasi, kepuasan kerja, hasrat melayani kepentingan umum (menyangkut tujuan untuk menolong sesama agar menemukan arti hidup dan membesarkan jiwa orang-orang malang), dan keinginan memberi bantuan kepada sesama (menawarkan pengalaman).

Metode yang digunakan untuk mengetahui perbedaan motivasi adalah analisis chi-square. Setiap variabel motivasi diukur dengan skala Likert dengan nilai 1 sampai 5. Sedangkan metode yang digunakan untuk mengetahui adanya hubungan digunakan teknik corelasi.

Hasil yang diperoleh adalah :

- a. Usia berkorelasi secara negatif terhadap keinginan mengembangkan karir, keahlian dan pengetahuan. Ini berarti semakin tua usia sukarelawan semakin kurang mementingkan aspek pengembangan karir, keahlian dan pengetahuan. Sebaliknya para sukarelawan muda lebih tertarik pada ketiga aspek ini. Temuan ini sesuai dengan karakteristik golongan usia sukarelawan tua seperti dijelaskan di atas, bahwa sukarelawan tua lebih mementingkan aspek moral. Demikian pula diketahui bahwa ada perbedaan motivasi kerja antara para sukarelawan tua dengan para sukarelawan muda dan perbedaan ini signifikan.
- b. Sukarelawan tua lebih termotivasi oleh keinginan untuk mengurangi rasa jenuh daripada sukarelawan muda. Perbedaan motivasi ini juga signifikan, demikian pula korelasi antara faktor ini dengan usia para sukarelawan. Hubungan antara kedua variabel adalah positif, artinya semakin tua usia

- sukarelawan semakin kuat keinginan untuk mengurangi rasa jenuh dan sebaliknya.
- c. Usia dengan 'rasa dianggap penting' oleh orang lain (*feeling important*) berkorelasi secara negatif, tetapi berkorelasi secara positif terhadap 'rasa dibutuhkan' (*feeling needed*) dan keduanya menunjukkan nilai yang signifikan. Ini juga berarti bahwa para sukarelawan tua lebih termotivasi oleh 'rasa dibutuhkan' daripada oleh 'rasa dianggap penting'. Sebaliknya para sukarelawan muda lebih termotivasi oleh 'rasa dianggap penting' daripada oleh 'rasa dibutuhkan'. Perbedaan motivasi ini pun mempunyai nilai yang signifikan.
  - d. Ada hubungan yang signifikan antara usia dengan harapan memperoleh bea siswa untuk melanjutkan pendidikan dan penghargaan finansial. Korelasi antara kedua variabel tersebut negatif. Ini menunjukkan bahwa para sukarelawan tua tidak tertarik dengan adanya bea siswa dan penghargaan finansial. Atau dapat pula dikatakan bahwa jika didasarkan pada dua aspek tersebut, motivasi para sukarelawan tua lebih rendah dibanding para sukarelawan muda. Nilai perbedaan motivasi ini pun signifikan.
  - e. Tidak ada hubungan yang signifikan antara usia dengan keanggotaan. Ternyata sebagian besar (17%) anggota-anggota yang keluar berasal dari kelompok usia 50% tahun ke atas selama tahun-tahun pertama mereka bekerja. Jumlah ini lebih besar dibandingkan kelompok usia lainnya yang mencapai 12%. Para anggota yang keluar adalah mereka yang gagal

menemukan makna yang penuh arti dari pekerjaan mereka (*meaningfulness of work*) dan memiliki tanggung jawab (*responsibility*) yang rendah atau karena mereka merasa tidak dibutuhkan.

- f. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara usia dengan kepuasan kerja. Ini menandakan bahwa para sukarelawan tua lebih merasa puas dari pada para sukarelawan muda. Kepuasan tersebut menyangkut pengalaman-pengalaman psikologis seperti menemukan makna yang penuh arti dari pekerjaan mereka (*meaningfulness of work*), rasa bertanggung jawab, dan pengetahuan akan hasil kerja (*knowledge of result*). Hal ini menunjukkan pula bahwa motivasi kerja para sukarelawan tua lebih sejalan dengan misi sosial lembaga dan sesuai dengan karakteristik golongan usia. Oleh karena itu mereka menganggap bahwa pekerjaan mereka sebagai sesuatu yang penuh arti dan disertai tanggung jawab sehingga mereka lebih paham dengan apa yang diperoleh dari pekerjaannya. Sebaliknya para sukarelawan muda, sesuai dengan karakteristik usianya, belum menghayati lebih dalam makna dari misi sosial dan aspek moral. Ini sesuai pula dengan temuan di atas, bahwa para sukarelawan muda lebih termotivasi dengan faktor-faktor finansial. Perbedaan motivasi inipun memiliki nilai yang signifikan.
- g. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara usia dengan keinginan memberi pelayanan untuk kepentingan umum. Ini menunjukkan pula bahwa para sukarelawan tua lebih termotivasi oleh keinginan untuk

melayani kepentingan umum dari pada para sukarelawan muda. Perbedaan motivasi inipun signifikan.

- h. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara usia dengan hasrat untuk menolong sesama. Artinya bahwa para sukarelawan tua lebih termotivasi dan lebih memandang penting faktor tersebut dari pada para sukarelawan muda. Perbedaan motivasi antara keduanya signifikan.

Sebagian besar hasil penelitian membuktikan hipotesa yang menyatakan bahwa motivasi para sukarelawan tua lebih tinggi dari pada motivasi para sukarelawan muda. Motivasi para sukarelawan tua lebih bersifat mementingkan kepentingan orang lain (*altruism*). Sedangkan motivasi para sukarelawan muda lebih tertarik pada pengembangan karir serta aspek-aspek ekonomi dan kurang tertarik pada aspek pelayanan jasa untuk kepentingan umum (*public service*).

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah :

- a. kedua penelitian sama-sama mengulas tentang variabel motivasi.
- b. Kedua penelitian sama-sama mengulas masalah tenaga tetap dan tidak tetap.
- c. Kedua penelitian sama-sama menggunakan metode kuantitatif.
- d. Kedua penelitian sama-sama membahas tentang tenaga tetap dan tidak tetap

Sedangkan perbedaan antara keduanya adalah :

- a. Tujuan yang hendak dicapai pada penelitian terdahulu adalah untuk mengetahui perbedaan motivasi antara tenaga kerja tetap (sukarelawan

- tua) dan tenaga tidak tetap (para sukarelawan muda). Selain itu juga untuk mengetahui hubungan antara usia dengan motivasi. Sedangkan tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh variabel motivasi terhadap produktivitas.
- b. Sesuai dengan tujuan tersebut di atas, maka teknik analisis yang digunakan juga berbeda. Penelitian terdahulu menggunakan teknik analisis chi-square dan teknik corelasi, sedangkan penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda.
  - c. Penelitian terdahulu tidak menyinggung masalah produktivitas, sedangkan pada penelitian ini produktivitas merupakan salah satu variabel yang kaji. Sebaliknya faktor usia tidak dikaji dalam penelitian ini, sedangkan pada penelitian terdahulu faktor tersebut digunakan sebagai variabel .

Aspek penting yang dapat dipetik dari penelitian terdahulu adalah pembuktian teori hirarki kebutuhan Maslow yang menyatakan bahwa setiap kebutuhan pada saat-saat tertentu dapat menduduki peringkat tertinggi diantara kebutuhan lainnya. Demikian juga yang ditunjukkan oleh hasil penelitian terdahulu, bahwa tidak selamanya kebutuhan fisiologis menduduki peringkat pertama, yang berarti faktor tersebut dominan dalam memotivasi sikap seseorang.

Kasus tenaga kerja sukarelawan tua merupakan fenomena tersendiri yang mempunyai porsi lebih besar dalam hal kebutuhan sosial dan kebutuhan akan penghargaan (merasa dibutuhkan - *feeling needed*-). Hasrat untuk memberi bantuan, melayani kepentingan umum dan keinginan untuk

membuktikan bahwa para sukarelawan tua mampu menciptakan perbedaan dari kebanyakan kaum manula yang pada umumnya dianggap sebagai sumber daya yang tidak berguna lagi adalah bentuk-bentuk lain dari kebutuhan aktualisasi diri.

## **2. *Produktivitas tenaga Kerja Kontrak.***

Penelitian ini dilaksanakan di Bandung, Jawa Barat pada tahun 1999 oleh Rokhman, dari Fakultas Ekonomi, Universitas Pajajaran Bandung. Tenaga kerja kontrak didefinisikan sebagai orang yang bekerja pada perusahaan dan menerima upah dengan masa kerja tertentu yang disepakati antara kedua pihak, misalnya satu tahun atau dua tahun dan dapat diperpanjang hanya satu kali tetapi paling lama satu tahun. Perjanjian kerja dapat didasarkan atas waktu tertentu atau pekerjaan tertentu. Bidang pekerjaan tenaga kerja kontrak ini adalah sebagai tenaga pembersih dan petugas parkir.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor apa yang menjadi alasan para tenaga kerja kontrak dan bagaimana produktivitas kerja mereka. Variabel-variabel motivasi dalam penelitian ini adalah pendidikan, upah/gaji, fasilitas finansial (tunjangan hari tua) dan kepuasan kerja.

Penelitian ini tergolong penelitian deskriptif, karena tidak mengajukan dan menguji hipotesis, melainkan hanya menggambarkan keadaan yang ada dilapangan saja. Metode yang digunakan adalah analisis deskriptif. Hasil

yang diperoleh menunjukkan bahwa sebagian besar produktivitas tenaga kerja kontrak rendah. Ini dimungkinkan oleh :

- a. pendidikan yang relatif rendah sehingga cenderung mengakibatkan respon atau persepsi yang kurang baik. Oleh karenanya tanggung jawab terhadap tugas-tugas rendah pula.
- b. Upah yang relatif rendah dan tidak adanya fasilitas finansial. Ini mengakibatkan tenaga kerja kurang termotivasi sehingga produktivitas mereka rendah.
- c. Kepuasan kerja rendah karena tidak ada jaminan ketentraman dan kepastian kerja. Lebih-lebih ditunjang oleh kondisi psikis yang tidak kondusif pada saat masa kontrak hampir habis. Para tenaga kerja tidak tahu dengan pasti apakah kontrak akan diperpanjang atau tidak. Aspek psikis ini mempengaruhi aktivitas dan pada akhirnya mengimbas pada produktivitas.

Persamaannya dengan penelitian ini adalah :

- a. Kedua penelitian sama-sama menganalisis variabel-variabel motivasi dan masalah produktivitas.
- b. Kedua penelitian sama-sama menggunakan faktor upah (honor) sebagai variabel.

Sedangkan perbedaan antara keduanya adalah :

- a. Tujuan penelitian terdahulu hanya ingin mengetahui deskripsi variabel variabel motivasi bekerja dan bagaimana tingkat produktivitas tenaga kerja kontrak. Sedangkan penelitian ini ingin menguji apakah benar

variabel-variabel yang ditunjuk mempengaruhi produktivitas kerja secara signifikan.

- b. Metode yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah analisis deskriptif. Sedangkan penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi berganda.
- c. Ada beberapa variabel yang berbeda dalam kedua penelitian ini, yaitu pendidikan, fasilitas non finansial, kepuasan kerja, latar belakang sosial, suasana kerja, penghargaan, kesempatan untuk mengembangkan diri.
- d. Penelitian terdahulu hanya membahas tenaga kerja tidak tetap, sedangkan pada penelitian ini baik kelompok tenaga kerja tetap maupun tidak tetap sama-sama dibahas.
- e. Bidang kerja tenaga tidak tetap responden pada penelitian terdahulu adalah tenaga pembersih dan petugas parkir. Sedangkan bidang kerja responden pada penelitian ini adalah tenaga administratif.

Aspek penting yang harus diketahui dari hasil penelitian ini adalah bahwa sebenarnya tenaga kerja kontrak menguntungkan perusahaan jika ditinjau dari sisi efisiensi. Ini dimungkinkan bila pekerjaan tersebut memang hanya untuk periode waktu tertentu. Selain itu bilamana dirasakan tidak memerlukan lagi dan kontrak telah berakhir, maka perusahaan tidak perlu memperpanjang kontrak tanpa harus menanggung konsekuensi membayar pesangon. Dalam hal komposisi upah/gaji, perusahaan juga tidak perlu memberi fasilitas-fasilitas kepada tenaga kerja kontrak seperti yang diberikan kepada tenaga tetap. Persoalannya adalah sistem kontrak tersebut bisa

menimbulkan masalah bagi tenaga kerja kontrak sehingga mempengaruhi motivasi dan produktivitas kerjanya. Untuk itu fungsi operasional personalia seperti integrasi dan pengembangan perlu diterapkan dalam pengelolaan tenaga kerja kontrak. Secara umum penerapannya bisa berupa sentuhan aspek manajerial pada perjanjian kerja antara perusahaan dan tenaga kerja kontrak, yaitu dengan dicantumkannya pasal-pasal dalam kontrak kerja yang memberi jaminan dan kepastian kerja, pemberian hak-hak baik selama masa kontrak maupun pada saat kontrak sudah habis. Semua ini merupakan sumbangan berarti bagi penelitian yang akan dilaksanakan, terutama sebagai masukan atau bahan pertimbangan untuk memberi solusi yang mungkin perlu diimplementasikan dalam manajemen UNESA.

#### ***4. Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, dan Komunikasi terhadap Peningkatan Keberhasilan Kerja Tenaga Administrasi Universitas Brawijaya Malang”.***

Penelitian ini dilakukan di Malang, Jawa Timur pada tahun 1997 oleh Bambang Budianto, dari Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang dengan memusatkan perhatian kepada para tenaga administrasi yang berstatus PNS dengan golongan I, II dan III. Tujuan yang ingin dicapai adalah: (1) ingin mengetahui pengaruh dari motivasi, kepemimpinan, dan komunikasi terhadap keberhasilan tenaga kerja administrasi Universitas Brawijaya Malang, (2) Ingin mengetahui variabel mana yang mempunyai

pengaruh paling besar terhadap keberhasilan kerja tenaga administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Indikator motivasi yang diukur adalah : (1) kebutuhan ekonomis, kesempatan untuk berkembang dan memperoleh kemajuan, pengakuan diri sebagai manusia, dan kapasitas kerja untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi, (2) pengharapan akan adanya pimpinan yang baik, perlakuan yang adil, jaminan dan keamanan kerja, penghargaan atas prestasi kerja, tidak adanya perasaan takut dipecat dari pekerjaan, (3) Insentif berupa gaji yang layak, jaminan kesehatan, pengobatan, pemberian rangsangan/bonus, adanya jaminan hari tua, fasilitas olah raga dan rekreasi.

Indikator kepemimpinan yang diukur adalah (1) tinggi rendahnya tingkat komunikasi antara pimpinan dengan bawahannya, (2) tinggi rendahnya tingkat kepercayaan pimpinan mendelegasikan wewenang kepada bawahannya, (3) kesediaan pimpinan memberikan bimbingan, pengarahan atau contoh kepada bawahannya, (4) tinggi rendahnya tingkat kreatifitas pimpinan menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik.

Indikator komunikasi yang diukur adalah (1) arus komunikasi ke bawah, yaitu dari pimpinan kepada bawahannya, dan (2) arus komunikasi ke atas, yaitu dari bawahan kepada pimpinan.

Sedangkan keberhasilan kerja diukur dari (1) sejauh mana tugas-tugas dapat dilaksanakan, (2) sejauh mana hasil rata-rata yang dapat

dicapai, (3) kesungguhan dalam melaksanakan tugas-tugas, mutu pekerjaan yang dapat dicapai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang bermakna dari motivasi, kepemimpinan, dan komunikasi terhadap keberhasilan kerja. Terbukti pula bahwa motivasi merupakan variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap keberhasilan kerja.

Persamaannya dengan penelitian yang akan dilaksanakan adalah :

- a. Sama-sama mengangkat motivasi sebagai variabel bebas .
- b. Keberhasilan Kerja pada penelitian terdahulu pada hakekatnya mempunyai pengertian yang sama dengan prestasi kerja pada penelitian ini. Keduanya sama-sama digunakan sebagai variabel terikat.
- c. Sama-sama bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap keberhasilan kerja/prestasi kerja.
- d. Sama-sama menggunakan metode kuantitatif untuk pengujian hipotesisnya.
- e. Bidang kerja responden kedua penelitian sama, yaitu tenaga administrasi di perguruan tinggi.

Sedangkan perbedaannya adalah :

- a. Meskipun Keberhasilan kerja dan prestasi kerja mempunyai maksud yang sama, namun sifat keduanya berbeda. Pada penelitian terdahulu lebih

bersifat kuantitatif, sedangkan pada penelitian ini bersifat kualitatif, dengan lebih menekankan aspek perilaku.

- b. Dua variabel bebas tidak sama dibahas, seperti kepemimpinan dan komunikasi.
- c. Beberapa indikator diperlakukan tidak sama, seperti kebutuhan ekonomis, kesempatan untuk berkembang dan memperoleh kemajuan, pengakuan diri sebagai manusia, pengharapan dan insentif pada penelitian terdahulu merupakan indikator dari motivasi sedangkan pada penelitian ini merupakan faktor-faktor motivasi yang menjadi variabel bebas dan mempunyai indikator yang berbeda pula.
- d. Penelitian terdahulu hanya memfokuskan pada tenaga administrasi yang berstatus PNS, sedangkan objek penelitian ini meliputi tenaga administrasi yang berstatus PNS dan honorer.
- e. Model analisis yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah model analisis jejak (path analysis), sedangkan penelitian ini menggunakan model regresi berganda.

Hasil penelitian terdahulu yang dapat dijadikan pertimbangan adalah bahwa motivasi merupakan faktor penting yang harus diperhatikan untuk meningkatkan gairah bekerja karyawan. Dikatakan penting karena pekerjaan administrasi merupakan pekerjaan yang langsung memberikan kontribusi terhadap manajemen. Oleh karenanya pimpinan berkepentingan untuk

mempelajari perilaku karyawan untuk menyokong keselarasan tujuan organisasi dan individu, khususnya untuk karyawan yang berstatus honorer yang tidak menikmati hak yang sama dengan karyawan yang berstatus PNS.

## 2.2. Landasan Teori

### 2.2.1. Hakekat Sumber Daya Manusia

Sepintas hampir tidak ada beda antara sumber daya manusia dengan tenaga kerja. Baik tenaga kerja maupun sumber daya manusia termasuk salah satu faktor produksi. Namun diantara keduanya terdapat pengertian yang berbeda. Tenaga kerja (*labor*) mencerminkan kekuatan fisik saja, sedangkan sumber daya manusia (*human resources*) mengandung pengertian yang lebih luas, seperti yang dijelaskan oleh Rosyidi (1998:57) :

**“Di dalam istilah human resources atau sumber daya manusia ini tercakuplah tidak saja tenaga fisik atau tenaga jasmani manusia tetapi juga kemampuan mental atau kemampuan non fisiknya, tidak saja tenaga yang terampil, tetapi juga yang tidak terampil. Pendek kata dalam istilah pengertian human resources itu terkumpulah semua kemampuan manusia yang dapat disumbangkan untuk memungkinkan dilakukannya produksi barang atau jasa”.**

Dalam organisasi, sumber daya manusia adalah salah satu sumber daya yang dapat dikelola di samping sumber daya lainnya, yaitu, dana (*money*), bahan baku (*material*), sarana, mesin dan fasilitas (*machine*), serta metode (*method*). Manusia merupakan penggerak sumber-sumber daya lain, sehingga perannya begitu penting. Jadi betapapun besar potensi yang

dimiliki organisasi jika tidak di topang dengan sumber daya manusia yang memadai, maka potensi tersebut tidak banyak bermanfaat.

Adanya manusia dalam suatu organisasi tidak lain sebagai akibat dari kehidupan modern yang memberikan dampak pada kompleksitas kebutuhan yang makin meningkat. Pemenuhan kebutuhan tersebut hampir tidak mungkin dicapai tanpa melalui saluran organisasi, sehingga setiap manusia modern cenderung menjadi anggota berbagai jenis organisasi. Oleh karena itu Siagian (1995:1) menyebutkan bahwa

**“Ciri manusia modern adalah manusia organisasional. Keanggotaannya pada suatu organisasi semuanya dimaksudkan untuk mencapai tujuan pribadi baik dalam arti peningkatan taraf hidup di bidang material maupun kesejahteraan di bidang mental spiritual”.**

Adanya manusia dalam organisasi mempertemukan dua tujuan, yaitu tujuan individu dan tujuan organisasi yang tidak jarang menimbulkan konflik. Konflik tersebut merupakan akibat dari tumpang tindihnya kebutuhan-kebutuhan individu dan organisasi. Namun tidak selamanya konflik menimbulkan efek negatif. Flippo (1989:94) menyatakan bahwa semakin tinggi tumpang tindih tersebut, semakin tinggi pula produktivitas serta kepuasan individu (karyawan). Konflik seperti ini memotivasi kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sedemikian rupa sehingga menyumbangkan apa yang baik bagi kepentingan organisasi maupun karyawan. Oleh karena itu program-program sumber daya manusia dewasa ini tidak saja bertujuan untuk mengoptimalkan potensi sumber daya organisasi, melainkan juga

untuk menciptakan integrasi yang cukup kokoh agar dapat menciptakan keselaran tujuan.

Kegiatan-kegiatan manajerial untuk kepentingan ini di sebut "hubungan kemanusiaan". Implikasi konsepsi ini bagi para manajer meliputi pengetahuan tentang motivasi dan perilaku atau sikap manusia. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keberhasilan manajemen sumber daya manusia dapat memberi kontribusi yang sangat berarti bagi keberhasilan organisasi.

Gitosudarmo (1993:5-6) menyatakan :

**"Keberhasilan manajemen sangat tergantung pada upaya manajer terhadap sumber daya manusia. Keberhasilan di dalam mengelola sumber daya manusia merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi. ...oleh karena itu keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya adalah sangat tergantung pada kemampuan untuk mengelola sumber daya manusianya, lengkap dengan segala kekurangan dan kelebihannya. Hal semacam ini akan terjadi pada manajemen dari setiap organisasi baik besar maupun kecil, baik bersifat bisnis maupun bersifat sosial kemasyarakatan, keagamaan serta pemerintah".**

Selanjutnya Flippo (1989:94) menyatakan bahwa program-program sumber daya yang baik cenderung mengurangi kecelakaan, kemangkiran, sering ada pergantian tenaga kerja, kesalahan-kesalahan operasi, sekaligus meningkatkan moral, mutu dan produktivitas.

Menurut Kristianto (1999: 33-36), tantangan persaingan manajemen sumber daya manusia di era globalisasi setidaknya-tidaknya ada empat macam, yaitu tantangan global, tantangan mutu, tantangan teknologi dan struktur, serta tantangan sosial.

## 1. Tantangan Global

- a. Tuntutan persaingan yaitu produktivitas tenaga kerja melalui investasi pengembangan sumber daya. Untuk menyikapinya maka harus diusahakan seleksi dan pelatihan ulang agar tenaga kerjanya mempunyai kemampuan dalam berkreasi dan inovatif.
- b. Tuntutan profesionalisme yang kian meningkat. Untuk itu kemitraan antara dunia usaha dan pendidikan harus terjalin semakin erat agar kualitas tenaga kerja meningkat.

## 2. Tantangan kualitas

Tuntutan ini timbul seiring dengan adanya kemajuan pesat negara-negara industri baru di Asia Timur (Jepang, Korea, Taiwan, dan Hong Kong) yang disebabkan oleh adanya kesadaran akan kualitas produk/jasa dan kualitas sumber daya manusia. Konsep TQM (*Total Quality Management*) menawarkan solusi tepat dengan filosofi yang ada didalamnya, yaitu bahwa sumber daya manusia merupakan faktor kunci yang berperan di perusahaan dan peningkatan kualitas merupakan kunci sukses perusahaan.

Konsep TQM menggunakan pendekatan dasar :

- a. fokus pada konsumen
- b. fokus lebih diutamakan pada proses dari pada hasil
- c. pencegahan lebih utama dari pada pemeriksaan (*inspection*)
- d. menggunakan tenaga kerja yang ahli
- e. pengambilan keputusan berdasarkan fakta
- f. umpan balik (*feedback*)

### 3. Tantangan Sosial

Tantangan ini meliputi :

- a. komposisi tenaga kerja, menyangkut kondisi demografi dari tenaga kerja seperti jenis kelamin, usia, pendidikan, jenis pekerjaan dan lain-lain.
- b. Struktur ekonomi, menyangkut besarnya kontribusi sektor-sektor seperti pertanian, industri atau jasa dan lain-lain, dalam perekonomian suatu negara. Struktur ekonomi yang berbeda membutuhkan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang berbeda pula.
- c. Nilai-nilai yang dibawa oleh tenaga kerja, biasanya berasal dari usia (kaum muda dan kaum tua), latar belakang suku/etnis, ras, dan pendidikan.
- d. Keragaman (*diversity*), tercermin dari kebhinnekaan dari unsur SARA.
- e. Undang-undang dan peraturan untuk melindungi tenaga kerja dalam hubungan kerja seperti persamaan hak/kesempatan, kesehatan dan keselamatan kerja, jaminan sosial, keamanan kerja, upah dan tunjangan dan lain-lain.
- f. Pertimbangan etika, menyangkut etika yang berlaku di dalam organisasi.

### 4. Tantangan Teknologi dan Struktur

- a. Perubahan peran kerja dan persyaratan ketrampilan, karena teknologi baru menyebabkan perubahan persyaratan dasar ketrampilan dan peran kerja atau kombinasi keduanya.

- b. Perubahan penggunaan kerja team untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang dalam usaha meningkatkan kualitas produk dan pelayanan kepada konsumen, maka diperlukan kerja sama antar karyawan dan kelompok kerja.
- c. Perubahan kerja manajerial. Di masa mendatang manajer tidak lagi berperan dengan "model militer" yang menekankan perencanaan, koordinasi, dan pengendalian, tetapi menjadi berfokus menciptakan kondisi kerja dengan memberikan fasilitas pekerja untuk kreatif dan inovatif.
- d. Perubahan struktur organisasi. Dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada konsumen dan mengurangi keluhan/klaim birokrasi maka perusahaan di masa mendatang memangkas struktur organisasi tingkat menengah (*middle management*) sehingga struktur organisasi berbentuk flat/mendatar.
- e. Perubahan/perluasan informasi untuk hubungan antar tenaga kerja dengan jalan setiap tenaga kerja mengetahui seluruh informasi dalam perusahaan tidak terbatas pada informasi unitnya.

### 2.2.2. Pengertian Motivasi

Dari sudut pandang psikologi motif dan motivasi dijelaskan oleh Rukinto (1994:154) sebagai berikut :

**"Motivasi adalah daya gerak dari dalam diri manusia. Sedangkan seluruh aktivitas mental yang dirasakan atau dialami dan**

**memberikan kondisi hingga terjadinya perilaku dapat dinyatakan sebagai motif”.**

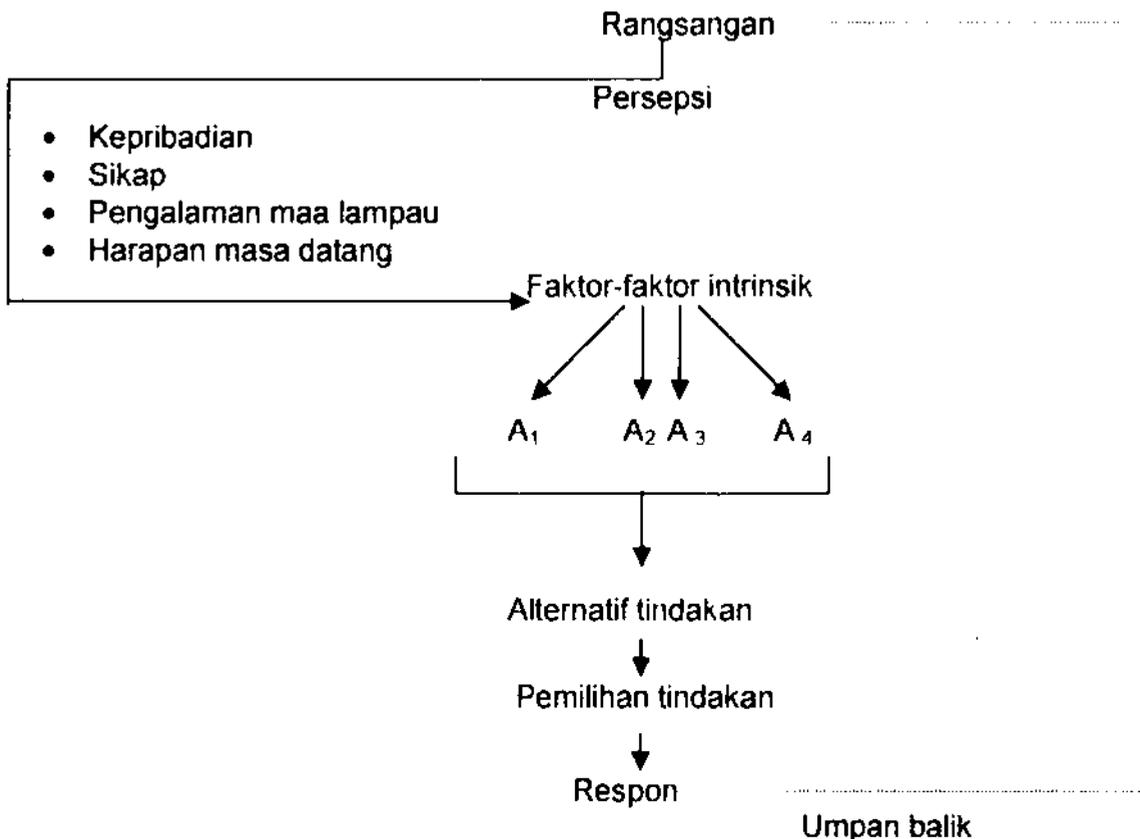
Indrawijaya (1989:67) menyatakan bahwa:

**”Motivasi juga merupakan proses psikologis yang terjadi dalam diri manusia di mana terjadi interaksi antara berbagai macam variabel seperti sikap, kebutuhan, persepsi, proses belajar dan pemecahan masalah”.**

Adapun persepsi, menurut Gitosudarmo (1993:45) itu timbul dari suatu rangkaian terus menerus dari perhatian, pengamatan, tanggapan, imajinasi, ingatan, pemikiran dan kemudian menjadi motivasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan fungsi dari variabel-variabel yang ada di dalamnya.

Motivasi diawali oleh rangsangan (keinginan). Kemudian keinginan tersebut melalui proses persepsi diterima oleh seseorang. Proses persepsi ditentukan oleh kepribadian, sikap, pengalaman masa lampau, dan harapan seseorang. Faktor-faktor ini disebut faktor intrinsik yang membedakan motivasi seseorang dengan orang lain. Selanjutnya rangsangan dan persepsi ini diberi arti oleh individu yang bersangkutan menurut minat dan keinginannya. Minat ini kemudian mendorong untuk mencari informasi guna mengembangkan beberapa alternatif tindakan dan menentukan pilihan tindakan. Berdasarkan tindakan ini selanjutnya individu melakukan evaluasi

dengan membandingkan hasil yang diperoleh dengan harapannya. Seluruh proses ini tampak pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1  
Proses Motivasi  
Sumber: Indrawijaya (1989:68)

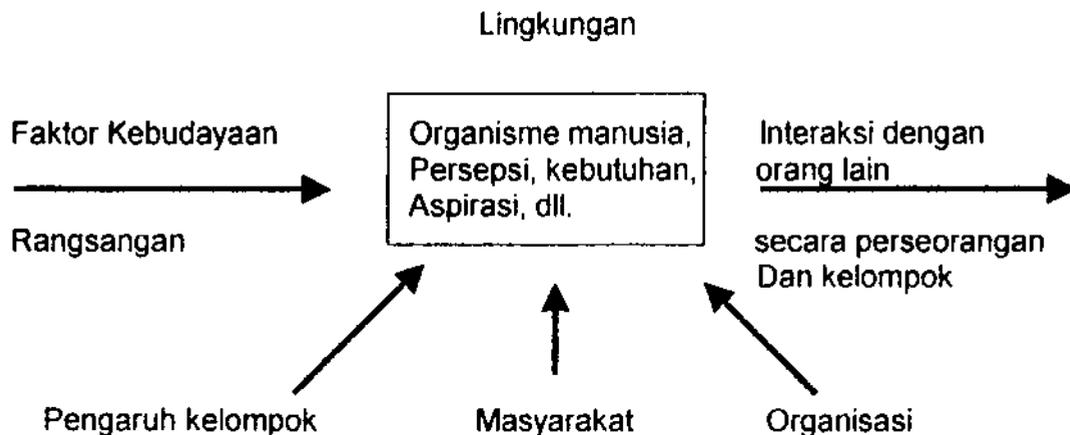
Rosyidi (1998:51) menyatakan bahwa:

**“Motivasi adalah hal yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan. Motivasi seseorang diawali dengan adanya kebutuhan dalam dirinya. Kebutuhan ini merupakan tujuan. Ada berbagai macam kebutuhan manusia. Dalam lapangan ekonomi kebutuhan dibedakan menurut tingkatannya menjadi kebutuhan primer (*primary needs*), kebutuhan sekunder (*secondary needs*), dan kebutuhan tersier (*tertiary needs*). Setiap individu akan sampai pada tingkat kebutuhan tertentu setelah kebutuhan sebelumnya terpenuhi”.**

Kebutuhan dengan motivasi mempunyai hubungan searah. Semakin besar kebutuhan, semakin tinggi motivasi. Hubungan ini berlaku pula secara situasional, artinya bila kebutuhan seseorang sangat mendesak sifatnya, maka kebutuhan tersebut akan memotivasi dirinya untuk bekerja keras memenuhi kebutuhan tersebut. Beberapa pengertian di atas cenderung menunjukkan sumber motivasi berasal dari dalam diri manusia (faktor internal). Pada kenyataannya motivasi juga dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal. Pandangan kesisteman atas perilaku manusia menyatakan bahwa motivasi tidak saja dibentuk oleh kebutuhan semata-mata, melainkan secara sadar atau tidak, langsung maupun tidak dibentuk pula oleh lingkungan. Pandangan ini menempatkan manusia sebagai suatu sistem yang terbuka dan berintegritas dengan lingkungan dan hidup di dalamnya. Perilaku manusia ditentukan oleh input dan output. Menurut pandangan ini seseorang mendapat input dari lingkungannya dan kemudian memotivasi dirinya untuk bertindak melakukan proses transformasi. Tindakan ini menghasilkan output dan akan menjadi masukan kembali bagi lingkungan. Jika digambarkan proses tersebut tampak seperti pada Gambar 2.2.

Sejalan dengan pernyataan-pernyataan di atas, Morgan K. Weisz dan Schopler sebagai mana dikutip oleh Rukinto (1994:158) menggolongkan motivasi menjadi tiga, pertama motivasi biologis, seperti rasa lapar, haus dan seksual. Kedua motivasi sosial, termasuk pencapaian (*achievement motivation*) dan kekuasaan (*power motivation*), dan ketiga motivasi aktualisasi

diri (*self actualisation motivation*) serta motivasi untuk bertindak efektif (*effectance motivation*).



Gambar 2.2  
Proses perilaku manusia  
Sumber : Indrawijaya (1989: 35)

Menurut Siagian (1995:101) upaya-upaya organisasi dalam rangka mengarahkan perilaku anggota agar sesuai dengan yang diharapkan meliputi :

1. **Sistem pengupahan dan penggajian yang menggairahkan semangat kerja yang tinggi,**
2. **Berbagai jenis perangsang yang berwujud kebendaan, seperti bonus, hari libur atas biaya organisasi dan sejenisnya,**
3. **Kata-kata penghargaan dan pernyataan terima kasih,**
4. **Kesempatan mengikuti pendidikan dan latihan, dan**
5. **Teknik pendisiplinan yang objektif.**

Di sisi lain komponen-komponen lingkungan sosial yang terutama mempengaruhi perilaku adalah

1. **Harapan peran untuk dimainkan, baik yang datangnya dari keluarga seseorang seperti suami/istri dan anak-anaknya, orang tuanya dan kaum kerabat yang lain serta lingkungan dekatnya di mana seseorang hidup dan bergaul sehari-hari.**

2. **Model-model yang dipergunakan oleh seseorang dalam membentuk perilakunya. Artinya, mungkin benar apabila dikatakan bahwa seseorang mempunyai tokoh yang dipandang sebagai suri tauladan dan idola karena keberhasilannya dalam sesuatu bidang tertentu.**
3. **Perbandingan sosial, terutama ditinjau dari segi kemajuan-kemajuan yang dicapai.**

Implikasi dari pengertian-pengertian di atas bagi tenaga kerja atau karyawan adalah sangat penting. Motivasi adalah dorongan untuk bekerja yang intensitasnya akan mempengaruhi tingkat produktivitas organisasi. Tanpa adanya motivasi untuk bekerja dari karyawan akan mengancam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Demikian pula sebaliknya, tersedianya motivasi yang besar dari karyawan merupakan jaminan atas keberhasilan organisasi mencapai tujuannya.

Gitosudarmo (1993:47), menyatakan ada dua golongan motivasi bagi setiap karyawan untuk bersedia bekerja, pertama motivasi finansial yang biasanya dilakukan dengan memberi imbalan atau yang sering disebut insentif. Menurut Asri dan Kismono (1995:4.5) insentif hanyalah salah satu bentuk kompensasi yang diberikan perusahaan untuk karyawannya. Di samping insentif ada kompensasi dasar dan kompensasi tunjangan. Tujuan diberikannya kompensasi adalah untuk tiga hal utama, yaitu untuk :

1. Menarik karyawan yang cakap ke dalam organisasi
2. Memotivasi karyawan
3. Menciptakan masa dinas yang panjang.

Ketiga jenis kompensasi disediakan untuk ketiga tujuan tersebut menurut urutannya. Mula-mula kompensasi dasar diberikan sebagai daya tarik untuk mendapatkan karyawan yang cakap agar bersedia menjadi anggota organisasi. Kompensasi dasar ini biasanya didasarkan pada jenis pekerjaan dan jumlahnya tetap untuk suatu periode tertentu. Contohnya adalah gaji, upah, ataupun honor. Selanjutnya bagi para karyawan yang telah menjadi anggota organisasi, agar mereka selalu termotivasi dalam bekerja, manajemen dapat menawarkan bermacam-macam kompensasi sesuai perilaku yang diharapkan. Kompensasi ini disebut insentif. Anthony, Dearden, dan Bedford (1992:63) membedakan insentif positif dan negatif. Insentif positif (imbalan) adalah insentif hasil yang menambah terpenuhkannya kebutuhan seseorang. Sedangkan insentif negatif (hukuman) adalah hasil yang mengurangi kepuasan seseorang. Perhitungan insentif bisa didasarkan pada jumlah produksi yang dicapai. Bentuknya bisa berupa bonus tahunan, tingkat keuntungan yang diperoleh, jumlah output yang terjual, maupun atas dasar perkembangan organisasi secara keseluruhan. Akhirnya, agar karyawan tetap bersedia mengabdikan dirinya kepada organisasi untuk jangka waktu panjang, maka perlu diberikan kompensasi tunjangan yang memadai. Jenis-jenis tunjangan didasarkan pada, perlindungan terhadap bahaya, pelayanan karyawan, dan pembayaran yang dituntut hukum.

Kompensasi atau balas jasa dalam segala bentuknya baik, upah, honorarium, insentif, dan berbagai tunjangan merupakan masalah yang tidak sederhana, melainkan cukup kompleks sehingga setiap organisasi pada

dasarnya diharapkan mempunyai suatu pedoman tentang bagaimana balas jasa yang tepat. Ketepatan ini bukan hanya terbatas pada jumlah yang diberikan, tetapi masih banyak faktor-faktor lain yang merupakan cakupan kompensasi atau balas jasa.

Menurut Odierne dan Hermenson (1976: 65) ada tujuan utama yang dapat dilihat dalam program kompensasi suatu organisasi, yaitu :

1. Harus menghasilkan keadilan
2. Harus memberikan kedudukan kompetitif

Adil dimaksudkan tidak berat sebelah atau berarti pula bahwa pembayaran yang diterima seseorang pekerja adalah adil dalam hubungannya dengan orang lain di dalam dan di luar organisasi. Dengan kata lain pembayaran adil adalah pembayaran yang cukup berimbang baik bagi organisasi maupun bagi pekerja. Adapun kedudukan kompetitif dimaksudkan bahwa organisasi membayar cukup untuk menarik calon-calon pekerja yang memadai ataupun lebih dari memadai untuk suatu kedudukan tertentu.

Kriteria kompensasi yang baik menurut Nitisemito (1982:150) adalah :

1. **Harus memenuhi kebutuhan minimum.** Selain dapat memenuhi kebutuhan minimal seperti pangan, sandang dan papan, hendaknya kompensasi pun harus memenuhi ketentuan pemerintah tentang upah terendah dan juga kompensasi minimum yang berlaku dalam masyarakat setempat.
2. **Harus dapat mengikat karyawan.** Mengikat dalam hal ini dimaksudkan bahwa pemberian kompensasi merupakan suatu

usaha untuk menarik karyawan yang berpengalaman dengan cara menawarkan kompensasi yang tinggi atau semacamnya.

3. **Harus dapat menimbulkan semangat dan kegalrahan kerja.** Kompensasi merupakan faktor yang dapat memotivasi kegairan bekerja. Untuk itu organisasi perlu mempertimbangkan kembali kompensasi agar dapat menimbulkan semangat dan kegairan kerja.
4. **Harus adil.** Artinya karyawan mendapat apa yang seharusnya diterima sesuai dengan beratnya pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab terhadap pekerjaan dan lain-lain.
5. **Tidak boleh statis.** Pada umumnya kompensasi diberikan dalam bentuk uang sehingga kemungkinan nilainya naik turun. Untuk itu manajemen harus mengikuti perkembangan yang terjadi dalam masyarakat agar organisasi dapat menyesuaikan kebijaksanaan dengan keadaan yang sedang terjadi.
6. **Komposisi dari kompensasi harus diperhatikan.** Kompensasi bisa diberikan berupa uang , fasilitas-fasilitas dan lain-lain bentuk. Meskipun demikian semua harus dapat dinilai dengan uang dan diberikan relatif secara tetap. Untuk itu organisasi harus dapat memutuskan apakah kompensasi yang diberikan semuanya dalam bentuk uang atau tidak. Jika tidak, maka perusahaan harus menetapkan komposisi kompensasi dengan sebaik-baiknya.

Golongan kedua dari motivasi adalah motivasi nonfinansial, yaitu dorongan yang diwujudkan tidak dalam bentuk finansial/uang, akan tetapi berupa hal-hal seperti pujian, penghargaan, pendekatan manusiawi dan lain sebagainya.

Intensitas kedua jenis motivasi tersebut ditentukan oleh faktor faktor yang mempengaruhinya. Menurut Siagian (1992:294) faktor-faktor yang dapat menstimulasi motivasi karyawan dibedakan menjadi :

**1. Faktor internal :**

- a. persepsi seseorang tentang dirinya sendiri**
- b. harga diri**
- c. harapan pribadi**
- d. kebutuhan**
- e. keinginan**
- f. kepuasan**
- g. prestasi kerja**

**2. Faktor eksternal :**

- a. jenis dan sifat pekerjaan**
- b. kelompok kerja**
- c. organisasi tempat kerja**
- d. situasi lingkungan pada umumnya**
- e. sistem imbalan.**

Interaksi positif antara kedua faktor tersebut pada umumnya menghasilkan motif yang tinggi.

Dari semua uraian di atas dapatlah disimpulkan bahwa :

1. Motivasi adalah suatu proses di mana perilaku dibangkitkan, diarahkan, dan dipertahankan.
2. Motivasi memiliki berbagai macam variabel baik bersumber dari dalam diri manusia maupun lingkungan

3. Ada tiga hal yang terkandung dalam konsep motivasi yaitu (a) tentang daya penggerak untuk perilaku, (b) orientasi perilaku terhadap tujuan, dan (c) manifestasi dari motivasi.

### **2.2.3. Teori-teori Motivasi**

Dari sekian banyak teori motivasi yang dikemukakan para ahli dapat dikelompokkan dalam dua kategori. Pertama teori-teori kepuasan disebut juga teori isi (*content theory*) yang memusatkan perhatian pada faktor-faktor di dalam diri orang, yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku. Teori ini mencoba menentukan kebutuhan khusus yang memotivasi orang. Kedua, teori proses (*process theory*) yang mencoba menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu digerakan, diarahkan, didukung dan dihentikan.

#### **2.2.3.1. Teori Kepuasan Motivasi**

Teori-teori kepuasan, terdiri dari atas teori hirarki kebutuhan Maslow, teori ERG dari Aldefer, teori dua faktor Herzberg dan tiga kebutuhan dari McClelland.

#### **1. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow**

Inti teori Maslow adalah bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki, (Asri dan Kismono, 1995: 4.12) yaitu :

- a. **Kebutuhan fisiologis terdiri dari kebutuhan sandang, pangan, papan, dan bebas dari rasa sakit.**

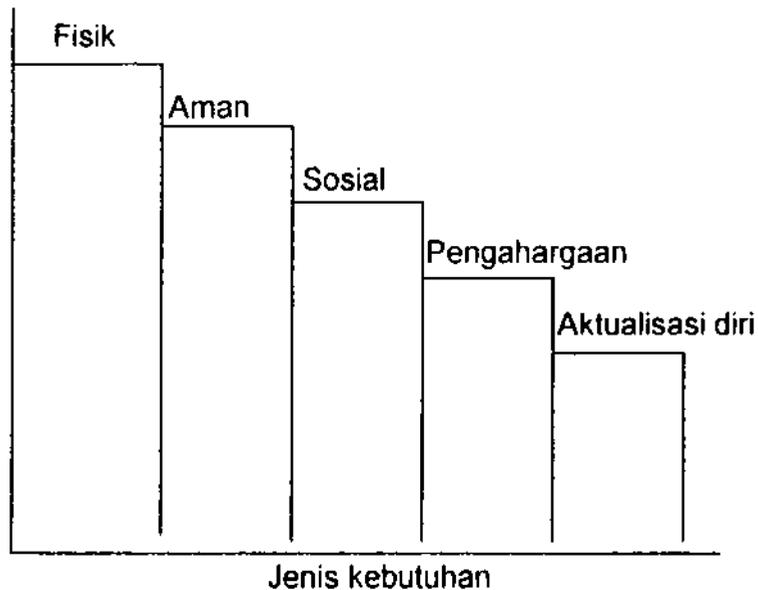
**Kebutuhan fisiologis biasanya terpenuhi oleh uang (Murdick, 1993:37).**

- b. **Kebutuhan akan keselamatan dan keamanan, yaitu kebutuhan akan rasa bebas dari ancaman kejadian dan lingkungan.**  
Kebutuhan ini dapat dipenuhi dengan memberikan keamanan dari pemberhentian dan pemecatan, menawarkan kenaikan yang tetap, dan tunjangan kesehatan, pengobatan dan pensiun yang mencukupi (Murdick,1993:38).
- c. **Kebutuhan sosial, termasuk kebutuhan akan cinta, rasa memiliki dan diterima, kebutuhan akan teman, afiliasi, dan interaksi.**  
Kebutuhan akan cinta, rasa memiliki dan diterima mencakup kebutuhan akan kasih sayang dan kerinduan akan persahabatan dengan orang lain (Flippo, 1989:99). Kebutuhan berafiliasi dan interaksi timbul sangat kuat dalam kelompok yang sedang mengalami tekanan, tidak puas, dan yang merasa pekerjaannya membosankan atau tidak berarti (Murdick, 1993:38).
- d. **Kebutuhan akan penghargaan (*esteem*), yaitu kebutuhan akan penghargaan diri dari orang lain.**  
Kebutuhan ini mencakup keinginan akan restu masyarakat, keteguhan hati, dan harga diri. Dengan terpenuhinya kebutuhan ini seseorang menjadi percaya diri (Flippo, 1989:100).
- e. **Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*), yaitu kebutuhan untuk memanfaatkan atau mengembangkan potensi diri.**  
Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling utama yang bertujuan untuk kepuasan diri (*self-fulfillment*) dengan segala kemampuan dan cara yang menyenangkan (Murdick, 1993:38).

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih mendasar sebelum mengarahkan perilakunya untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Asumsi lain ialah bahwa orang mempunyai keinginan untuk maju sehingga apabila kebutuhan yang lebih rendah sudah terpenuhi, maka orang tersebut akan bergerak memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi dan kebutuhan ini menjadi dominan.

Sesuai hirarki tersebut di atas, kebutuhan fisik merupakan kebutuhan dasar dan berada pada tingkat tertinggi. Hal ini dapat diilustrasikan seperti tampak pada Gambar 2.3. Pada gambar tersebut terlihat keadaan seseorang dalam keadaan tertentu di mana kebutuhan fisik masih merupakan

kebutuhan yang menduduki prioritas tertinggi. Sedangkan kebutuhan-kebutuhan lainnya tentu saja menduduki prioritas yang lebih rendah.

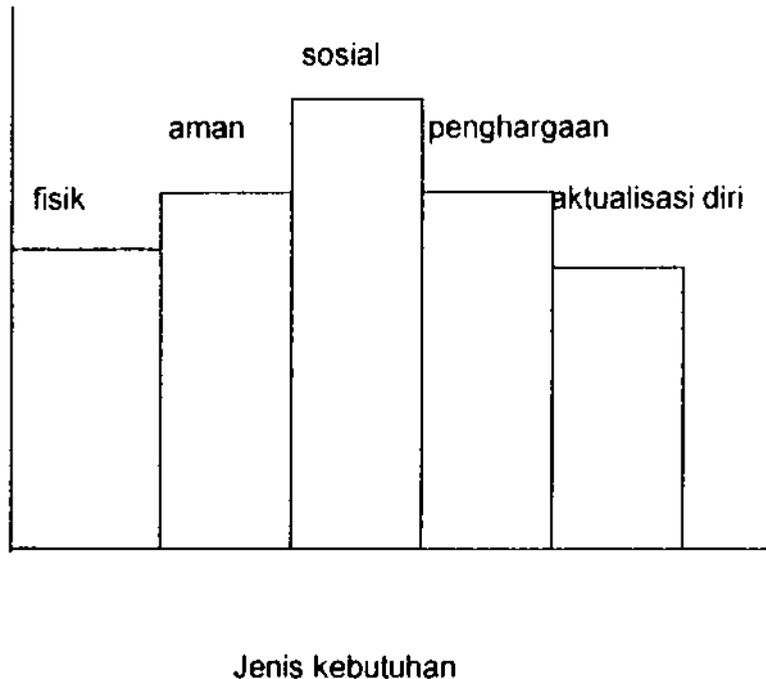


Gambar 2.3  
Hirarki Kebutuhan Manusia  
di mana kebutuhan fisik menduduki hirarki yang tertinggi  
*Sumber : Gitosudarmo (1993:52)*

Sesuai hirarki tersebut di atas, kebutuhan fisik merupakan kebutuhan dasar dan berada pada tingkat tertinggi. Hal ini dapat diilustrasikan seperti tampak pada Gambar 2.3. Pada gambar tersebut terlihat keadaan seseorang dalam keadaan tertentu di mana kebutuhan fisik masih merupakan kebutuhan yang menduduki prioritas tertinggi. Sedangkan kebutuhan-kebutuhan lainnya tentu saja menduduki prioritas yang lebih rendah.

Apabila dicoba digambarkan keadaan yang lain, misalnya keadaan di mana seseorang yang memiliki kondisi di mana kebutuhan sosial

merupakan kebutuhan yang dominan, maka gambarnya pun menjadi lain seperti tampak pada Gambar 2.4.



**Gambar 2.4**  
Hirarki kebutuhan manusia  
di mana kebutuhan sosial merupakan kebutuhan yang dominan  
*Sumber: Gitosudarmo, (1993:54)*

Pada gambar tersebut diasumsikan bahwa kebutuhan fisik dan rasa aman telah terpenuhi, sedangkan kebutuhan yang saat ini sedang menonjol adalah kebutuhan sosial, sehingga kebutuhan ini menduduki prioritas tertinggi dibanding kebutuhan-kebutuhan lainnya.

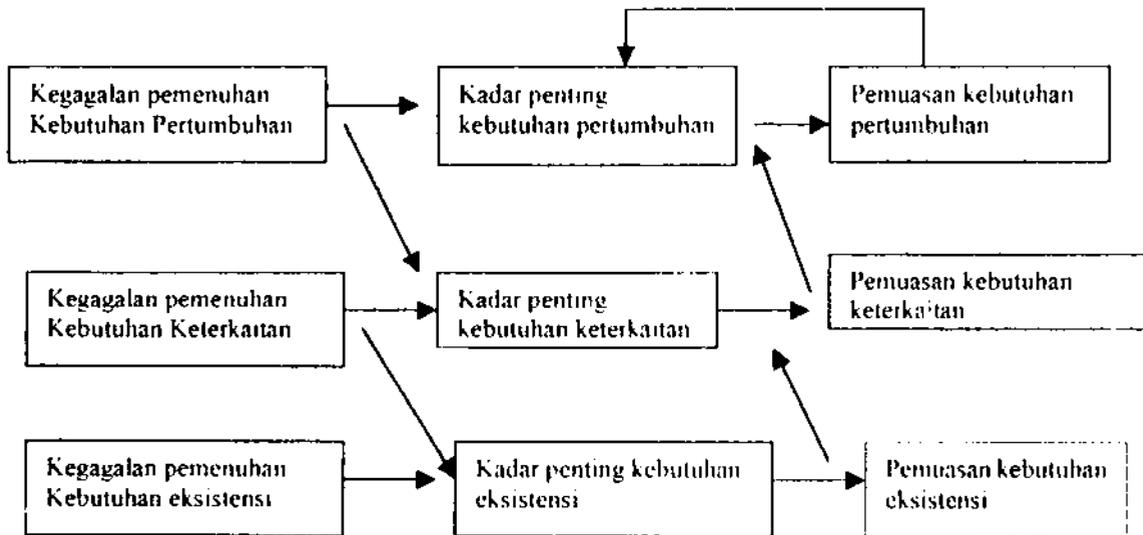
## 2. Teori ERG Aldefer

Sejalan dengan paham Maslow, Aldefer mengatakan bahwa setiap orang memang mempunyai kebutuhan yang tersusun dalam suatu hirarki, tetapi hirarki kebutuhan menurut Aldefer hanya ada tiga peringkat, yaitu :

- a. eksistensi (*existence*) adalah kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, air, udara, upah dan kondisi kerja.
- b. Keterkaitan (*relatedness*) adalah kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan hubungan antar pribadi yang bermanfaat.
- c. Pertumbuhan (*growth*) adalah kebutuhan di mana individu merasa puas dengan membuat suatu kontribusi yang kreatif dan produktif.

Penjelasan Aldefer mengenai hirarki kebutuhan manusia mempunyai dua perbedaan utama dengan penjelasan Maslow. Pertama, Aldefer mengajukan tiga hirarki kebutuhan, sedangkan Maslow lima hirarki kebutuhan. Kebutuhan eksistensi setingkat dengan kebutuhan fisiologis dan keselamatan dari Maslow, kebutuhan keterkaitan sama dengan kebutuhan akan rasa sosial, cinta dan kepemilikan. Sedangkan kebutuhan pertumbuhan setingkat dengan kategori kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri. Kedua, cara kerja teori ERG berbeda dengan teori Maslow. Proses pemenuhan kebutuhan manusia menurut Aldefer tampak pada Gambar 2.5. Pada Gambar 2.5 tersebut dinyatakan apabila seseorang gagal atau frustrasi dalam usahanya memenuhi kebutuhan utamanya, maka ia akan mengevaluasi kembali kebutuhannya yang lebih rendah. Sebaliknya Maslow mengatakan jika orang belum dapat memuaskan kebutuhan utamanya, maka orang

tersebut tidak akan bergerak menuju kebutuhan yang lebih tinggi. Maslow tidak pernah menyinggung apa yang terjadi jika seseorang gagal atau frustrasi dalam upayanya memenuhi kebutuhan utamanya.



Gambar 2.5  
Proses pemenuhan kebutuhan menurut Alderfer  
Sumber: Asri dan Kismono (1995:4.14)

### 3. Teori Dua Faktor Herzberg

Dua faktor yang dimaksud adalah faktor yang membuat orang merasa tidak puas (*faktor ekstrinsik/hygiene factor*) dan faktor yang membuat orang merasa puas (*faktor intrinsik/motivator factor*). Serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan (*job context*), akan menghasilkan ketidakpuasan di kalangan karyawan jika kondisi tersebut tidak ada. Jika kondisi tersebut ada, maka tidak perlu memotivasi karyawan, dan faktor ini diperlukan untuk mempertahankan tingkat kepuasan. Sebaliknya serangkaian kondisi intrinsik,

isi pekerjaan (*job content*), apabila ada dalam pekerjaan tersebut akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi yang baik. Jika kondisi tersebut tidak ada, maka tidak akan timbul puas.

Faktor-faktor yang termasuk dalam serangkaian kondisi ekstrinsik adalah upah/gaji, jaminan pekerjaan, status, kondisi kerja, hubungan interpersonal, mutu kepemimpinan, dan prosedur-prosedur kerja. Selanjutnya teori ini menambahkan bahwa dorongan untuk bekerja akan lebih meningkat apabila ada tambahan imbalan. Semakin besar imbalan yang diharapkan, maka semakin besar dorongan itu (Gitosudarmo, 1993:49). Sedangkan faktor-faktor yang termasuk dalam serangkaian kondisi intrinsik berupa prestasi, pengakuan, pertumbuhan diri, tanggung jawab, dan pekerjaan itu sendiri.

#### **4. Teori Tiga Kebutuhan McClelland**

McClelland mengatakan bahwa manusia mempunyai tiga kebutuhan yang perlu dipuaskan, yaitu kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan berkuasa (*need for power*). Kebutuhan yang menonjol dari kebutuhan-kebutuhan yang lainnya akan mendorong perilaku seseorang kepada usaha-usaha yang mengarah pada pemenuhan kebutuhan tersebut.

Dalam konteks ketenagakerjaan kebutuhan-kebutuhan diwujudkan berupa keinginan-keinginan karyawan (Flippo, 1989:116) seperti :

1. **Upah.** Upah merupakan salah satu alat pemuas kebutuhan-kebutuhan fisiologis, keterjaminan dan egoistik.

Ranupradojo dan Husnan (1984:138) menyatakan :

**Gaji/Upah merupakan suatu pemberian sebagai suatu imbalan dari pemberi kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah atau yang akan dilakukan yang berfungsi sebagai jaminan hidup yang layak bagi kemanusiaan dan produksi, dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut perjanjian, undang-undang dan dibayarkan atas dasar waktu perjanjian kerja antara pemberi kerja dengan penerima kerja.**

Menurut Sikula (1981:295-298) kriteria Gaji/Upah yang umum digunakan untuk mengukur kelayakan gaji/upah adalah :

- a. ***Prevailing pay (gaji/upah yang umum berlaku)***
- b. ***Ability to pay (kemampuan membayar)***
- c. ***Union bargaining power (kekuatan runding serikat buruh)***
- d. ***Cost of living (blaya hidup)***
- e. ***Living wage (kebutuhan hidup)***
- f. ***Productivity (produktivitas)***
- g. ***Job requirements (persyaratan jabatan)***
- h. ***Labor market (pasar tenaga kerja)***

Sumarsono (1975:18) mengemukakan empat sistem pokok pengupahan, yaitu :

- a. **sistem upah menurut prestasi kerja.** Pada sistem berdasarkan prestasi kerja, besar kecilnya upah tergantung pada hasil yang dicapai dalam waktu kerja.
- b. **sistem upah menurut lama kerja** Pada sistem yang didasarkan atas lamanya kerja, upah ditetapkan dengan memperhitungkan lamanya karyawan menyelesaikan pekerjaan. Upah dibayarkan perjam, hari, minggu, atau bulanan.

- c. **sistem upah menurut senioritas.** Sistem senioritas menetapkan upah berdasarkan tingkat senioritas/kewerdaan pada organisasi. Dasar pemikirannya yaitu bahwa sistem ini menarik kesetiaan/loyalitas karyawan pada organisasi. Semakin senior, semakin tenang dan mantap dalam perusahaan. Karyawan muda yang prestasinya tidak menonjol akan terdorong untuk tetap bekerja dengan baik, dengan harapan mencapai masa kerja atau senioritas yang akan datang.
- d. **sistem upah menurut kebutuhan.** Pada sistem ini, upah diberikan dengan memperhatikan/mempertimbangkan keadaan keluarga karyawan atas dasar kebutuhan karyawan dalam organisasi.
2. **Keterjaminan pekerjaan (*security of job*).** Karena ancaman dan perubahan teknologis keinginan ini sangat mendapat prioritas untuk banyak karyawan dan serikat buruh.
3. **Teman-teman sekerja yang menyenangkan (*congenial associate*).** Keinginan ini berasal dari kebutuhan sosial untuk berteman dan diterima. Manajemen dapat membantu proses itu dengan memperhatikan hubungan antar manusia, termasuk memupuk rasa saling percaya, saling menghormati dan kerjasama yang baik.
4. **Penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan (*credit for work done*).** Kebutuhan ini berasal dari pengelompokan kebutuhan secara egoistik dan

dapat dipenuhi oleh manajemen melalui pujian lisan atas pekerjaan yang unggul, imbalan berupa uang untuk saran-saran, dan pengakuan umum melalui pemberian hadiah, pemberitaan dalam surat kabar atau majalah karyawan dan sebagainya.

5. **Pekerjaan yang berarti (*a meaningful job*)**. Keinginan ini berasal baik dari kebutuhan akan penghargaan maupun dorongan ke arah perwujudan diri dan prestasi.
6. **Kesempatan untuk maju (*opportunity to advance*)**. Tidak semua karyawan ingin maju. Beberapa orang merasakan kebutuhan-kebutuhan sosial lebih kuat dari pada kebutuhan-kebutuhan egoistik. Namun sebagian karyawan ingin mengetahui bahwa kesempatan untuk itu ada jika diinginkan. Perasaan ini dipengaruhi oleh tradisi budaya dalam hal kebebasan dan kesempatan.
7. **Kondisi kerja yang nyaman, aman, dan menarik**. Adalah satu hal yang sangat penting untuk mempertimbangkan seluruh aspek lingkungan fisik maupun non fisik yang memberi kontribusi positif pada proses kerja. Pendekatan ergonomis dalam proses perancangan produk, fasilitas ataupun lingkungan fisik kerja akan mampu menghasilkan efisiensi kerja dan efektivitas kerja, disamping juga meningkatkan nilai-nilai manusiawi pekerja dalam bentuk keselamatan, kesehatan dan kepuasan kerja. Misalnya dengan menyediakan perangkat kerja yang sesuai dengan kapasitas dan spesifikasi yang dimiliki, sehingga dapat dioperasikan

secara optimal. Hal ini merupakan dasar dari upaya untuk memenuhi kesejahteraan hidup manusia sendiri (*human welfare*).

8. **Kepemimpinan yang mampu dan adil (*competent and fair leadership*).** Keinginan akan pemimpin yang baik dapat berasal dari kebutuhan-kebutuhan fisiologis dan keterjaminan. Kepemimpinan yang baik turut menjamin bahwa organisasi yang bersangkutan dan pekerjaannya akan terus hidup.
9. **Status.** Status adalah peringkat/stratifikasi orang dalam sistem sosial yang meliputi tingkat prestise dan implikasi baik dan buruk serta keunggulan dan kelemahan (*superiority-inferiority*). Perbedaan status sosial dengan status dalam organisasi adalah bahwa status sosial merupakan peringkat dalam masyarakat dan posisi seseorang yang seringkali didasarkan atas sejumlah faktor, seperti usia, kekuatan, kebijaksanaan, hubungan keluarga, jabatan, dan kepribadian. Sedangkan status organisasi biasanya menunjukkan posisi hirarki seseorang dalam organisasi yang menyatakan tentang hak, tugas dan kewajiban dalam organisasi juga larangan-larangan yang mengatur perilaku. Status menjadi sistematis dalam suatu organisasi jika pengakuannya yang tetap dari status yang diberikan itu menjadi tugas dan praktek dari semua anggota dan jika kondisi status semua individu dengan jelas membedakan tanda pangkat (*designation*), gelar, sebutan atau pola-pola perilaku yang semestinya.

### 2.2.3.2. Teori Proses Motivasi

Teori-teori motivasi yang termasuk dalam kategori ini adalah teori Harapan dari Vroom, teori Penguatan. Skinner, teori keadilan Adams, dan teori penetapan tujuan Locke.

#### 1. Teori Harapan Vroom

Vroom mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses pengaturan pilihan di antara bentuk-bentuk alternatif. Menurut pandangannya, sebagian besar perilaku berada di bawah pengendalian orang dan karenanya dimotivasi. Konsep inti teori ini adalah :

- a. Prestasi (P) adalah fungsi dari motivasi (M) dengan Ability (A).
- b. Motivasi (M) adalah fungsi dari valensi (V) yang merupakan kekuatan seseorang untuk mencapai hasil tertentu dan expectancy (E) yang berkaitan dengan keyakinan seseorang terhadap kemungkinan bahwa suatu perilaku tertentu akan didukung oleh hasil tertentu.

Fungsi-fungsi di atas menunjukkan tiga hal pokok yang mendorong tingginya semangat kerja seseorang, yaitu :

- a. hubungan positif antara upaya dengan hasil yang dicapai
- b. hubungan positif antara hasil dengan imbalan yang diharapkan
- c. hubungan antara nilai imbalan dengan kemungkinan diperolehnya imbalan itu.

## **2. Teori Penguatan Skinner**

Teori ini pada dasarnya mengemukakan bahwa perilaku dari suatu rangsangan akan menghasilkan tanggapan. Tanggapan yang mengarah pada prestasi yang baik perlu dipertahankan dan/atau ditingkatkan, yaitu dengan jalan memberikan penguatan. Penguatan adalah segala sesuatu yang digunakan seorang manajer sebagai upaya untuk meningkatkan atau mempertahankan tanggapan khusus suatu individu. Penguatan positif merupakan stimulus yang menyenangkan bagi subjek dan dimaksudkan untuk mempertahankan perilaku tertentu. Sebaliknya penguat negatif adalah stimulus yang tidak menyenangkan dan dimaksudkan untuk meniadakan perilaku yang tidak diharapkan.

## **3. Teori Keadilan Adams**

Teori ini mengasumsikan bahwa orang-orang dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaan. Jadi perilaku karyawan selalu didorong untuk mencapai keadilan. Karyawan akan selalu membandingkan usaha mereka terhadap imbalan dengan imbalan karyawan lainnya dalam situasi kerja yang sama.

## **4. Teori Penetapan Tujuan Locke**

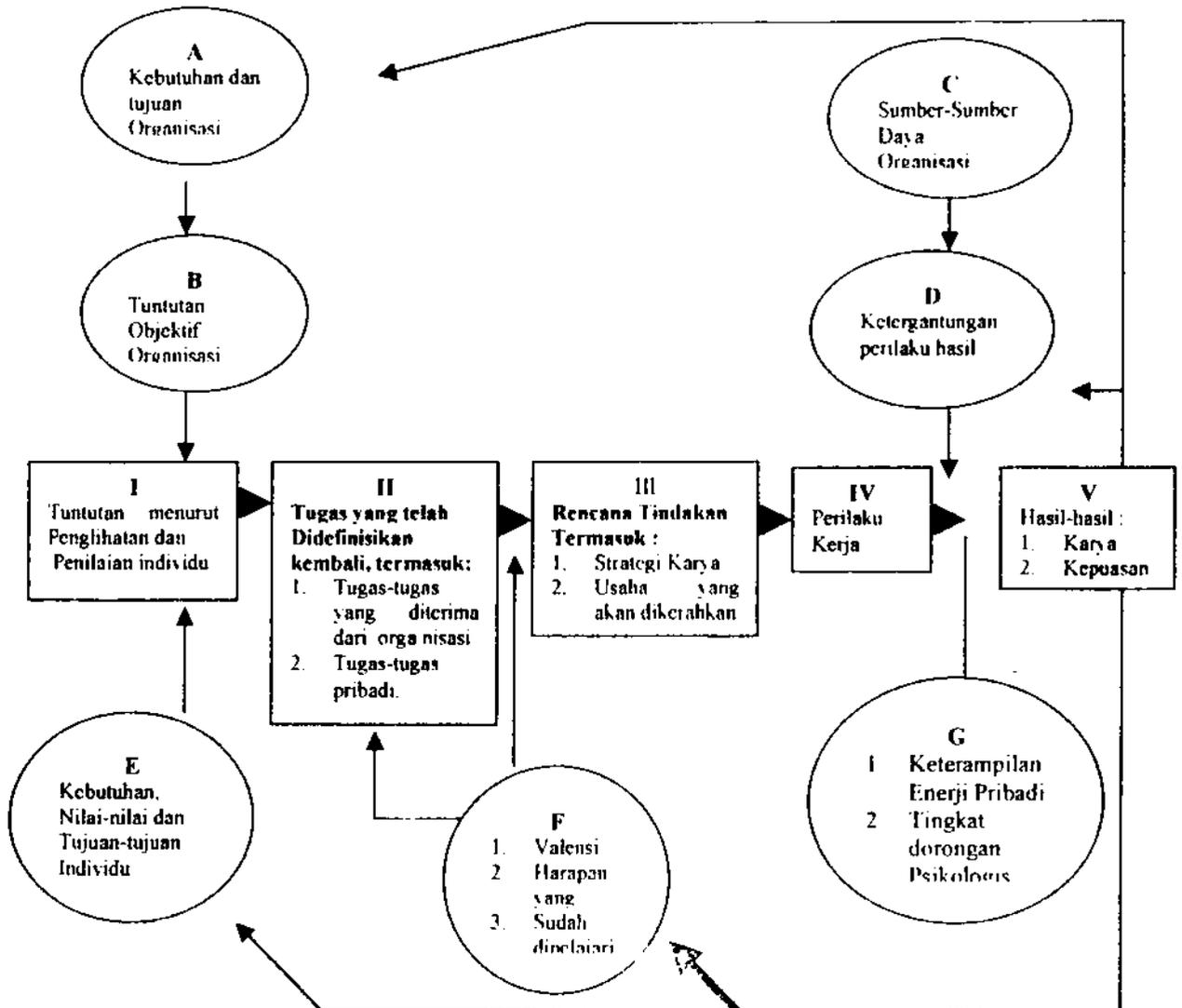
Menurut Locke tujuan individu adalah faktor penentu utama atas perilaku. Perilaku seseorang akan terus berlangsung sampai tujuan tercapai, dan tujuan yang disadari akan menghasilkan tingkat prestasi yang lebih tinggi.

Meburut teori ini prestasi akan tergantung pada tingkat kesukaran tujuan, keterincian tujuan, dan komitmen seseorang terhadap tujuan. Tujuan yang lebih sukar menghasilkan prestasi yang lebih tinggi, tetapi tujuan yang terlalu sukar akan membuat orang frustasi dan mengakibatkan prestasi rendah. Keterincian tujuan akan mempengaruhi pemahaman seseorang terhadap tujuan di mana seseorang yang lebih menyadari dan memahami tujuannya akan berprestasi lebih baik. Sedangkan faktor komitmen terhadap tujuan menyangkut tingkat keterlibatan seseorang terhadap tujuan. Seseorang yang mempunyai komitmen tinggi bisa diharapkan akan berprestasi lebih baik.

#### **2.2.4. Pengertian Prestasi Kerja**

Menurut Byars dan Rue (1984:310) Prestasi kerja menunjukkan derajat penyelesaian tugas yang menyertai job seseorang individu. Prestasi kerja juga merefleksikan seberapa baik seseorang individu memenuhi permintaan-permintaan sebuah job.

Nawawi (1997: 134) menyebut prestasi kerja sebagai karya. Menurut pendapatnya prestasi kerja/karya adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material. As'ad (1995:46) mengutip dua pendapat, pertama dari Maier (1965) yang memberikan batasan prestasi kerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Kedua, pendapat Lawler dan Porter (1967) yang menyatakan



Gambar 2.6  
 Proses terbentuknya prestasi Kerja  
 Sumber: Porter, Lawer dan Hackman dalam Steers (1985: 152)

Sedangkan setiap gambar persegi empat menunjukkan tahap-tahap proses terbentuknya prestasi kerja, yaitu melalui enam tahap sebagai berikut :

**Tahap I : Persepsi dan penilaian tuntutan organisasi.** Organisasi memiliki kebutuhan-kebutuhan seperti koordinasi, spesialisasi, pengendalian dan sebagainya yang harus dipenuhi bila ingin berhasil mencapai tujuannya. Kebutuhan-kebutuhan dan tujuan ini (A) melahirkan serangkaian tuntutan objektif (B) yang diharapkan akan dipenuhi oleh individu. Tuntutan-tuntutan ini dipandang dan dinilai oleh anggota organisasi dari sudut tujuan, kebutuhan dan nilai-nilai pribadi secara individual (E).

Gabungan antara tuntutan organisasi dengan tuntutan individu ini kemudian membentuk tuntutan menurut penglihatan dan penilaian individu (I), yang merupakan tuntutan nyata dan dimengerti oleh individu. Dalam hal ini sangat mungkin terjadi sudut pandang yang berbeda terhadap tuntutan organisasi yang sama oleh pekerja yang berbeda, mengingat kebutuhan pribadi dan kerangka acuan masing-masing berbeda.

**Tahap II : Perumusan Ulang tugas.** Berdasarkan tuntutan menurut sudut pandang masing-masing ini para individu dapat merumuskan kembali tugas-tugas yang diserahkan kepadanya sebelum menerima tanggungjawab pribadi atas pencapaiannya (II). Perumusan ulang tugas dipengaruhi oleh beberapa faktor, tetapi faktor yang terpenting adalah tuntutan yang dirasa perlu oleh organisasi dan kebutuhan serta tujuan individu. Bila kedua faktor ini selaras, maka tugas-tugas organisasi mungkin akan diterima oleh individu. Tetapi bila tujuan individu bertentangan dengan tuntutan organisasi, individu harus memilih strategi kompromi yang minimal dapat memenuhi serangkaian kebutuhan individu .

Faktor lainnya yang mempengaruhi perumusan ulang tugas adalah sifat harapan individu mengenai hasil atau konsekuensi dari penerimaan atau penolakan tuntutan organisasi dan valensi (nilai-nilai) yang diberikan oleh individu pada masing-masing hasil (F). Individu biasanya akan menerima tuntutan organisasi yang memberikan imbalan tertinggi.

**Tahap III : Mengembangkan rencana tindakan.** Setelah individu merumuskan kembali tugas-tugasnya, mereka kemudian harus memilih strategi yang tepat untuk menyelesaikan tugasnya. Hal ini dilakukan dengan mengembangkan rencana tindakan (III) sehingga individu mencapai keputusan, tentang cara mengatur usaha ke arah tujuan dan tentang jumlah usaha yang akan dilaksanakan. Di sini kembali konsep harapan dan valensi terlibat dalam proses (F). Organisasi dapat mengharapkan bahwa rencana tindakan individu akan dirancang sedemikian rupa sehingga usaha maksimal ditujukan pada kegiatan yang diharapkan akan memberikan hasil yang paling tinggi pada pekerja itu dalam bentuk yang diinginkan.

**Tahap IV: Perilaku kerja.** Rencana tindakan individu dapat dianggap mempunyai akibat langsung pada perilaku kerja yang sesungguhnya (IV) setelah pengaruhnya diperlunak oleh kemampuan dan keterampilan individu, kejelasan peranan dan seterusnya (G). Individu yang menetapkan rencana tindakan secara ketat biasanya akan menghasilkan prestasi yang lebih baik dari pada individu yang rencananya tidak begitu ketat, walaupun keduanya memiliki keterampilan yang sama. Tetapi bila keterampilan kurang atau kebutuhan dan tujuan pribadi tidak terganggu,

maka akan terdapat perbedaan yang cukup besar antara rencana tindakan dengan perilaku kerja yang nyata.

**Tahap V: Pencapaian hasil.** Hasil-hasil yang diperoleh dari perilaku kerja dapat menghasilkan beberapa bentuk. Dua bentuk yang paling menonjol dipandang dari sudut efektivitas organisasi adalah prestasi kerja dan kepuasan kerja (V). Tetapi hubungan antara perilaku kerja dengan hasilnya dimodifikasi oleh sumber-sumber daya yang dimiliki oleh organisasi (C) dan oleh kemungkinan yang ditetapkan organisasi untuk hubungan perilaku dengan hasil (D).

**Tahap VI : Umpan balik.** Pada akhirnya terdapat serangkaian umpan balik yang dapat mempengaruhi tindakan organisasi maupun individu. Sejauh berhubungan dengan organisasi, tingkat hasil, khususnya prestasi dinilai untuk mengukur keberhasilan atau kegagalan tindakan memenuhi kebutuhan dan tujuan organisasi. Berdasarkan evaluasi ini manajemen kemudian harus memutuskan apakah akan mengubah tuntutan terhadap individu atau mengubah tingkat tujuan organisasi. Selain itu dapat pula mempengaruhi cara manajemen menyusun struktur kemungkinan hubungan perilaku dengan hasil, misalnya bila manajemen mendesain kembali sistem perangsang pembayaran sehingga menjadi lebih tepat mencerminkan dan memberikan imbalan pada prestasi dan bukan pada tingkat senioritas ataupun masa kerja.

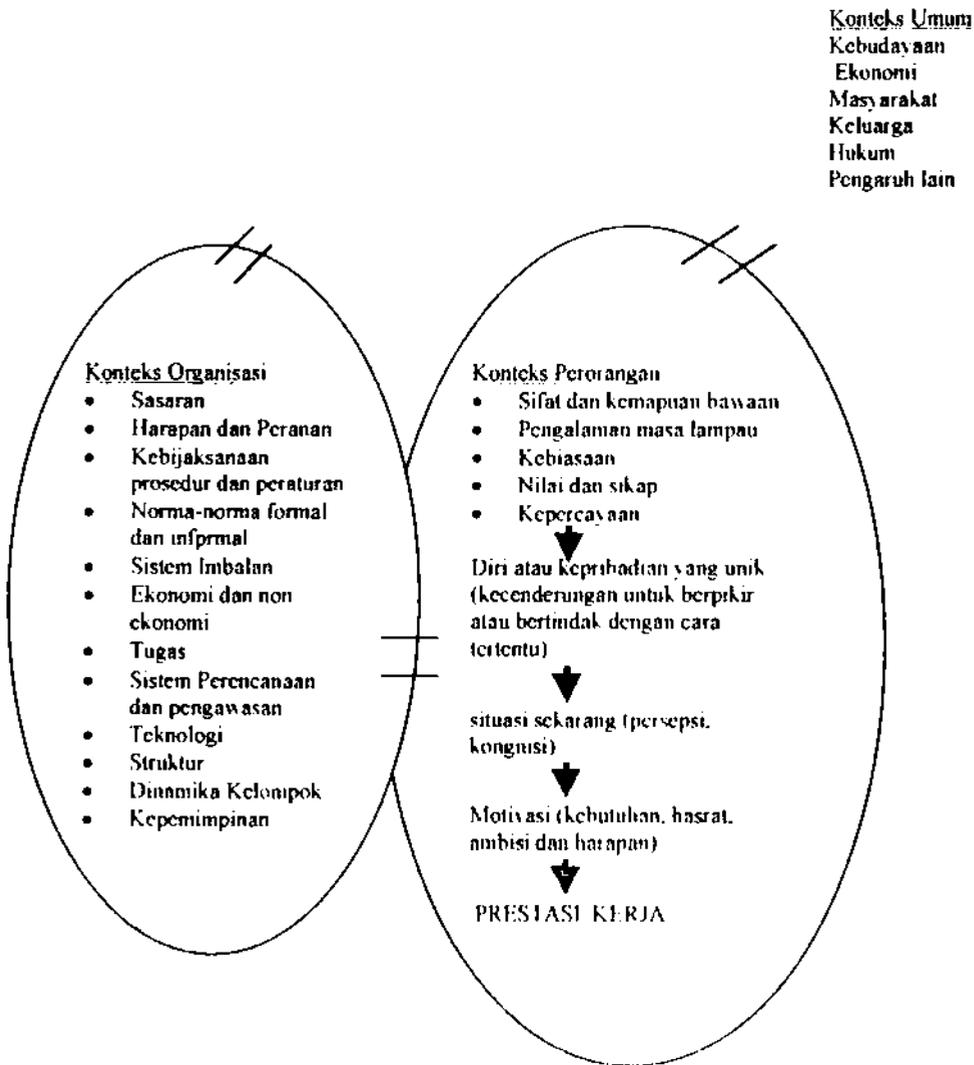
Pada tingkat individu hasil dapat berpengaruh besar terhadap terpenuhinya kebutuhan dan tujuan pribadi. Misalnya, prestasi yang tinggi

dapat memenuhi kebutuhan akan prestasi, dan karenanya individu yang mempunyai kebutuhan ini akan bekerja keras untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Tetapi bila tingkat pemenuhan kebutuhan tersebut jauh di bawah harapan, hal ini dapat menurunkan tingkat hasil sehingga individu akan merumuskan ulang tugas-tugasnya.

Hasil-hasil juga dapat mempengaruhi harapan dan valensi individu. Misalnya bila seseorang terus menerus menerima imbalan yang tidak sepadan dengan usaha yang dikerahkan, ia akan menurunkan harapannya sehingga ia menurunkan pula usahanya sampai pada tingkat yang dirasakan sesuai dengan imbalan yang diterimanya dan dengan demikian mengakibatkan prestasi yang menurun.

Kast dan Rosenzweig (1995: 403) menyebutkan secara tegas, bahwa ada tujuh faktor yang dapat menentukan prestasi kerja seseorang, yaitu kesempatan, kesanggupan, pengetahuan, keterampilan, teknologi, persepsi peranan, dan harapan. Pengaruh secara lebih luas terhadap perilaku dan situasi kerja yang menentukan prestasi kerja digambarkan seperti tampak pada Gambar 2.2.

Demikian kedua Gambar 2.6 dan 2.7 telah menunjukkan faktor-faktor pokok yang terlibat dalam menentukan hasil yang mempunyai relevansi dengan organisasi, dan juga cara tersusunnya faktor-faktor tersebut bersama dalam kerangka kerja sistem yang saling mempengaruhi satu sama lain.



Gambar 2.7  
 Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja  
 Sumber : Kast dan Rosenzweig (1995:396)

**2.2.6. Penilaian Prestasi Kerja dan Metodenya**

Maryoto (1990:84) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja dilakukan melalui proses dalam suatu organisasi dengan mengevaluasi atau

menilai prestasi kerja karyawan dengan baik, tertib dan benar sehingga dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas dari anggota organisasi. Aspek-aspek yang dinilai menurut As'ad (1995:63) meliputi kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan/peran yang dipegang, absensi, dan keselamatan dalam menjalankan tugas, sehingga aspek mana yang penting tergantung dengan kondisi pekerjaan itu sendiri.

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penilaian prestasi kerja (Handoko, 1996:135) adalah :

1. Perbaikan prestasi kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan bagian personalia dapat membenahi kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.
2. Penyesuaian dan kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja yang baik.
4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan pelatihan. Demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu jalur karir tertentu yang harus diteliti.
6. Mengukur penyimpangan-penyimpangan proses staffing. Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing bagian personalia.
7. Menghindari ketidakakuratan informasional. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.
8. Diagnosa kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Kesempatan Kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi
10. Tantangan-tantangan eksternal. Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi kerja bagian personalian mungkin dapat menawarkan bantuan yang diperlukan.

Dengan demikian maka penilaian prestasi kerja berguna untuk memperbaiki kebijaksanaan personalia serta membeikan umpan balik kepada karyawan tentang prestasi kerja, di sisi lain menuntut adanya penilaian yang objektif terhadap para karyawan oleh pimpinan. Untuk itu penilaian prestasi kerja haruslah mempunyai tujuan yang jelas sehingga manfaatnya dirasakan oleh karyawan maupun perusahaan.

Handoko (1996:42) menerangkan metode penilaian prestasi kerja yang meliputi :

1. **Rating Scale.** Metode ini hanya didasarkan pada pendapat penilai yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.
2. **Check List.** Metode ini dilakukan untuk mengurangi beban penilai, di mana penilai tinggal memilih kalimat atau kata yang menggambarkan prestasi kerja karyawan. Penilaian biasanya dilakukan oleh atasan langsung. Pemberian bobot dapat diskor. Metode ini dapat memberikan gambaran prestasi kerja secara akurat. Biasanya daftar penilaian berisi item-item yang memadai.
3. **Metode peristiwa.** Metode ini dilakukan berdasarkan catatan-catatan yang menggambarkan perilaku karyawan apakah itu sangat baik atau jelek berkaitan dengan pelaksanaan kerja. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan.
4. **Metode Peninjauan lapangan.** Penilaian dilakukan dengan bantuan seorang ahli yang turun ke lapangan untuk meninjau dan menilai sesuai

kondisi yang ada. Hasil evaluasi dikirim kepada penilai dan *direview* , spesialis personalia dapat langsung mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan manajemen.

5. **Tes dan observasi prestasi kerja.** Metode ini terdiri dari metode *ranking*, *grading*, dan *point allocation*. Metode *ranking* dilakukan dengan membandingkan satu karyawan dengan karyawan lain, siapa yang paling baik dan menempatkan karyawan berdasarkan urutan ranking. Kelemahan metode ini adalah sulit untuk menentukan faktor-faktor pembandingan. Kebaikannya menyangkut kemudahan administrasi dan penyelesaiannya. Metode *grading* yaitu memisah-misahkan para karyawan dalam berbagai klasifikasi yang berbeda, biasanya suatu proporsi tertentu harus diletakan untuk setiap kategori. Metode *point allocation* merupakan bentuk lain dari metode *grading*. Penilaian diberikan dengan sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara para karyawan dalam kelompok. Para karyawan yang lebih baik diberikan nilai lebih besar dari karyawan yang prestasinya jelek. Metode penilaian prestasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *rating scale*. Selain lebih praktis juga karena prinsip-prinsipnya sesuai dengan metode angket yang digunakan dalam rangka pengumpulan data.

### 2.2.7. Hubungan Motivasi dengan Prestasi Kerja

Menurut pendekatan Kast dan Rosenzweig (1995:56) motivasi mempunyai pengaruh langsung terhadap prestasi kerja. Dan selanjutnya

prestasi kerja dapat mempengaruhi produktivitas di samping pengaruh teknologi dan bahan baku. Motivasi dengan prestasi kerja mempunyai hubungan searah. Dengan demikian dapat dikatakan pula bahwa ada hubungan yang searah antara motivasi dengan produktivitas kerja. Artinya semakin tinggi motivasi kerja akan semakin tinggi prestasi kerja, dan pada akhirnya akan memberi dampak terhadap produktivitas sehingga menjadi semakin meningkat. Maka dapat ditarik kesimpulan, bahwa peran motivasi terhadap prestasi kerja sangatlah tinggi. Oleh karena itu manajemen sangat berkepentingan untuk merancang sistem motivasi pada organisasi sedemikian rupa sehingga bisa memacu prestasi kerja dan pada gilirannya memacu produktivitas.

### **BAB III**

## **KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

### **3.1. Kerangka Konseptual**

Manusia bekerja didorong oleh motivasi yang masing-masing berbeda satu sama lain. Ada berbagai macam faktor yang membentuk motivasi dan menjadi alasan bagi seseorang untuk menentukan sikap. Namun pada dasarnya sumber motivasi bisa berasal dari dalam diri manusia (internal) maupun dari lingkungan (eksternal).

Motivasi internal pada hakekatnya berupa harapan, keinginan, kepentingan maupun tujuan-tujuan pribadi, baik berupa materil maupun non materil, bersifat finansial maupun non finansial. Kebutuhan dengan motivasi mempunyai hubungan searah, artinya semakin besar kebutuhan semakin besar motivasi. Hubungan ini berlaku juga secara situasional, artinya semakin mendesak kebutuhan, maka motivasi tersebut akan semakin kuat menggerakkan individu untuk bekerja keras guna memenuhi kebutuhan tersebut.

Kebutuhan paling mendasar adalah kebutuhan fisiologis. Kebutuhan ini dapat dipenuhi dengan materi. Didasarkan pada kebutuhan ini, maka seseorang bekerja untuk mendapatkan imbalan uang (gaji/upah, dan pendapatan selain gaji/upah) dalam rangka memenuhi kebutuhan tersebut.

Sebagai suatu sistem yang terbuka, manusia juga berinteraksi dengan lingkungannya. Komponen lingkungan sosial adalah keluarga dan masyarakat serta budaya yang ada di dalamnya. Keluarga merupakan komponen sosial yang paling dekat dengan diri individu di mana setiap tindakan dan peristiwa sehari-hari dilihat, diamati, dan dirasakan secara terus menerus. Keluarga membentuk persepsi yang lebih kuat dan menentukan perilaku seseorang. Pengaruh berikutnya datang dari masyarakat sekitar di mana seseorang dapat mengamati dan menilai berbagai peran dari tokoh-tokoh, maupun idolanya. Masukan ini turut membentuk karakter seseorang. Demikian pula dengan budaya yang di dalamnya terdapat nilai-nilai, norma dan peraturan-peraturan tidak tertulis serta kaidah-kaidah yang harus dipenuhi bila seseorang ingin diterima dalam lingkungannya. Sebaliknya pelanggaran terhadap tuntutan budaya dapat menyebabkan seseorang dapat terkucil dan diabaikan. Status sosial dalam masyarakat juga menentukan bagaimana seseorang diterima dan dihargai. Tidak dapat dipungkiri bahwa status sebagai PNS di bumi Indonesia masih merupakan harapan sebagian besar tenaga kerja Indonesia. Meskipun dari segi finansial PNS tidak menawarkan kompensasi yang menggiurkan, tetapi relatif lebih dapat menjamin rasa aman dari ancaman pemutusan atau pemecatan (PHK).

Pada kehidupan modern di mana kebutuhan semakin kompleks dan terasa semakin mendesak, mau tidak mau memaksa orang untuk bekerja secara berorganisasi. Dalam arti yang paling sederhana berorganisasi berarti manusia harus berinteraksi dengan orang lain untuk bekerja sama mencapai

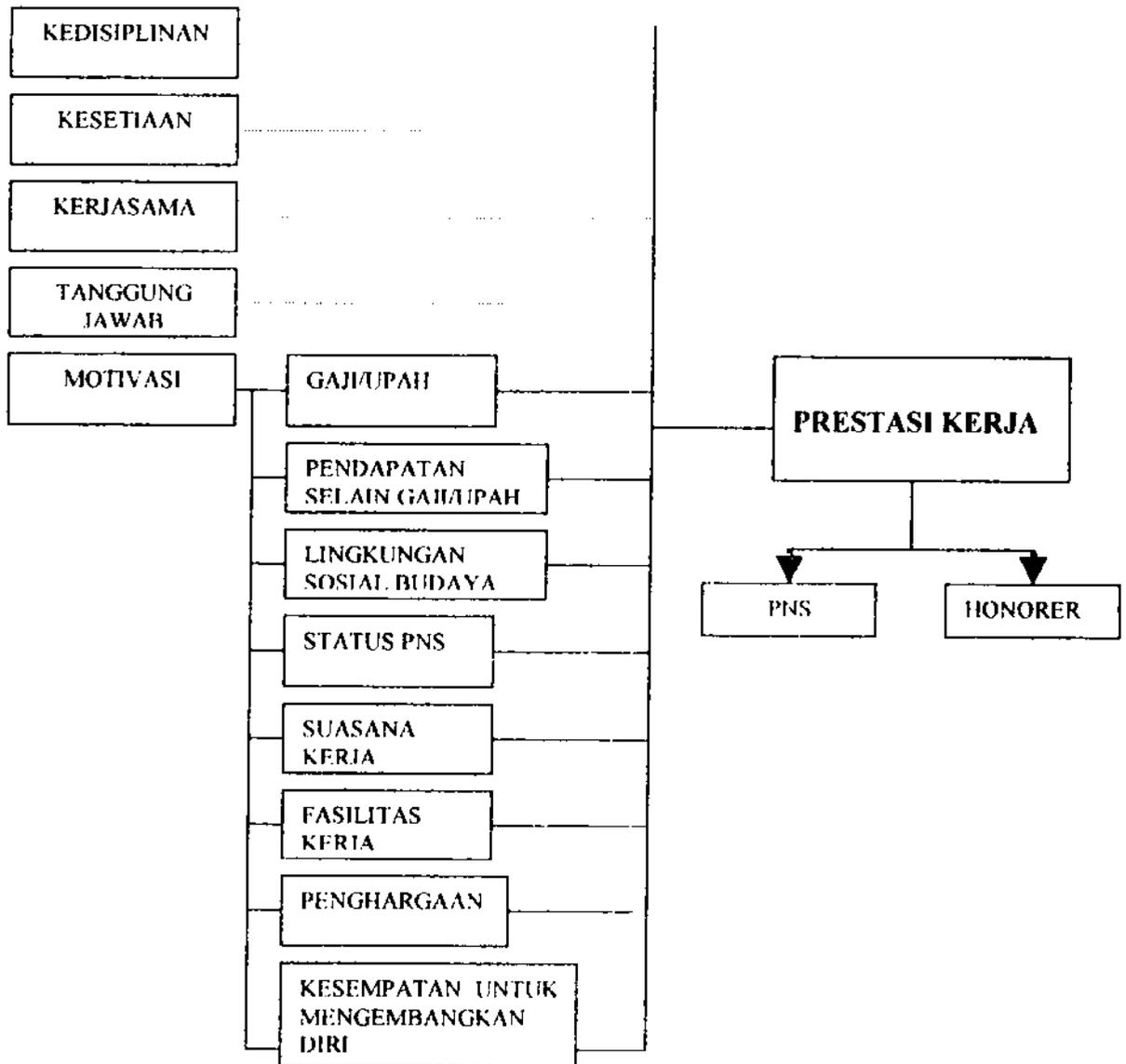
tujuan. Dalam konteks ini suasana bekerja akan sangat mempengaruhi perilaku seseorang dalam bekerja. Suasana bekerja yang kondusif dapat menimbulkan gairah kerja, sebaliknya suasana tidak nyaman dapat mengakibatkan seseorang menarik diri dari lingkungannya. Keamanan dan keselamatan kerja juga dapat dipengaruhi oleh fasilitas, baik fisik maupun non fisik. Alat-alat atau perlengkapan kerja yang lengkap, mudah didapat dan dioperasikan, peraturan kerja yang jelas, jenjang karir, pelayanan kesehatan, rekreasi, liburan atau cuti semuanya dapat mempengaruhi intensitas motivasi kerja seseorang.

Penghargaan terhadap hasil kerja karyawan dapat mendorong semangat bekerja. Penghargaan dapat diwujudkan secara finansial maupun non finansial. Semakin dihargai karya seseorang semakin tinggi harga diri orang tersebut dan akan memicu untuk lebih berprestasi.

Dimensi lain dari bekerja adalah upaya mewujudkan diri (*self-fulfillment*). Seseorang bekerja dalam rangka unjuk kemampuan dan potensi yang dimilikinya. Aktualisasi diri juga merupakan upaya mencari identitas diri agar seseorang diterima dan diakui keberadaannya.

Uraian-uraian di atas merupakan variabel-variabel motivasi. Intensitas setiap variabel akan menentukan intensitas motivasi. Selanjutnya motivasi akan mempengaruhi prestasi kerja. Hubungan antara keduanya juga searah, artinya semakin besar motivasi, semakin besar prestasi kerja. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja yang turut membedakan prestasi kerja seseorang berbeda satu sama lain.

Jika di implikasikan dalam konteks tenaga administrasi UNESA, baik yang berstatus PNS maupun Honorer, maka pengaruh Faktor-faktor terhadap prestasi kerja dapat ditunjukkan dalam kerangka konseptual seperti tampak pada Skema 3.1. sebagai berikut :



Skema 3.1  
Kerangka Konseptual

### 3.2. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang permasalahan, tujuan, tinjauan pustaka serta fenomena yang ada maka hipotesis yang diajukan adalah :

1. Diduga faktor-faktor motivasi, yaitu Gaji/upah, pendapatan selain Gaji/upah, lingkungan sosial budaya, status PNS, suasana kerja, fasilitas kerja, penghargaan, dan kesempatan untuk pengembangan diri secara individual berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja tenaga administrasi di UNESA.
2. Diduga faktor-faktor motivasi, yaitu Gaji/upah, pendapatan selain Gaji/upah, lingkungan sosial budaya, status PNS, suasana kerja, fasilitas kerja, penghargaan, dan kesempatan untuk pengembangan diri secara bersama-sama/serentak berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja tenaga administrasi di UNESA.
3. Diduga faktor kesempatan untuk mengembangkan diri menjadi faktor dominan yang mempengaruhi prestasi kerja tenaga administrasi PNS UNESA.
4. Diduga faktor status PNS menjadi faktor dominan yang mempengaruhi prestasi kerja tenaga administrasi honorer di UNESA.
5. Diduga ada perbedaan yang signifikan antara prestasi kerja tenaga administrasi yang berstatus PNS dan honorer di UNESA.

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1. Identifikasi Variabel**

Berdasarkan rumusan masalah dan hipotesis yang diajukan, maka variabel-variabel dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel terikat (  $Y$  ) adalah prestasi kerja tenaga administrasi di lingkungan UNESA.
2. Variabel bebas (  $X$  ) adalah faktor-faktor motivasi yang meliputi :

$X_1$  = Gaji/Upah

$X_2$  = Pendapatan selain Gaji/Upah

$X_3$  = Lingkungan sosial budaya

$X_4$  = Status PNS

$X_5$  = Suasana kerja

$X_6$  = Fasilitas kerja

$X_7$  = Penghargaan

$X_8$  = Kesempatan untuk mengembangkan diri

#### **4.2. Definisi Operasional**

Batasan dari objek penelitian (non variabel) dan masing-masing variabel didefinisikan sebagai berikut :

### **1. Non Variabel : Tenaga Administrasi**

Dimaksud dengan tenaga administrasi adalah tenaga kerja yang bekerja di bidang ketatausahaan baik yang berstatus PNS maupun honorer. Tenaga administrasi yang berstatus PNS adalah tenaga administrasi yang terikat dengan peraturan-peraturan mengenai hak dan kewajiban sebagai PNS sebagaimana ditetapkan oleh pemerintah. Sedangkan tenaga administrasi honorer adalah tenaga administrasi yang terikat oleh peraturan mengenai hak dan kewajiban sebagai tenaga honorer sebagaimana yang ditetapkan oleh manajemen UNESA.

### **2. Variabel terikat (Y) : Prestasi Kerja Tenaga Administrasi**

Prestasi kerja adalah pernyataan penyelia/atasan mengenai hasil yang dicapai dari pekerjaan bawahannya dalam rangka memenuhi tuntutan pekerjaan dengan indikator kedisiplinan, Kesetiaan/loyalitas, kerjasama dan tanggung jawab. Untuk keperluan analisis data semua pernyataan dari setiap indikator diberi skor berdasarkan skala Likert 1 sampai 5 yang dikembangkan dengan mempertimbangkan bahwa suatu pernyataan dari dua responden atau lebih yang mempunyai skor sama belum tentu mencerminkan presisi yang sama pula, karena mungkin saja dalam skor yang sama tersebut terdapat gradasi atau derajat yang berbeda untuk masing-masing responden. Pengembangan skala Likert ini dimaksudkan agar pengukuran ini dapat memberikan peluang lebih luas untuk mencerminkan pernyataan responden, atau dengan kata lain dapat memperbesar ketepatan alat ukur dengan

mengurangi kemungkinan skor yang terikat (memperoleh skor yang sama). Skala 1 sampai 5 akan dikembangkan dengan cara skor terbesar dikurangi dengan skor terkecil kemudian ditambah satu (Black dan Champion, 1999:167).

Untuk pengembangan skala variabel prestasi kerja, pertama-tama harus diketahui skor terendah dan tertinggi. Variabel ini mempunyai empat indikator dan masing-masing mempunyai satu pertanyaan, sehingga seluruhnya menjadi empat pertanyaan. Skor maksimum dari seluruh pertanyaan adalah  $4 \times 5 = 20$ , sedangkan skor minimum dari seluruh pertanyaan adalah  $4 \times 1 = 4$ . Berdasarkan rumusan Black dan Champion rentang jawaban dapat berkembang menjadi 17 ( $20 - 4 + 1 = 17$ ). Sehingga setiap jawaban yang semula hanya mempunyai rentang 1 sampai 5 dapat dikembangkan menjadi berjarak 17 dengan skor terendah 4 dan skor tertinggi 20. Oleh karena dalam penelitian ini ditetapkan lima kategori intensitas (sangat rendah, rendah, sedang, tinggi dan sangat tinggi), maka rentang setiap kategori diketahui  $17 : 5 = 3,4$  atau dibulatkan 3. Sehingga skor masing-masing kategori jawaban untuk setiap indikator adalah :

- a. 4 – 7 untuk kategori sangat rendah, skor ini sama dengan 1 pada skala tradisional 1-5.
- b. 8 – 11 untuk kategori rendah, skor ini sama dengan 2 pada skala tradisional 1-5.
- c. 12 – 15 untuk kategori sedang, skor ini sama dengan 3 pada skala tradisional 1-5.

- d. 16 – 19 untuk kategori tinggi , skor ini sama dengan 4 pada skala tradisional 1-5.
- e. 20 – 23 untuk kategori sangat tinggi , skor ini sama dengan 5 pada skala tradisional 1-5.

Skor preastasi kerja seorang karyawan dihitung dengan menjumlah seluruh skor jawaban dari masing-masing indikator. Cara ini ditempuh berdasarkan kaidah metode *summated rating* yang dikembangkan oleh Likert. Metode tersebut berfungsi membedakan subjek berdasarkan perbedaan derajat ciri ordinal yang mereka miliki yang secara khas berwujud dalam gejala kesikapan. Black (1999: 165) menyatakan bahwa :

**“Jawaban-jawaban individu terhadap seluruh pertanyaan kemudian dijumlahkan (karena itu disebut *summated rating*) dan dibandingkan satu sama lain sebagai jumlah yang menyebar dari skor tertinggi ke skor rendah.”**

### **3. Variabel bebas (X) : Faktor-faktor Motivasi**

#### **a. Gaji/Upah ( $X_1$ )**

Gaji/Upah adalah pernyataan karyawan mengenai pendapatan tetap yang diterimanya setiap bulan yang jumlahnya telah ditetapkan oleh pemerintah (untuk tenaga administrasi PNS) dan oleh manajemen UNESA melalui SK Rektor (untuk tenaga administrasi honorer) dengan indikator :

- 1) aspek keadilan
- 2) memenuhi kebutuhan minimal

**b. Pendapatan selain gaji/upah ( $X_2$ )**

Pendapatan selain gaji/upah adalah pernyataan karyawan mengenai tambahan penghasilan diluar Gaji/upah tetap yang diterimanya setiap bulan. Baik jumlah maupun frekuensinya dibayarkan berdasarkan kebijaksanaan manajemen UNESA maupun unit kerja yang bersangkutan dengan indikator :

- 1) aspek keadilan
- 2) rasa puas

**c. Lingkungan sosial budaya ( $X_3$ )**

Merupakan pernyataan karyawan tentang persepsinya terhadap lingkungan sosial budaya sebagai faktor pendorong untuk bekerja dengan indikator

- 1) lingkungan sosial budaya dalam keluarga
- 2) lingkungan sosial budaya dalam masyarakat sekitarnya

**d. Status PNS ( $X_4$ )**

Merupakan pernyataan karyawan mengenai persepsi mereka terhadap status PNS dengan indikator :

- 1) rasa aman dari pemecatan/pemutusan hubungan kerja
- 2) rasa tentram

**e. Suasana Kerja ( $X_5$ )**

Merupakan pernyataan karyawan tentang kesannya terhadap suasana kerja di masing-masing unit kerjanya dengan indikator :

- 1) adanya rasa saling percaya dengan atasan dan teman kerja
- 2) adanya rasa saling menghormati dengan atasan dan teman kerja

f. Fasilitas Kerja ( $X_6$ )

Merupakan pernyataan karyawan tentang persepsinya terhadap sarana kerja dan pendukung yang dapat memperlancar proses kerja, baik bersifat fisik maupun non fisik yang ada di unit kerjanya masing-masing dengan indikator :

- 1) Kesesuaian fasilitas kerja dengan kondisi fisik karyawan
- 2) Rasa nyaman dalam bekerja

g. Penghargaan ( $X_7$ )

Merupakan pernyataan karyawan tentang persepsinya terhadap penghargaan yang disediakan oleh UNESA maupun unit kerjanya masing-masing dengan indikator :

- 1) penghargaan finansial
- 2) penghargaan non finansial

h. Kesempatan untuk mengembangkan diri ( $X_8$ )

Merupakan pernyataan karyawan tentang kesediaannya menunjukkan kemauan dan kemampuan mengembangkan ilmu, pengetahuan, dan ketrampilan serta menerapkannya dalam rangka aktualisasi diri dengan indikator :

- 1) Minat untuk memanfaatkan kesempatan belajar ilmu, pengetahuan, dan ketrampilan.
- 2) Kesiediaan menerapkan ilmu, pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki.

Seperti pada variabel prestasi kerja, variabel-variabel motivasi diukur dengan cara menjumlahkan skor jawaban dari setiap indikator. Untuk variabel motivasi pun digunakan skala 1-5. Agar dapat menghindari efek kecenderungan (terikat pada nilai yang sama), skala tersebut dikembangkan dengan cara yang sama seperti pada variabel prestasi kerja. Terlebih dahulu dicari skor tertinggi dan terendah kemudian ditambah dengan satu.

Setiap Variabel mempunyai dua indikator dan pertanyaan, sehingga dari delapan variabel seluruhnya menjadi  $2 \times 8 = 16$  pertanyaan. Skor maksimum dari seluruh pertanyaan adalah  $16 \times 5 = 80$ , sedangkan skor minimum dari seluruh pertanyaan adalah  $16 \times 1 = 16$ . Berdasarkan rumusan Black dan Champion rentang jawaban dapat berkembang menjadi 65 ( $80 - 16 + 1 = 65$ ). Sehingga setiap jawaban yang semula hanya mempunyai rentang 1 sampai 5 dapat dikembangkan menjadi berjarak 65 dengan skor terendah 16 dan skor tertinggi 80. Oleh karena dalam penelitian ini ditetapkan lima kategori intensitas (sangat rendah, rendah, sedang, tinggi dan sangat tinggi), maka rentang setiap kategori diketahui  $65 : 5 = 13$  sehingga skor masing-masing kategori jawaban untuk setiap indikator adalah :

- a. 16 – 28 untuk kategori sangat rendah, skor ini sama dengan 1 pada skala tradisional 1-5.

- b. 29 – 41 untuk kategori rendah , skor ini sama dengan 2 pada skala tradisional 1-5.
- c. 42 – 54 untuk kategori sedang, skor ini sama dengan 3 pada skala tradisional 1-5.
- d. 55 – 67 untuk kategori tinggi , skor ini sama dengan 4 pada skala tradisional 1-5.
- e. 68 – 80 untuk kategori sangat tinggi , skor ini sama dengan 5 pada skala tradisional 1-5.

### **4.3. Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga administrasi di lingkungan UNESA maupun honorer. Tenaga administrasi honorer berjumlah 88, diantaranya sebanyak 73 orang diambil sebagai sampel. Jumlah sampel tersebut dijelaskan pada bagian ukuran sampel. Sedangkan populasi tenaga administrasi yang berstatus PNS seluruhnya berjumlah 470 orang, tersebar di berbagai Golongan dan ruang. Diantara jumlah tersebut tercatat 67 orang golongan IV dan III yang menduduki jabatan dan sisanya, 403 orang adalah tenaga administrasi non jabatan. Sampel tenaga administrasi yang berstatus PNS diambil secara acak dari jumlah ini. Banyaknya sampel tenaga administrasi PNS disamakan dengan sampel tenaga administrasi honorer, yaitu 73. Secara rinci jumlah populasi dan sampel tenaga administrasi tampak pada Tabel 4.1 dan 4.2.

Tabel. 4.1

**JUMLAH TENAGA ADMINISTRASI HONORER UNESA  
BERDASARKAN MASA KERJA DAN PENDIDIKAN**

Masa Kerja	Pendidikan				Jumlah	%	Jumlah Sampel
	SD	SMP	SLTA	S <sub>1</sub>			
0 th – 1,11 th	0	2	20	3	25	28	21
2 th – 3,11 th	1	3	12	2	18	21	15
4 th – 5,11 th	1	11	10	0	22	25	18
6 th – 7,11 th	2	5	3	1	11	13	10
8 th – 9,11 th	1	2	6	0	9	10	7
10 th – 11,11 th	0	0	3	0	3	3	2
<b>JUMLAH</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>54</b>	<b>6</b>	<b>88</b>	<b>100</b>	<b>73</b>

Sumber : BAU & Keu UNESA (2000), diolah

Tabel. 4.2

**JUMLAH TENAGA ADMINISTRASI PNS UNESA  
BERDASARKAN GOLONGAN DAN UNIT KERJA**

Unit kerja	I					A		II			III					Jum. Total
	a	b	c	d	Σ	A	B	c	d	Σ	a	b	c	d	Σ	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
FIP	0	0	0	3	3	8	0	7	8	23	7	1	0	0	8	34
FBS	0	0	2	1	3	4	2	2	3	11	6	4	0	0	10	24
FMIPA	0	0	2	0	2	6	1	5	3	16	11	0	1	0	12	29
FIS	0	1	0	0	1	4	0	7	1	7	12	2	1	0	15	23
FT	0	1		1	4	11	4	4	3	22	5	8	1	0	14	40
FIK	0	0	0	1	1	5	0	2	5	12	6	0	0	1	7	20
BAU&K	0	1	7	11	19	42	6	16	10	74	30	11	2	2	45	138
BAAKPSI	0	0	0	0	0	5	0	1	7	13	14	10	2	2	28	41
LP	0	0	0	0	0	3	2	1	1	7	3	2	0	0	5	12
LPM	0	0	0	1	1	1	0	3	0	4	3	0	0	0	3	8
UPPL	0	0	0	0	0	1	0	2	0	3	5	0	1	0	6	9
PERPUS	0	0	0	1	1	2	1	1	3	7	12	3	2	0	17	26
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>35</b>	<b>92</b>	<b>16</b>	<b>46</b>	<b>44</b>	<b>198</b>	<b>114</b>	<b>41</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>170</b>	<b>403</b>
<b>%</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>37</b>	<b>54</b>	<b>9</b>	<b>47</b>	<b>8</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>49</b>	<b>67</b>	<b>24</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>42</b>	<b>100</b>
<b>Sampel</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>36</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>31</b>	<b>73</b>

Sumber : BAU & Keu UNESA (2000), diolah

#### **4.4. Teknik Sampling dan Ukuran Sampel**

##### **4.4.1. Teknik Sampling**

Sample ditentukan dengan teknik *Propotionate Stratified Random Sampling* mengingat populasi dari kedua kelompok tenaga administrasi tersebar pada berbagai strata dan jumlahnya cukup proposional.

##### **4.4.2. Ukuran Sampel**

Ukuran atau banyaknya sampel ditentukan berdasarkan tabel Krejcie (terlampir). Dalam Tabel tersebut tidak ada yang menunjukkan angka populasi 88, sehingga diambil jumlah yang mendekati, yaitu 90. Menurut Tabel tersebut jika populasi berjumlah 90 maka sampel yang harus diambil adalah 73. Maka berdasarkan teknik *Propotionate Stratified Random Sampling* sampel ditentukan berdasarkan proporsi dari masing-masing strata sampai mencapai 73 orang. Tabel 4.1 dan 4.2 menunjukkan perhitungan secara terperinci untuk kedua kelompok sampel.

#### **4.5. Prosedur Pengumpulan Data**

##### **4.5.1. Jenis Data**

Data yang diperlukan dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu :

- a. Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden, meliputi data mengenai faktor-faktor motivasi dan prestasi kerja.

- b. Data Sekunder adalah data yang diperoleh dari hasil observasi berupa dokumen mengenai jumlah, masa kerja dan latar belakang pendidikan tenaga honorer.

#### **4.5.2. Responden**

Dimaksud dengan responden adalah orang yang menjadi sumber data mengenai faktor-faktor motivasi dan produktivitas kerja. Responden dalam penelitian ini adalah para tenaga administrasi di lingkungan UNESA yang dibedakan antara penyelia/atasan dan karyawan di bawahnya. Para penyelia merupakan sumber data prestasi kerja sedangkan para karyawan merupakan sumber data motivasi kerja.

#### **4.5.3. Cara Pengumpulan Data**

Data dikumpulkan dengan menggunakan teknik angket, yaitu dengan menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden untuk memperoleh data primer.

### **4.6. Model dan Teknik Analisis**

#### **4.6.1. Model Analisis**

Dalam penelitian ini digunakan dua model analisis, yaitu :

1. Analisis Regresi Berganda (*Multiple Regression Analisis*). Model ini dipilih karena tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan dari faktor-faktor motivasi terhadap

produktivitas, seberapa besar pengaruh tersebut secara parsial maupun bersama-sama dan variabel mana yang dominan. Model tersebut adalah sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 \dots + b_8 X_8 + e_i$$

di mana :

$X_1$  = Gaji/Upah

$X_2$  = Pendapatan selain Gaji/Upah

$X_3$  = Lingkungan sosial budaya

$X_4$  = Status PNS

$X_5$  = Suasana Kerja

$X_6$  = Fasilitas Kerja

$X_7$  = Penghargaan

$X_8$  = Kesempatan untuk mengembangkan diri

$b_0$  = konstanta atau titik intersep

$b_1, b_2, b_3, b_4 \dots b_8$  = koefisien regresi

$e_i$  = faktor pengganggu di luar model

2. Uji beda di antara rata-rata dua kelompok (*Difference Between Two Group Means*) untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan yang signifikan mengenai prestasi kerja tenaga administrasi yang berstatus PNS dan honorer .

#### 4.6.2. Teknik Analisis

Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program Microstat. Tahap-tahap analisis data adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah benar variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel terikat dilakukan Uji t. Caranya adalah dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  pada taraf kepercayaan 95%. Apabila  $t_{hitung}$  lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  berarti ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Sebaliknya bila  $t_{hitung}$  lebih kecil dari pada  $t_{tabel}$  berarti tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji t ini juga sekaligus untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel motivasi terhadap produktivitas secara parsial.
2. Uji serentak semua variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan Uji F. Caranya adalah dengan membandingkan  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  pada taraf kepercayaan 95%. Apabila  $F_{hitung}$  lebih besar dari pada  $F_{tabel}$  berarti semua variabel bebas secara serentak mempengaruhi variabel terikat. Sebaliknya bila  $F_{hitung}$  lebih kecil dari pada  $F_{tabel}$  berarti variabel bebas tidak secara serentak mempengaruhi variabel terikat.
3. Menentukan atau mencari koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) untuk mengetahui variabel bebas mana yang mempunyai kontribusi terbesar (mendominasi) terhadap variabel terikat. Variabel bebas yang mempunyai pengaruh dominan adalah variabel yang mempunyai nilai  $r^2$  terbesar.
4. Uji beda di antara rata-rata dua kelompok (*Difference Between Two Group Means*) dilakukan untuk membuktikan hipotesa keempat. Menurut

Algifari (1997:64) uji distribusi yang digunakan dalam pengujian ini dapat dilakukan dengan distribusi Z dan distribusi t. Distribusi Z digunakan bila sampel lebih besar dari 30 sedangkan distribusi t digunakan bila sampel lebih kecil dari 30. Oleh karena sampel dalam penelitian ini lebih besar dari 30, maka pengujian dilakukan dengan cara membandingkan nilai  $Z_{hitung}$  dengan  $Z_{tabel}$ . Jika  $Z_{hitung}$  lebih kecil dari pada  $Z_{tabel}$   $Z_{hitung}$  lebih kecil dari pada  $Z_{tabel}$ , maka dinyatakan tidak ada perbedaan yang signifikan antara prestasi kerja tenaga administrasi yang berstatus PNS dengan honorer. Sebaliknya bila  $Z_{hitung}$  lebih besar dari pada  $Z_{tabel}$ , maka dinyatakan ada perbedaan yang signifikan antara prestasi kerja tenaga administrasi yang berstatus PNS dengan honorer.

#### 4.7. Evaluasi Ekonometrika

Suatu konsekuensi yang harus dipenuhi dalam menggunakan model regresi berganda yang diperoleh dari metode kuadrat terkecil (*Ordinary Least Square /OLS*) adalah harus memenuhi asumsi-asumsi yang dipergunakan bagi estimator linier tidak bias yang terbaik (*Best Linier Unbiased Estimator/BLUE*). Asumsi-asumsi ini disebut asumsi klasik sebagai berikut :

1. Tidak terjadi multikolinieritas. Artinya antara variabel bebas yang satu dengan lainnya tidak saling berhubungan secara sempurna atau mendekati sempurna. Apabila asumsi ini tidak terpenuhi, kesalahan standar cenderung meningkat dengan bertambahnya variabel bebas. Adanya hubungan antarvariabel bebas mengakibatkan sulitnya

mendeteksi variabel yang mana yang benar-benar mempengaruhi variabel terikat. Ciri ada tidaknya multikolinieritas dapat ditunjukkan oleh hal-hal berikut :

- a. Apabila  $R^2$  tinggi, nilai  $F_{hitung}$  tinggi, sedangkan sebagian besar atau hampir seluruh koefisien tidak signifikan (ditunjukkan oleh  $t_{hitung}$  yang sangat rendah).
  - b. Jika koefisien regresi antarvariabel bebas signifikan (lebih besar dari *critical value* bila koefisiennya positif atau lebih kecil dari *critical value* bila koefisiennya negatif).
  - c. Jika koefisien korelasi antarvariabel bebas mempunyai korelasi yang spesifik, misalnya, koefisien korelasi yang tinggi atau tanda koefisien korelasi berbeda dengan tanda koefisien regresinya.
2. Tidak terjadi autokorelasi. Konsekuensi model yang didalamnya terdapat autokorelasi adalah bahwa varians sampel tidak dapat menjelaskan varians populasi dan karenanya model regresi yang demikian tidak dapat digunakan untuk menaksir nilai variabel terikat pada nilai variabel bebas tertentu. Untuk mengetahui ada tidaknya autokorelasi digunakan uji Durbin Watson (DW) dengan ketentuan sebagai mana tercantum pada Tabel 4.3.
3. Tidak terjadi heteroskedastik. Artinya bahwa varians variabel bebas tidak konstan (sama) untuk setiap nilai tertentu variabel bebas. Konsekuensi apabila di dalam model terdapat heteroskedastik adalah bahwa model tersebut tidak efisien digunakan sebagai alat estimasi.

Tabel 4.3  
Penentuan Uji Durbin Watson (DW)

DW	Kesimpulan
$\leq 1,10$	Ada autokorelasi
1,11 – 1,54	Tanpa kesimpulan
1,55 – 2,46	Tidak ada autokorelasi
2,47 – 2,90	Tanpa kesimpulan
$\geq 2,91$	Ada autokorelasi

Sumber : Algifari (1997:79)

Cara mendeteksi ada tidaknya heteroskedastik dapat dilakukan dengan cara meregresi variabel-variabel bebas dengan variabel gangguannya dengan metode *Sperman Rank Corelation*. Pengujian dilakukan dengan Uji t setiap variabel bebas. Apabila  $t_{hitung}$  lebih kecil dari pada tingkat signifikasi yang ditentukan ( $\alpha$ ), maka dikatakan tidak ada heteroskedastik. Begitu pula sebaliknya, jika  $t_{hitung}$  lebih besar dari pada tingkat signifikasi yang ditentukan ( $\alpha$ ), maka dikatakan terdapat gejala heteroskedastik. Identifikasi lain dapat dilakukan dengan melihat koefisien regresi antara variabel bebas dengan variabel pengganggu ( $r_{ex}$ ). Apabila mendekati atau sama dengan nol berarti tidak terjadi heteroskedastik.

4. Linieritas. Asumsi ini menghendaki model yang dipakai harus secara tepat menggambarkan rata-rata variabel terikat dalam setiap observasi. Dapat

pula dikatakan bahwa bila sampel diulang-ulang dengan nilai variabel bebas tetap, maka kesalahan dalam setiap observasi akan mempunyai rata-rata sama dengan nol atau saling meniadakan. Hal ini dapat diidentifikasi bila :

- a. rata-rata gangguan sama dengan atau mendekati nol
- b.  $1 - R^2$  sama dengan atau mendekati nol. Hal ini mencerminkan pengaruh variabel di luar model lebih kecil.

## BAB V

### ANALISIS HASIL PENELITIAN

#### 5.1. Gambaran Umum Universitas Negeri Surabaya

Universitas Negeri Surabaya (UNESA) berkedudukan di Surabaya dengan luas total kurang lebih 1.080.832 m<sup>2</sup>, meliputi enam kampus yaitu kampus Ketintang, Lidah Wetan, Dharma Husada, Kawung, Teratai dan Gedangan (Sidoarjo). UNESA merupakan bentuk konversi dari IKIP Surabaya yang disahkan pada tanggal 4 Agustus 1999 berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 93 Tahun 1999 .

UNESA mempunyai enam fakultas, yaitu Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP), Fakultas Bahasa dan Seni (FBS), Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA), Fakultas Ilmu Sosial (FIS), Fakultas Teknik (FT) dan Fakultas Ilmu Keolahragaan (FIK), serta satu Program Pascasarjana. Kegiatan administratif dipusatkan di Kampus Ketintang. Selain Kantor Pusat, di Kampus Ketintang ini terdapat tiga fakultas, yaitu FMIPA, FIS, dan FT, Program Pascasarjana, Lembaga Penelitian, Lembaga Pengabdian kepada Masyarakat, Perpustakaan, Unit Pelayanan Pengalaman Lapangan, dan Pusat Sumber Belajar. Tiga Fakultas lainnya, yakni FIP, FBS, dan FIK berdomisili di Kampus Lidah Wetan.

Dalam Statuta UNESA dijelaskan bahwa tujuan, visi dan misi UNESA adalah sebagai berikut :

1. Tujuan UNESA adalah menunjang pengembangan dan pencapaian tujuan pembangunan nasional di bidang pendidikan dengan menghasilkan tenaga ahli dalam berbagai bidang ilmu, pengetahuan, teknologi, dan kesenian yang berjiwa Pancasila, cakap, berbudi luhur, dan bertanggung jawab serta sanggup mengemban tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.
2. Sebagai perguruan tinggi, UNESA berfungsi menyelenggarakan pendidikan tinggi dan penelitian serta pengabdian kepada masyarakat.
3. Sesuai dengan fungsinya, UNESA bertugas memelihara, menggali dan mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau kesenian.
4. Pola ilmiah pokok UNESA adalah fondasi pendidikan dan terapannya.
5. Fondasi pendidikan meliputi fondasi pendidikan keilmuan, fondasi pendidikan teknologi, fondasi pendidikan kesenian serta fondasi pendidikan tenaga kependidikan. Seluruh daya, dana dan kegiatan UNESA diarahkan untuk memperkuat fondasi pendidikan tersebut dengan harapan keluaran UNESA mampu mandiri di bidangnya masing-masing. Wujud kegiatan UNESA dijiwai oleh teknologi dan pengembangan pembelajaran.

Pengelolaan Unesa didukung oleh sumber daya manusia yang dibedakan menjadi tenaga akademik dan tenaga administrasi. Tenaga akademik adalah tenaga pelaksana kegiatan akademik. Sedangkan Tenaga administrasi merupakan unsur pelaksana kegiatan administrasi yang menunjang pencapaian tujuan pokok UNESA . Kekuatan personil di

lingkungan UNESA seluruhnya 1254 orang, meliputi 784 orang tenaga akademik dan 470 orang tenaga administrasi berstatus PNS yang 67 orang diantaranya menduduki jabatan struktural dan 403 orang karyawan non jabatan. Selain itu tercatat ada 127 orang tenaga honorer. Secara umum personil berstatus PNS dapat dirinci sebagai berikut :

Tabel 5.1  
KEKUATAN PERSONIL DAN GOLONGAN  
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA

NO	URAIAN	JUMLAH
I.	Menurut Jabatan	
	A. Struktural :	
	Eselon I	12
	Eselon II	22
	Eselon III	15
	Eselon IV	47
	B. Fungsional	774
	C. Staf	384
	JUMLAH	1.254
II.	Menurut Golongan	
	Golongan IV	340
	Golongan III	681
	Golongan II	198
	Golongan I	35
	JUMLAH	1.254
III.	Menurut Pendidikan	
	S3	43
	S2	264
	S1	624
	Sarmud/D3	19
	SLTA	200
	SLTP	34
	SD	70
	JUMLAH	1.254

Sumber : BAU dan Keuangan UNESA (2000)

Tenaga administrasi yang berstatus PNS berdasarkan pendidikan dan golongan yang tersebar di berbagai unit kerja berturut-turut disajikan dalam Tabel 5.2 dan Tabel 5.3.

Tabel 5.2  
JUMLAH TENAGA ADMINISTRASI UNESA  
BERDASRKN JENJANG PENDIDIKAN

NO	UNIT KERJA	JENJANG PENDIDIKAN								JUMLAH
		SD	SLTP	SLTA	D1	D2	D3	S1	S2	
1	FIP	8	3	21	-	-	1	6	-	39
2	FBS	3	4	12	-	-	1	10	-	30
3	FMIPA	2	3	21	-	-	2	5	1	34
4	FIS	2	1	13	-	-	2	10	-	28
5	FT	3	2	22	-	-	1	7	-	44
6	FIK	6	-	10	-	-	1	7	-	24
7	BAUK	38	17	53	-	-	4	37	3	152
8	BAAKPSI	2	-	19	-	-	1	28	2	52
9	LP	2	-	8	-	-	-	4	-	14
10	LPM	1	2	4	-	-	-	4	-	11
11	UPPL	-	-	6	-	-	1	2	-	9
12	PERPUST	3	2	11	-	-	4	13	-	35
JUMLAH		70	34	200	0	0	19	140	7	470

Sumber : BAU dan Keuangan UNESA (2000)

Tabel 5.3  
**JUMLAH TENAGA ADMINISTRASI PNS UNESA  
 BERDASARKAN GOLONGAN**

NO	FAKULTAS/ UNIT KERJA	G O L O N G A N																			Jumlah Total	
		I				Sub Jml	II				Sub Jml	III				Sub Jml	IV					Sub Jml
		a	b	c	d		a	b	c	d		a	b	c	d		a	b	c	d		
1	FIP	0	0	0	3	3	8	0	7	8	23	7	1	3	1	12	1	0	0	0	1	39
2	FBS	0	0	2	1	3	4	2	2	3	11	6	4	2	3	15	0	1	0	0	1	30
3	FMIPA	0	0	2	0	2	6	1	5	3	15	11	0	1	3	15	2	0	0	0	2	34
4	FIS	0	1	0	0	1	4	0	2	1	7	12	2	1	3	18	2	0	0	0	2	28
5	FT	0	1	2	1	4	11	4	4	3	22	5	8	2	2	17	0	1	0	0	1	44
6	FIK	0	0	0	1	1	5	0	2	5	12	6	0	0	4	10	0	1	0	0	1	24
7	BAU & KEU	0	1	7	11	19	42	6	16	10	74	30	11	7	7	55	0	3	1	0	4	152
8	BAAKPSI	0	0	0	0	0	5	0	1	7	13	14	10	4	8	36	2	0	1	0	3	52
9	LP	0	0	0	0	0	3	2	1	1	7	3	2	3	1	6	0	1	0	0	1	14
10	LPM	0	0	0	1	1	1	0	3	0	4	3	0	0	2	5	0	1	0	0	1	11
11	UPPL	0	0	0	0	0	1	0	2	0	3	5	0	1	0	6	0	0	0	0	0	9
12	PERPUST	0	0	0	1	1	2	1	1	3	7	12	3	5	2	22	3	0	0	0	3	33
JUMLAH		0	3	13	19	35	92	16	46	44	198	114	41	26	36	217	10	8	2	0	20	470

sumber BAU dan Keuangan UNESA (2000)

Adapun tenaga honorer berjumlah 127 orang, meliputi 88 orang tenaga administrasi dan sisanya merupakan tenaga teknisi, *security* dan *cleaning service*. Deskripsi lengkap berdasarkan latar belakang pendidikan dan masa kerja tampak pada tabel 5.4 Penempatan para tenaga honorer inipun tersebar diberbagai unit kerja.

**Tabel 5.4**  
**JUMLAH TENAGA HONORER UNESA**  
**BERDASARKAN MASA KERJA DAN PENDIDIKAN**

UNIT KERJA	MASA KERJA (TAHUN)				JUMLAH	PENDIDIKAN				JUMLAH
	0-5,11	6-11,11	12-17,11	18-23,11		SD	SLTP	SLTA	S-I	
FIP	12	9	0	0	21	5	6	10	0	21
FBS	5	0	0	0	5	0	1	4	0	5
FMIPA	3	4	0	0	7	1	2	4	0	7
FIS	7	0	0	0	7	0	0	7	0	7
FT	7	0	0	0	7	0	1	6	0	7
FIK	1	3	0	0	4	0	1	3	0	4
BAU&Keu	51	3	0	4	58	4	11	39	4	58
BAAKPSI	2	1	0	0	3	0	0	3	0	3
LPM	1	1	0	0	2	0	0	2	0	2
LP	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1
PERPUST	2	1	0	0	3	0	1	0	2	3
UPPL	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1
PUSKOM	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1
ULAKOM	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1
UNIPRESS	5	1	0	0	6	0	2	4	0	6
<b>JUMLAH</b>	<b>99</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>127</b>	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>86</b>	<b>6</b>	<b>127</b>

Sumber : BAU & Keu UNESA (2000), diolah.

### **5.1.1. Program-program UNESA Tahun 2000**

Seperti yang telah disinggung di bagian pendahuluan, dinyatakan bahwa strategi pengembangan UNESA pada tahun 2000 ini secara makro diorientasikan pada upaya keterlaksanaan tugas dan fungsi pokok masing-masing fakultas dan unit kerja yang ada di lingkungan UNESA dengan prinsip efisiensi, efektivitas dan akuntabilitas. Prinsip prinsip ini dipandang penting dalam rangka mengawali langkah menuju bentuk baru dari adanya konversi, di mana saat ini UNESA berada dalam masa transisi. Mengingat pula bahwa di sisi lain ada keterbatasan sumber daya dan dana untuk melaksanakan tugas dan fungsi pokok yang diemban.

Terdapat lima acuan program yang dijalankan dalam rangka penyelenggaraan tugas dan fungsi pokok UNESA, yaitu :

1. Peningkatan Mutu
2. Peningkatan pemerataan kesempatan belajar
3. Peningkatan efisiensi dan efektifitas manajemen
4. Peningkatan relevansi
5. Pengembangan kemahasiswaan.

Program yang erat dengan topik penelitian ini adalah peningkatan efisiensi dan efektivitas manajemen. Secara lebih luas dan terperinci isi dari program ini mencakup :

1. Meningkatkan kinerja organisasi dan manajemen UNESA yang disesuaikan dengan tuntutan jaman (khususnya dalam kondisi krisis ekonomi), seiring dengan otonomi perguruan tinggi melalui

penyempurnaan pengelolaan sumber daya secara terpadu. Mutu pengelolaan dan layanan administrasi secara insentif melalui studi lanjut (Diploma, S1, dan S2 yang sesuai), kursus Spamen, Spama dan Adum. Pendidikan Prajabatan bagi PNS baru (karyawan dan dosen) akan diupayakan agar peserta dapat ikut serta di samping dukungan dana dari pusat yang relatif terbatas.

2. Menata dan memantapkan sistem organisasi dan tata kerja dalam rangka perubahan lembaga dari IKIP menjadi Universitas dan persiapan menyongsong otonomi perguruan tinggi sehingga menghasilkan sinergi yang positif agar UNESA di masa depan mampu menempatkan diri pada posisi yang memiliki unggulan komparatif dan kompetitif sehingga mampu dan unggul dalam persaingan.
3. Memanfaatkan sumber daya secara bersama (*resources sharing*) antara intuisi dalam dan luar dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi dan manajemen perguruan tinggi. Menerapkan wawasan kewirausahaan secara profesional dalam pengelolaan di semua tingkat unit kerja agar dimungkinkan tercapainya tingkat produktivitas dan efisiensi kerja sehingga dapat dihindari pemborosan pemanfaatan sumber daya dan bahkan sebaliknya dapat mendatangkan nilai tambah yang baru.
4. Memantapkan efektivitas sistem komputerisasi administrasi akademik, administrasi umum termasuk keuangan, perlengkapan

dan ketenagaan serta sistem komputerisasi perpustakaan agar mutu pelayanan dapat ditingkatkan. Khusus untuk perpustakaan agar layanan dapat menjangkau fakultas yang ada di Kampus Ketintang dan Lidah Wetan dengan sistem double sift.

5. Mengembangkan dan memantapkan serta menindaklanjuti program kemitraan dan kerja sama dengan berbagai perguruan tinggi dan institusi lain baik dari dalam maupun luar negeri secara konsisten agar dapat terjalin dan terbina kondisi yang saling menguntungkan sehingga dapat menumbuhkan dampak positif percepatan pengembangan Unesa.
6. Mengembangkan dan membina moral dan etika dalam melaksanakan tugas kerja sesuai norma, peraturan dan perundangan yang berlaku bagi dosen dan karyawan melalui pembinaan mental keagamaan dan pembinaan etos kerja serta pemantapan pelaksanaan pengawasan agar produktivitas kerja dapat dicapai secara optimal.
7. Memantapkan pembinaan nilai kepeloporan dan semangat kerja sama dalam melaksanakan tugas pengembangan berbagai bidang bagi setiap pimpinan dan staf agar nilai tersebut dapat mengilhami seseorang (sebagai warga UNESA) untuk selalu berkreasi (non rutin) yang terbaik, sekaligus menyadarkan diri bahwa setiap prestasi kerja yang dihasilkan pada hakikatnya merupakan kerja kolektif.

8. Mengembangkan kampus secara terpadu (*campus integrated development*) dalam suatu rencana strategis (Renstra) pengembangan yang mendorong percepatan perkembangan UNESA secara berjenjang dan berkelanjutan melalui penyusunan ulang rencana pembangunan fisik (penataan ruang dan rancangan site yang rinci) dan rencana pengembangan sarana dan prasarana pendukung (termasuk laboratorium, bengkel studio, dan perpustakaan), dan pengembangan kurikulum beserta sistem evaluasinya (evaluasi program dan evaluasi hasil kerja).
9. Meningkatkan kesejahteraan bagi dosen, karyawan dan pensiunan beserta keluarganya secara berkelanjutan agar terbina suasana kerja dan kehidupan yang penuh kekeluargaan dan keharmonisan melalui program percepatan kenaikan karier, pelayanan transportasi dan kesehatan, pemberdayaan organisasi terkait seperti Yayasan Pembina UNESA, koperasi Mahasiswa, Koperasi Pegawai (KPRI) UNESA, IKOMA dan IKA UNESA Surabaya.
10. Meningkatkan kesejahteraan bagi mahasiswa khususnya yang terkena dampak krisis ekonomi perlu ditingkatkan melalui program sumber daya manusia dalam berbagai kegiatan diantaranya pengelolaan sumberdaya alam (lahan tidur), perawatan kampus, pembinaan keamanan kampus, pemeliharaan kebersihan serta pengolahan limbah kampus.

## 5.2. Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah tenaga administrasi yang berstatus PNS dan Honorer. Karakteristik kedua kelompok yang akan di sajikan berkaitan dengan aspek-aspek yang dipandang relevan seperti golongan (untuk tenaga administrasi PNS), masa kerja dan latar belakang pendidikan.

Responden dari kelompok tenaga administrasi yang berstatus PNS meliputi tenaga golongan I, II dan III. Secara lengkap tampak pada Tabel 5.5.

Tabel 5.5  
Jumlah Responden Tenaga Administrasi PNS  
Berdasarkan Golongan

NO	GOLONGAN/ RUANG	JUMLAH (ORANG)	%
I.	I. a	-	
	I. b	1	1 %
	I. c	2	3 %
	I. d	3	4 %
Sub Jumlah		6	8 %
II.	II. a	17	23 %
	II. b	2	3 %
	II. c	9	12 %
	II. d	8	11 %
Sub Jumlah		36	49 %
III.	III. a	21	29 %
	III. b	7	10 %
	III. c	2	3 %
	III. d	1	1 %
Sub Jumlah		31	43 %
Total		73	100 %

Sumber : Data primer, diolah

Tampak pada Tabel 5.5 bahwa sebagian besar , yaitu 36 orang (49%) responden tenaga administrasi PNS berasal dari golongan II dengan selisih yang tidak banyak dengan responden yang berasal dari golongan III, yaitu 31 orang (43%). Sedangkan responden yang bergolongan I hanya 6 orang (8%). Gambaran yang ditunjukkan oleh Tabel 5.5 selain sesuai dengan proporsi sampling juga mewakili gambaran umum tenaga administrasi PNS UNESA, yaitu bahwa secara kuantitas sangat sedikit tenaga bergolongan I dan dengan demikian dapat dikatakan pula secara kualitas tenaga administrasi PNS UNESA cukup memadai.

Selanjutnya Tabel 5.6 menampilkan diskripsi tenaga administrasi PNS ditinjau dari masa kerjanya.

**Tabel 5.6**  
**Jumlah Responden Tenaga Administrasi PNS**  
**Berdasarkan Masa Kerja**

NO	MASA KERJA (TAHUN)	JUMLAH (ORANG)	%
1.	5 – 10,11	21	29 %
2.	11 – 16,11	25	24 %
3.	17 – 22,11	18	25 %
4.	23 – 28,11	5	7 %
5.	29 – 34,11	3	4 %
6.	35 – 38,11	1	1 %
<b>JUMLAH</b>		<b>73</b>	<b>100 %</b>

*Sumber : Data primer, diolah*

Tabel 5.6 menunjukkan bahwa sebagian besar (78%) responden telah bekerja untuk kurun waktu 5 sampai dengan 22,11 tahun. Jumlah ini meliputi 21 orang (29%) dengan masa kerja 5 – 10,11 tahun, 25 orang (24%) telah bekerja selama 11 – 16,11 tahun dan 18 orang (25%) telah bekerja 17 – 22,11 tahun. Porsi ini sinkron dengan Tabel 5.5 yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden dari kelompok tenaga administrasi PNS bergolongan II.a sampai dan III. b yang masa kerjanya relatif lebih muda dari pada golongan I, IIIc dan III.d. Seperti tampak pada kedua Tabel 5.5 dan Tabel 5.6 bahwa ketiga golongan yang disebut terakhir merupakan jumlah kecil. Golongan I pada Tabel 5.5 berjumlah 6 dan golongan III. c dan III.d berjumlah 3 orang telah bekerja selama kurun waktu 23 sampai 39 Tahun.

Jika ditinjau dari latar belakang pendidikannya, diskripsi responden dalam penelitian ini tampak seperti pada Tabel 5.7.

Tabel 5.7  
Jumlah Responden Tenaga administrasi PNS  
Berdasarkan Pendidikan

NO.	JENJANG PENDIDIKAN	JUMLAH (ORANG)	%
1.	SD	3	4 %
2.	SLTP	10	14 %
3.	SLTA	13	18 %
4.	SARMUD	16	22 %
5.	SARJANA	31	42 %
JUMLAH		73	100 %

Sumber : BAU dan Keu UNESA (2000), diolah

Jika dikaji, Tabel 5.7 inipun sesuai dengan Tabel 5.5. Ditunjukkan oleh kedua tabel tersebut, bahwa responden tenaga administrasi PNS sebagian besar bergolongan II dan III. Persyaratan formal yang berlaku bahwa untuk kedua golongan ini berijazah minimal SD dan SLTA. Sebagian diantara Golongan II berasal dari tenaga administrasi yang masuk dengan ijazah SD (Golongan I) namun telah memenuhi masa kerja yang cukup untuk memenuhi golongan II. Atau dapat pula dengan jalur penyesuaian dengan ijazah di atas SD yang dimilikinya.

Tampak pada Tabel 5.7 bahwa 82 % responden berasal dari pendidikan SLTA hingga Sarjana. Diantara jumlah ini kelompok terbesar adalah responden yang berijazah Sarjana, yaitu 31 orang (42%). Kelompok berikutnya berijazah Sarjana Muda 16 orang (22%) dan SLTA 13 orang (18%). Sedangkan yang berijazah SLTP dan SD merupakan kelompok kecil, 14 orang (14%) berijazah SLTP dan paling sedikit berijazah SD sebanyak 3 orang (4%).

Semua gambaran di atas dapat mencerminkan keberadaan tenaga administrasi UNESA yang secara umum cukup memadai baik di tinjau dari segi kuantitas maupun kualitas. Secara implisit pula mencerminkan pengalaman dan tingkat "*maturity*" yang cukup tinggi. Aspek-aspek ini perlu dikemukakan berkaitan dengan kompetensi responden dalam menuangkan aspirasinya maupun persepsinya terhadap variabel penelitian yang diajukan melalui angket.

Kelompok responden lainnya adalah tenaga administrasi yang berstatus honorer. Tabel 5.8 menunjukkan keberadaan mereka ditinjau dari masa kerjanya.

Tabel 5.8  
Jumlah Responden Tenaga Administrasi Honorer  
Berdasarkan Masa Kerja

NO.	MASA KERJA (TAHUN)	JUMLAH (ORANG)	%
1.	0 – 1,11	21	29 %
2.	2 – 3,11	15	20 %
3.	4 – 5,11	18	24 %
4.	6 – 7,11	10	14 %
5.	8 – 9,11	7	10 %
6.	10 – 11,11	2	3 %
<b>J U M L A H</b>		<b>73</b>	<b>100 %</b>

Sumber : Data primer, diolah

Tampak bahwa ditinjau dari masa kerjanya, merupakan hal yang berlawanan antara tenaga administrasi yang berstatus honorer dengan PNS. Tabel 5.8 menunjukkan bahwa porsi terbesar (73%) adalah tenaga honorer yang bekerja selama kurun waktu 0 hingga 5,11 tahun. Jumlah ini termasuk yang telah bekerja 0 – 1,11 tahun sebanyak 21 orang (29%), 2 – 3,11 tahun sebanyak 15 orang (20%) dan 4 – 5,11 tahun sebanyak 18 orang (24%). Selebihnya adalah tenaga administrasi honorer yang telah bekerja di atas

5,11 tahun (27%), terdiri dari 10 orang (14%) yang telah bekerja 6 – 7,11 tahun, 7 orang (10%), dan 2 orang (3%) telah bekerja 10 – 11,11 tahun.

Gambaran ini merupakan kebalikan dari pada tenaga administrasi PNS yang seluruhnya telah bekerja 5 tahun atau lebih. Tidak lain hal tersebut berkaitan dengan status yang disandang oleh para responden. Juga merupakan dari konsekuensi dari adanya status tersebut yang memungkinkan mereka bertahan atau suatu waktu mengundurkan diri. Bagi tenaga administrasi PNS tentu saja relatif lebih *'survive'*. Sedangkan tenaga honorer sebagai tenaga tidak tetap, relatif tidak terikat dan sewaktu-waktu dapat mengundurkan diri.

Data di lapangan menunjukkan bahwa memang pada tahun-tahun terakhir UNESA telah banyak menerima tenaga-tenaga honorer. Pada saat penelitian ini dilakukan tercatat ada 49 orang yang baru diterima dan bekerja kurang dari satu tahun. Suatu bukti bahwa ada keinginan untuk benar-benar melaksanakan percepatan dalam rangka menyongsong era konversi. Perlu dicermati bahwa meskipun hanya sebagian kecil tenaga honorer yang telah bekerja lebih dari 5 tahun, namun keberadaannya semakin penting disimak, terutama tentang motivasi kerja mereka.

Ditinjau dari latar belakang pendidikannya, keberadaan responden tenaga administrasi honorer bervariasi dari mulai SD sampai tingkat Sarjana. Seperti tampilan yang ditunjukkan Tabel 5.9.

Tabel 5.9  
Jumlah Responden Tenaga Honorer  
Berdasarkan Pendidikan

NO.	JENJANG PENDIDIKAN	JUMLAH (ORANG)	%
1.	SD	5	7 %
2.	SLTP	14	19 %
3.	SLTA	48	66 %
4	SARJANA	6	8 %
JUMLAH		73	100 %

Sumber : Data Primer, diolah

Jika dikaitkan dengan bidang kerja para tenaga administrasi honorer , yaitu sebagai pelaksana (bidang operasional), maka kualifikasi seperti ditunjukkan Tabel 5.9 dapat dikatakan cukup memadai. Seperti dapat dilihat bahwa jumlah terbesar, yaitu 48 orang (66%) tenaga administrasi honorer berpendidikan SLTA, SLTP 14 orang (19%), Sarjana hanya 6 orang (8%) namun masih lebih banyak dari pada SD yang hanya 5 orang (7%).

Dari dua aspek ini, yaitu masa kerja dan pendidikan dapat dikatakan bahwa kondisi responden tenaga administrasi honorer cukup mampu untuk menginterpretasikan instrumen penelitian. Demikian juga dirasa mampu menuangkan aspirasi maupun persepsinya terhadap variabel-variabel yang diuji.

Selain dibedakan menurut statusnya, responden dalam penelitian ini dibedakan juga antara penyelia dan staff atau karyawan yang dibawahinya. Tentang penyelia, seluruhnya adalah tenaga administrasi PNS yang telah menduduki jabatan struktural.

Tabel 5.10  
Responden Penyelia Tenaga Administrasi  
Berdasarkan Jabatan Struktural

NO	JABATAN STRUKTURAL	JUMLAH (ORANG)	%
1.	Kepala Biro (KARO)	2	3 %
2.	Kepala Bagian (KABAG)	14	22 %
3.	Kepala sub bagian (KASUBAG)	47	75 %
JUMLAH		63	100 %

Sumber : BAU dan Keu UNESA (2000), diolah

Tabel 5.10 adalah diskripsi penyelia berdasarkan jabatan strukturalnya. Jumlah terbesar adalah penyelia yang menduduki jabatan Kasubag terdiri dari 47 orang (75%), Kabag 14 orang (22%) dan Kepala Biro 2 orang (3%).

Selanjutnya jika ditinjau dari Golongan pejabat-pejabat tersebut tampak seperti pada Tabel 5.11.

Tabel 5.11  
Responden Penyelia Tenaga Administrasi  
Berdasarkan Golongan

NO.	GOLONGAN / RUANG	JUMLAH (ORANG)	%
1.	III. c	15	26 %
2.	III. d	32	49 %
3.	IV. a	7	11 %
4.	IV. b	7	11 %
5.	IV. c	2	3 %
TOTAL		63	100 %

Sumber : BAU dan Keu UNESA (2000), diolah.

Tabel 5.11 tidak lain merupakan penjabaran lebih lanjut dari tabel 5.10 dan karena sangat sinkron dengan tabel 5.10 di atas. Kasubag yang berjumlah 47 (75%) adalah pejabat dengan golongan III.c dan selebihnya adalah golongan IV (25%) yang disandang oleh Kabag serta Kepala Biro. Kepala Biro di UNESA adalah pejabat struktural tertinggi bergolongan IV.c. Di bawahnya adalah para Kabag yang terdiri dari golongan IV. a dan IV. b masing-masing sebanyak 7 orang (11%).

Berdasarkan masa kerjanya, diskripsi para penyelia tersebut adalah sebagaimana tampak pada Tabel 5.12

Tabel 5.12  
Responden Penyelia Tenaga Administrasi  
Berdasarkan Masa Kerja

NO	MASA KERJA (TAHUN)	JUMLAH (ORANG)	%
1.	9 – 14,11	7	11 %
2.	15 – 20,11	8	13 %
3.	21 – 26,11	18	29 %
4.	27 – 32,11	14	22 %
5.	33 – 38,11	16	25 %
JUMLAH		63	100 %

Sumber : BAU dan Keu UNESA (2000), diolah

Demikian pula untuk Tabel 5.12 adalah penjabaran lebih lanjut dari kedua tabel sebelumnya. Dengan menghubungkan kedua Tabel 5.10 dan 5.11 dapat diketahui bahwa penyelia yang sebagian besar (75%) menjabat sebagai Kasubag dengan Golongan III.c dan III.d telah bekerja selama kurun

waktu 9 tahun sampai 31,11 tahun. Diantara porsi ini terbesar adalah Kasubag yang telah bekerja 21 – 26,11 tahun, yaitu sebanyak 18 orang (29%), urutan di bawahnya adalah mereka yang telah bekerja selama 27 – 32,11 tahun, yaitu sebanyak 14 orang (22%). Kemudian para Kasubag yang telah bekerja selama 15 – 20,11 tahun, sebanyak 8 orang (13%) dan terakhir 7 orang (11%) telah bekerja selama 9 – 14,11 tahun. Selebihnya adalah masa kerja pejabat Kabag dan Kepala Biro yang mencapai 33 – 38,11 tahun.

Kompetensi para penyelia ini ditunjang oleh pendidikan formal maupun pendidikan kedinasan seperti ditunjukkan oleh Tabel 5.13.

Tabel 13  
Responden Penyelia Tenaga Administrasi  
Berdasarkan Pendidikan

JENIS PENDIDIKAN	JUMLAH (ORANG)	%
<b>I. PENDIDIKAN FORMAL</b>	4	5 %
SLTA	1	1 %
SARMUD	58	94 %
SARJANA		
Jumlah	63	100 %
<b>II. PENDIDIKAN/KURSUS JABATAN :</b>	20	32 %
Belum mengikuti	15	24 %
ADUM	22	35 %
SPAMA	4	6 %
SPADYA	2	3 %
SESPA		
Jumlah	63	100 %

Sumber : BAU dan Keu UNESA (2000), diolah

Suatu hal yang wajar apabila tampak bahwa sebagian besar (58 orang atau 96%) pejabat mempunyai latar belakang pendidikan Sarjana. Hal ini terjadi karena kualifikasi yang ditetapkan oleh peraturan yang berlaku. Jumlah seluruh Kasubag adalah 47 orang (tabel 5.10), berijazah SLTA dan Sarmud seluruhnya 5 orang (7%). Maka dapat dipastikan 42 orang berarti memiliki ijazah Sarjana. Selebihnya (16 orang) adalah kepala Biro (2 orang) dan para Kabag (14 orang).

Terdapat 20 orang (32%) pejabat yang belum mengikuti pendidikan/kursus jabatan. Pejabat yang belum mengikuti pendidikan/kursus jabatan ini adalah para Kasubag. Meskipun demikian jumlahnya masih lebih kecil dibandingkan dengan jumlah Kasubag yang telah mengikuti pendidikan/kursus jabatan, yaitu ADUM 15 orang (24%), tingkat SPAMA 12 orang [47 – (20 + 15)]. Selebihnya, 10 orang (22 – 12) pejabat yang telah mengikuti SPAMA adalah para Kabag. Pendidikan/kursus yang telah diikuti para Kabag lain adalah SPADYA 4 orang (6%) dan 2 orang (3%) yang telah mengikuti SESPAA adalah para Kepala Biro

Tampak bahwa seluruhnya kompeten untuk memberikan penilaian atas prestasi kerja staff atau karyawan di bawah kewenangannya masing-masing. Kompetensi tersebut tidak hanya ditunjukkan oleh kuantitas melainkan juga relevansi maupun kedekatan para penyelia dengan staff yang menjadi responden penelitian, sehingga penilaian diharapkan benar-benar objektif.

Untuk mencapai objektivitas itu maka peneliti meyakinkan penyelia maupun stafnya, bahwa penilaian tersebut tidak memberi pengaruh apapun terhadap kepentingan dinas kecuali untuk kepentingan penelitian semata-mata.

### **5.3. Diskripsi Variabel Penelitian**

Berdasarkan hasil pengumpulan data di lapangan, diperoleh data mengenai gambaran kondisi obyektif dari tenaga administrasi UNESA, baik yang berstatus PNS maupun honorer , baik yang bertindak sebagai penyelia maupun staf/karyawan. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah prestasi kerja tenaga administrasi. Sedangkan variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaji/upah, pendapatan selain gaji/upah, lingkungan sosial budaya, status PNS, suasana kerja, fasilitas kerja, penghargaan dan kesempatan untuk mengembangkan diri. Gambaran untuk semua variabel tersebut adalah sebagai berikut.

#### **5.3.1. Prestasi Kerja Tenaga Administratif**

Dimaksud dengan prestasi kerja dalam penelitian ini adalah pernyataan penyelia/atasan mengenai hasil yang dicapai oleh staf/karyawan yang dibawahinya dalam rangka memenuhi tuntutan pekerjaan. Variabel ini mempunyai empat indikator, yaitu kedisiplinan, kesetiaan/loyalitas, kerjasama, dan tanggung jawab. Data mengenai penilaian penyelia terhadap prestasi kerja tenaga administrasi PNS ditunjukkan pada Tabel 5.14.

Data yang diperoleh menunjukkan bahwa tidak seorangpun tenaga administrasi PNS yang sangat tidak disiplin tetapi ada seorang yang dinilai tidak disiplin. Sebagian besar, yaitu 32 orang (43,84%) tenaga administrasi PNS dinilai disiplin dan sangat disiplin 22 orang (30,51%) Sedangkan yang dinilai cukup disiplin 18 orang (24,66%).

Tabel 5.14  
Penilaian Penyelia Terhadap Prestasi Kerja  
Tenaga Administrasi PNS

NO	INDIKATOR	PENILAIAN	JUML (ORG)	%
1.	Kedisiplinan	Sangat tidak disiplin	-	-
		Tidak disiplin	1	1,37
		Cukup disiplin	18	24,66
		Disiplin	32	43,84
		Sangat disiplin	22	30,51
	Jumlah		73	100
2.	Loyalitas/ Kesetiaan	Sangat tidak setia	-	-
		Tidak setia	-	-
		Cukup Setia	18	24,66
		Setia	37	50,68
		Sangat setia	18	24,66
	Jumlah		73	100
3.	Kerja sama	Sangat tidak baik	-	-
		Tidak baik	1	1,37
		Cukup baik	13	17,81
		Baik	36	49,32
		Sangat baik	23	31,51
	Jumlah		73	100
4.	Tanggung jawab	Sangat tidak bertanggung jawab	-	-
		Tidak bertanggung jawab	-	-
		Cukup bertanggung jawab	12	16,44
		Bertanggung jawab	34	46,58
		Sangat bertanggung jawab	27	36,99
	Jumlah		73	100

Sumber: Data Primer, diolah

Untuk indikator Loyalitas/kesetiaan diketahui bahwa tenaga administrasi PNS yang setia mempunyai porsi yang terbanyak, yaitu 37 orang

(50,68%). Adapun yang tingkat kesetiannya cukup, porsinya sama dengan mereka yang sangat setia, yaitu 18 orang (24,66%).

Berdasarkan Tabel 5.14 diketahui bahwa sebagian besar tenaga administrasi PNS dinilai dapat bekerja sama dengan baik. Jumlahnya mencapai 36 orang (49,32%) dan bekerja sama dengan sangat baik mencapai 23 orang (31,51%). Kerja sama yang cukup baik dilakukan oleh 13 orang (17,81%). Ada pula seorang yang dinilai tidak baik, tetapi tidak seorangpun yang sangat tidak baik.

Indikator terakhir untuk variabel prestasi kerja adalah tanggung jawab. Penilaian penyelia terhadap tanggung jawab staff/karyawannya sebagian besar (34 orang atau 46,58%) dinilai bertanggung jawab dalam menjalankan tugas yang diberikan. Di lain pihak ada pula yang sangat bertanggung jawab, yaitu sebanyak 27 orang (36,99%). Dan sebagian kecil (12 orang atau 16,44%) dinilai cukup bertanggung jawab.

Paparan di atas adalah gambaran umum prestasi kerja responden yang berstatus PNS. Sedangkan diskripsi prestasi kerja tenaga administrasi honorer ditunjukkan pada Tabel 5.15. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa untuk indikator kedisiplinan 36 orang (32%) dinilai disiplin dan 37 orang (50,68%) sangat disiplin. Dapat dikatakan bahwa kedisiplinan para tenaga administrasi honorer ini lebih tinggi jika dibandingkan dengan tenaga administrasi PNS. Terbukti pula tidak seorangpun yang sangat tidak disiplin, tidak disiplin maupun yang kedisiplinannya cukup. Pada kelompok tenaga administrasi PNS ada beberapa orang termasuk kategori ini.

Tabel 5.15  
Penilaian Penyelia Terhadap Prestasi Kerja  
Tenaga Administrasi Honoror

NO	INDIKATOR	PENILAIAN	JUML (ORG)	%
1.	Kedisiplinan	Sangat tidak disiplin	-	-
		Tidak disiplin	-	-
		Cukup disiplin	-	-
		Disiplin	36	49,32
		Sangat disiplin	37	50,68
Jumlah			73	100
2.	Loyalitas/ Kesetiaan	Sangat tidak setia	-	-
		Tidak setia	-	-
		Cukup Setia	5	6,85
		Setia	29	39,73
		Sangat setia	39	53,42
Jumlah			73	100
3.	Kerja sama	Sangat tidak baik	-	-
		Tidak baik	-	-
		Cukup baik	3	4,10
		Baik	30	41,10
		Sangat baik	40	54,80
Jumlah			73	100
4.	Tanggung jawab	Sangat tidak bertanggung jawab	-	-
		Tidak bertanggung jawab	-	-
		Cukup bertanggung jawab	1	1,37
		Bertanggung jawab	25	34,25
		Sangat bertanggung jawab	47	64,38
Jumlah			73	100

Sumber : Data Primer, diolah

Untuk indikator loyalitas/kesetiaan, sebagian besar (39 orang atau 53,42%) tenaga administrasi honoror dinilai sangat setia, 29 orang (39,73%) setia dan 5 orang (6,85%) cukup setia. Apabila dibandingkan dengan kelompok tenaga administrasi PNS, ada porsi yang sama untuk kategori sangat tidak setia dan tidak setia. Pada dua kelompok tidak ada seorangpun yang dinilai sangat tidak setia maupun tidak setia. Secara umum dapat

disimpulkan bahwa kesetiaan kelompok tenaga administrasi honorer lebih tinggi dari pada tenaga administrasi PNS, karena sebagian besar tenaga administrasi honorer dinilai sangat setia dan jumlahnya lebih besar dari pada tenaga administrasi PNS. Sebaliknya tenaga administrasi honorer yang dinilai cukup setia maupun setia lebih sedikit dari pada tenaga administrasi PNS.

Selanjutnya untuk indikator kerjasama, sebagian besar (40 orang atau 54,80%) tenaga administrasi honorer dinilai mampu bekerja sama dengan sangat baik, 30 orang (41,10%) dinilai kerjasamanya baik dan sangat sedikit (3 orang atau 4,10%) yang dinilai kerjasamanya cukup. Apabila dibandingkan dengan kelompok tenaga administrasi PNS, ada porsi yang sama untuk kategori sangat tidak baik. Pada dua kelompok tidak ada seorangpun yang dinilai sangat tidak baik dalam bekerja sama. Secara umum dapat disimpulkan bahwa kerja sama kelompok tenaga administrasi honorer lebih tinggi dari pada tenaga administrasi PNS, karena sebagian besar kerja sama tenaga administrasi honorer dinilai sangat baik dan jumlahnya lebih besar dari pada tenaga administrasi PNS. Sebaliknya tenaga administrasi honorer yang dinilai cukup setia maupun setia lebih sedikit dari pada tenaga administrasi PNS. Pada kelompok tenaga administrasi PNS masih ada yang dinilai tidak baik untuk aspek kerja sama, namun pada kelompok tenaga administrasi honorer tidak seorangpun.

Demikian pula dengan indikator tanggung jawab. Secara umum dapat dikatakan bahwa tanggung jawab tenaga administrasi honorer tinggi. Ini

dibuktikan dengan adanya porsi yang besar (47 orang atau 64,38%) dari responden yang dinilai sangat bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Pada kelompok tenaga administrasi PNS, jumlahnya lebih sedikit. Tenaga administrasi PNS lebih banyak dinilai bertanggung jawab sedangkan tenaga administrasi honorer yang dinilai bertanggung jawab hanya 25 orang (34,25%). Tenaga administrasi honorer yang dinilai cukup bertanggung jawab hanya seorang (1, 37%), jumlah ini jauh lebih sedikit dibanding dengan tenaga administrasi PNS. Oleh karenanya dapat disimpulkan bahwa aspek tanggung jawab lebih tinggi ditunjukkan oleh tenaga administrasi honorer.

### **5.3.2 Gaji/Upah**

Gaji / upah adalah pendapatan tetap yang diterima setiap bulan oleh tenaga administrasi. Istilah gaji digunakan untuk pendapatan tetap yang diterima oleh tenaga administrasi yang berstatus PNS. Jumlahnya telah diatur oleh peraturan pemerintah. Sedangkan upah adalah istilah yang digunakan untuk pendapatan tetap yang diterima oleh tenaga administrasi yang berstatus honorer. Jumlahnya diatur berdasarkan Surat Keputusan Rektor UNESA.

Tanggapan yang digali berkaitan dengan dua indikator yaitu aspek keadilan dan pemenuhan terhadap kebutuhan minimal. Data yang diperoleh dari tenaga administrasi yang bertatus PNS disajikan dalam Tabel 5.16. Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa tidak seorangpun responden yang menyatakan bahwa gaji yang diberikan bersifat adil dan sangat adil.

Sebagian besar (49 orang atau 67,12%) menyatakan tidak adil, bahkan cukup banyak (15 orang atau 20,55%) yang menyatakan sangat tidak adil. Sedangkan yang menyatakan cukup adil hanya 9 orang (12,33%).

**Tabel 5.16**  
**Tanggapan tenaga Administrasi PNS**  
**Terhadap Gaji**

NO	INDIKATOR	PENILAIAN	JUML (ORG)	%
1.	Aspek keadilan	Sangat tidak adil	15	20,55
		Tidak adil	49	67,12
		Cukup adil	9	12,33
		Adil	-	-
		Sangat adil	-	-
		Jumlah	73	100
2.	Pemenuhan kebutuhan minimal	Sangat tidak memenuhi	20	27,40
		Tidak memenuhi	41	56,16
		Cukup memenuhi	12	16,44
		Memenuhi	-	-
		Sangat memenuhi	-	-
		Jumlah	73	100

Sumber : Data Primer, diolah

Demikian pula tanggapan terhadap indikator pemenuhan kebutuhan minimal tampak senada dengan tanggapan terhadap aspek keadilan atas pemberian gaji. Sangat dominan (41 atau 56,16%) yang menyatakan bahwa gaji tidak mampu memenuhi kebutuhan minimal. Bahkan cukup banyak pula (20 orang atau 27,40%) yang menyatakan sangat tidak memenuhi kebutuhan tersebut. Sedangkan yang merasa telah cukup memenuhi hanyalah 12 orang (16,44%).

Selanjutnya dapat dicermati tanggapan tenaga administrasi yang berstatus honorer terhadap upah yang diterimanya, seperti tampak pada Tabel 5.17.

Tabel 5.17  
Tanggapan tenaga Administrasi Honorer  
Terhadap Upah

NO	INDIKATOR	PENILAIAN	JUML (ORG)	%
1.	Aspek keadilan	Sangat tidak adil	9	12,33
		Tidak adil	50	68,49
		Cukup adil	13	17,81
		Adil	1	1,37
		Sangat adil	-	-
Jumlah			73	100
2.	Pemenuhan kebutuhan minimal	Sangat tidak memenuhi	14	19,18
		Tidak memenuhi	47	64,38
		Cukup memenuhi	11	15,07
		Memenuhi	1	1,37
		Sangat memenuhi	-	-
Jumlah			73	100

Sumber : Data Primer, diolah

Seperti yang tampak dalam Tabel 5.17, tenaga administrasi honorerpun memberi respon negatif terhadap upah. Sebagian besar (50 orang atau 68,49%) menyatakan bahwa pemberian upah dirasa tidak adil. Dibandingkan dengan tenaga administrasi PNS, lebih sedikit (9 orang atau 12,33%) tenaga administrasi honorer yang menyatakan bahwa pemberian upah sangat tidak adil. Sebaliknya tenaga administrasi honorer yang menyatakan cukup adil lebih banyak (13 orang atau 17,81%) dari pada tenaga administrasi PNS. Diantara tenaga administrasi honorer ini masih ada

yang menyatakan bahwa upah yang diberikan mencerminkan aspek keadilan, meskipun hanya seorang (1,37%) saja.

Tanggapan yang diberikan tenaga administrasi honorer terhadap indikator pemenuhan kebutuhan minimal hampir senada dengan yang diberikan oleh tenaga administrasi PNS . Sebagian besar (47 orang atau 64,38%) menyatakan bahwa upah yang diterima tidak dapat memenuhi kebutuhan minimal dan cukup banyak pula 14 orang atau 19,18% yang menyatakan sangat tidak memenuhi kebutuhan minimal. Sementara ada 11 orang yang menyatakan cukup memenuhi dan ada pula yang merasa bahwa upah tersebut memenuhi kebutuhan minimal.

### **5.3.3. Pendapatan Selain Gaji/upah**

Pendapatan selain gaji/upah merupakan tambahan penghasilan yang diterima oleh tenaga administrasi baik yang berstatus PNS maupun honorer di luar gaji/upah. Jumlahnya ditentukan oleh manajemen UNESA maupun oleh masing-masing unit kerja. Ada dua indikator yang diukur untuk variabel ini, yaitu aspek keadilan dan kepuasan.

Tanggapan yang diberikan oleh tenaga administrasi PNS dapat dilihat pada Tabel 5.18. Berdasarkan tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa respon yang diberikan terhadap variabel ini cukup baik. Terbukti sebagian besar (42 orang atau 57,53%) menyatakan bahwa pendapatan selain upah yang diberikan cukup mencerminkan asas keadilan. Cukup banyak pula ( 20 orang atau 27,40%) yang menyatakan adil. Bahkan ada 2 orang (2,74%)

yang menyatakan sangat adil. Meskipun demikian masih ada 9 orang (12,33%) yang merasa tidak ada asas keadilan dalam pemberian pendapatan selain upah.

Akan halnya dengan tanggapan terhadap indikator kepuasan, tampak bahwa sebagian besar (39 orang atau 53,42%) tenaga administrasi PNS merasa cukup puas, 21 orang (28,77%) merasa puas tetapi ada pula yang merasa tidak puas, yaitu sebanyak 13 orang (17,81%)

Tabel. 5.18  
Tanggapan tenaga Administrasi PNS  
Terhadap Pendapatan Selain Gaji

NO	INDIKATOR	PENILAIAN	JUML (ORG)	%
1.	Aspek keadilan	Sangat tidak adil	0	-
		Tidak adil	9	12,33
		Cukup adil	42	57,53
		Adil	20	27,40
		Sangat adil	2	2,74
Jumlah			73	100
2.	Aspek kepuasan	Sangat tidak puas	0	0
		Tidak puas	13	17,81
		Cukup puas	39	53,42
		Puas	21	28,77
		Sangat puas	-	-
Jumlah			73	100

Sumber : Data Primer, diolah

Sedangkan tanggapan tenaga administrasi honorer terhadap pendapatan selain upah adalah seperti yang tampak pada Tabel 5.19. Tanggapan kelompok ini lebih lengkap, meliputi seluruh kategori Sama dengan tanggapan tenaga administrasi PNS, tenaga administrasi honorerpun kebanyakan (32 orang atau 43,84%) menyatakan respon cukup baik. Artinya

bahwa pendapatan yang diterima selain upah dirasa cukup adil. Porsi yang cukup besar (26 orang atau 35,62%) menyatakan tidak adil.

**Tabel. 5.19**  
**Tanggapan tenaga Administrasi Honorer**  
**Terhadap Pendapatan Selain Upah**

NO	INDIKATOR	PENILAIAN	JUML (ORG)	%
1.	Aspek keadilan	Sangat tidak adil	2	2,74
		Tidak adil	26	35,62
		Cukup adil	32	43,84
		Adil	11	15,07
		Sangat adil	2	2,74
		Jumlah	73	100
2.	Aspek kepuasan	Sangat tidak puas	2	2,74
		Tidak puas	38	52,05
		Cukup puas	26	35,62
		Puas	5	6,85
		Sangat puas	2	2,74
		Jumlah	73	100

Sumber : Data Primer, diolah

Merupakan kebalikan dari tanggapan tenaga administrasi PNS yang porsi terbesar kedua menyatakan adil, respon kelompok tenaga administrasi honorer terhadap kategori adil hanya diberikan oleh 11 orang (15,07%). Merupakan gambaran yang berlawanan pula tentang tanggapan pada kategori sangat tidak adil. Pada kelompok tenaga administrasi PNS tidak seorangpun yang merasa sangat tidak adil atas pendapatan selain gaji, pada kelompok tenaga administrasi honorer ada 2 orang (2,74%) yang menyatakan sangat tidak adil. Namun kedua kelompok ini mempunyai porsi yang sama dalam kategori sangat adil, masing-masing dinyatakan oleh 2 orang (2,74%).

Ada fenomena yang berlawanan pula dalam hal tanggapan terhadap indikator kepuasan. Pada kelompok tenaga administrasi PNS porsi terbesar menyatakan puas atas pendapatan yang diterima selain gaji, namun kelompok tenaga administrasi honorer kebanyakan (38 orang atau 52,05%) menyatakan tidak puas dan yang menyatakan cukup puas hanya 26 orang (35,62%). Demikian pula yang terjadi untuk kategori puas, dinyatakan oleh cukup banyak tenaga administrasi PNS, tetapi hanya 5 (6,85%) orang tenaga administrasi honorer yang menyatakan demikian. Pada kelompok tenaga administrasi honorer terdapat 2 orang (2,74%) yang menyatakan sangat puas, namun tidak seorangpun pada kelompok tenaga administrasi PNS.

#### **5.3.4. Lingkungan Sosial Budaya**

Lingkungan sosial budaya merupakan salah satu faktor yang dianggap dapat memberi dukungan terhadap motivasi kerja individu. Sebagai motivator, faktor ini dapat berasal dari lingkungan keluarga maupun dari masyarakat. Tanggapan tenaga administrasi PNS terhadap variabel lingkungan sosial budaya tampak pada Tabel 5.20. Menurut tabel tersebut sebagian besar tenaga administrasi PNS merasa bahwa motivasi bekerja mereka tidak didukung oleh faktor lingkungan sosial budaya keluarga. Hal ini ditunjukkan dengan pernyataan tidak setuju oleh 47 orang (64,38%). Responden yang menyatakan cukup setuju 18 orang (24,66%), menyatakan

sangat tidak setuju 6 orang (8,22%) dan sedikit sekali (2 orang atau 2,74%) yang menyatakan setuju.

Tabel. 5.20  
Tanggapan tenaga Administrasi Honorer  
Terhadap Terhadap Lingkungan Sosial Budaya dalam Masyarakat

NO	INDIKATOR	PENILAIAN	JUML (ORG)	%
1.	Lingkungan Sosial Budaya dalam keluarga	Sangat tidak setuju	6	8,22
		Tidak setuju	47	64,38
		Cukup setuju	18	24,66
		Setuju	2	2,74
		Sangat setuju	-	-
Jumlah			73	100
2.	Lingkungan Sosial Budaya Masyarakat	Sangat tidak setuju	4	5,48
		Tidak setuju	40	54,79
		Cukup setuju	23	31,51
		Setuju	5	6,85
		Sangat setuju	1	1,37
Jumlah			73	100

Sumber. Data Primer, diolah

Demikian pula sebagian besar (40 orang atau 54,79%) tenaga administrasi PNS menyatakan tidak setuju terhadap indikator lingkungan sosial dalam masyarakat. Selanjutnya 23 orang (31,51%) menyatakan cukup setuju. Beberapa menyatakan sangat tidak setuju (4 orang atau 5,48%), tetapi ada pula yang menyatakan setuju (5 orang atau 6,85%) dan bahkan ada yang sangat setuju meskipun hanya seorang (1,37%).

Berikutnya Tabel 5.21 menyajikan gambaran tanggapan dari tenaga administrasi honorer. Jika dibandingkan dengan kelompok tenaga administrasi PNS, tampak bahwa ada kesamaan tanggapan dari tenaga administrasi honorer.

Tabel. 5.21  
Tanggapan tenaga Administrasi Honorer  
Terhadap Lingkungan Sosial Budaya dalam Masyarakat

NO	INDIKATOR	PENILAIAN	JUML (ORG)	%
1.	Lingkungan Sosial Budaya dalam keluarga	Sangat tidak setuju	5	6,85
		Tidak setuju	45	61,64
		Cukup setuju	23	31,51
		Setuju	-	-
		Sangat setuju	-	-
Jumlah			73	100
2.	Lingkungan Sosial Budaya Masyarakat	Sangat tidak setuju	4	5,48
		Tidak setuju	44	60,27
		Cukup setuju	24	32,88
		Setuju	1	1,37
		Sangat setuju	-	-
Jumlah			73	100

Sumber : Data Primer, diolah

Sebagian besar tenaga administrasi honorer merespon negatif terhadap indikator lingkungan sosial budaya, baik yang berasal dari keluarga (45 orang atau 61,64%) maupun dari masyarakat (44 orang atau 60,27%). Senada pula dengan kelompok tenaga administrasi PNS, 23 orang (31,51%) tenaga administrasi honorer menyatakan cukup setuju terhadap indikator lingkungan sosial budaya dalam keluarga dan 24 orang (32,88%) menyatakan cukup setuju terhadap indikator lingkungan sosial budaya dalam keluarga. Beberapa diantaranya menyatakan sangat tidak setuju terhadap indikator lingkungan sosial budaya dalam keluarga (5 orang atau 6,85%) maupun terhadap indikator lingkungan sosial budaya dalam masyarakat (4 orang atau 5,48%). Namun masih ada seorang (1,37%) yang menyatakan setuju terhadap indikator lingkungan sosial budaya dalam masyarakat. Maka

dengan demikian dapat disimpulkan ada persepsi yang sama dari dua kelompok tenaga administrasi terhadap variabel lingkungan sosial budaya.

### 5.3.5. Status PNS

Status PNS adalah status formal dalam kepegawaian yang mengandung konsekuensi hak dan kewajiban bagi anggotanya. Indikator variabel ini adalah rasa aman dari pemecatan/pemutusan hubungan kerja dan rasa tentram. Deskripsi tanggapan tenaga administrasi PNS terhadap variabel Status PNS tampak pada Tabel 5.22.

Tabel. 5.22  
Tanggapan tenaga Administrasi PNS  
Terhadap Status PNS

NO	INDIKATOR	PENILAIAN	JUML (ORG)	%
1.	Rasa aman dari pemecatan/pemutusan hubungan kerja	Sangat tidak setuju	-	-
		Tidak setuju	15	20,55
		Cukup setuju	25	34,25
		Setuju	28	38,36
		Sangat setuju	5	6,85
Jumlah			73	100
2.	Rasa tentram	Sangat tidak setuju	0	-
		Tidak setuju	16	21,92
		Cukup setuju	27	36,99
		Setuju	25	34,25
		Sangat setuju	5	6,85
Jumlah			73	100

Sumber : Data Primer, diolah

Tabel 5.22 mencerminkan respon positif terhadap status PNS karena terbukti sebagian besar (28 orang atau 38,36%) dari tenaga administrasi PNS menyatakan setuju bahwa status PNS memberi rasa aman dari

pemecatan/pemutusan hubungan kerja dan cukup setuju dengan pernyataan bahwa status PNS memberikan rasa tenang (25 orang atau 34,25%). Seimbang dengan tenaga administrasi PNS yang menyatakan setuju (25 atau 34,25%), bahwa Status PNS memberikan rasa tenang dan cukup setuju (25 orang atau 34,25%) untuk pernyataan rasa aman dari pemecatan/pemutusan hubungan kerja. Seimbang pula dengan pernyataan sangat setuju untuk kedua indikator, masing-masing dinyatakan oleh 5 orang (6,85%). Dari Tabel 5.22 ternyata ada juga yang tidak setuju dengan kedua indikator, persinya hampir sama, yaitu 15 orang (20,55%) untuk indikator pertama dan 16 orang (21,92%) untuk indikator kedua. Akan tetapi tidak seorangpun yang sangat tidak setuju dengan kedua indikator tersebut.

Ada beberapa kemungkinan yang menyebabkan bervariasinya jawaban kelompok responden tenaga administrasi PNS mengenai kedua indikator status PNS. Tampak bahwa masih ada responden yang menjawab tidak setuju terhadap indikator rasa aman dari pemutusan hubungan kerja maupun rasa tenang. Beberapa alasan dapat dikemukakan, *pertama* bahwa responden yang bersangkutan menyadari adanya peraturan yang tegas mengenai pemberhentian PNS (PP No. 32/1979). Adanya peraturan tersebut memberi indikasinya bahwa pemutusan hubungan kerja/pemecatan bagi seorang PNS tetap berlaku meskipun pada prakteknya menempuh prosedur yang panjang dan tidak mudah serta sangatlah jarang terjadi. Namun demikian kemungkinan terjadi tetap ada. Berdasarkan alasan ini responden menyatakan tidak setuju terhadap indikator rasa aman dan tenang. *Kedua*,

tanggapan yang bervariasi ini menunjukkan indikasi bahwa kaidah metodologi yang dikembangkan oleh Black and Champion tercapai. Skala Likert yang dikembangkan oleh Black and Champion bertujuan untuk menampung seluas-luas aspirasi responden sehingga gejala sikap responden tidak terpusat pada skor yang sama. Dengan demikian gambaran tanggapan mencerminkan keadaan yang variatif, sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. *Ketiga* ada kemungkinan bahwa responden belum memahami benar makna dari pertanyaan-pertanyaan tersebut.

Tabel. 5.23  
Tanggapan tenaga Administrasi Honorer  
Terhadap Status PNS

NO	INDIKATOR	PENILAIAN	JUML (ORG)	%
1.	Rasa aman dari pemecatan/pemutusan hubungan kerja	Sangat tidak setuju	1	1,37
		Tidak setuju	12	16,44
		Cukup setuju	35	47,95
		Setuju	24	32,88
		Sangat setuju	1	1,37
		Jumlah	73	100
2.	Rasa tentram	Sangat tidak setuju	-	-
		Tidak setuju	10	13,70
		Cukup setuju	36	49,32
		Setuju	24	32,88
		Sangat setuju	3	4,11
		Jumlah	73	100

Sumber : Data Primer, diolah

Selanjutnya Tabel 5.23 menyajikan diskripsi tanggapan dari kelompok tenaga administrasi honorer. Menurut tabel tersebut sebagian besar tenaga administrasi honorer menyatakan cukup setuju, baik untuk indikator perasaan aman dari pemecatan/pemutusan hubungan kerja (35

orang atau 47,95%) maupun indikator rasa tentram (36 orang atau 49,32%). Dibandingkan dengan kelompok tenaga administrasi PNS jumlah atau porsi kedua kategori ini lebih besar. Sedangkan yang menyatakan setuju dengan kedua indikator persinya sama, masing-masing diberikan oleh 24 orang (32,88%) responden. Ada seorang (1,37%) yang menyatakan sangat setuju pada indikator pertama dan 3 orang (4,11%) sangat setuju dengan indikator kedua.

Berbeda dengan kelompok tenaga administrasi PNS, porsi pada kelompok tenaga administrasi honorer yang menyatakan tidak setuju lebih kecil, yaitu 12 orang (16,44%) untuk indikator pertama dan 10 orang (13,70%) untuk indikator kedua. Ada pula seorang yang sangat tidak setuju dengan indikator pertama sebagaimana yang terjadi pada kelompok tenaga administrasi PNS. Namun tidak seorangpun yang sangat tidak setuju dengan indikator kedua seperti pada kelompok tenaga administrasi PNS. Secara umum dapat disimpulkan bahwa ada kecenderungan responden tenaga administrasi honorer memberikan respon positif terhadap status PNS sebagaimana yang diberikan oleh responden tenaga administrasi PNS.

Jika dilihat sepintas dalam input data (Lampiran 2) pada program Microstat tidak ada satupun skor yang sama atau lebih besar dari pada 136 (jumlah skor minimal untuk kategori sangat setuju). Harus diingat bahwa input data tersebut berasal dari penjumlahan skor dari kedua indikator dari setiap pertanyaan yang ada. Sehingga sangat mungkin jumlah skor minimal untuk kategori sangat setuju tidak tercapai karena salah satu indikator mempunyai

skor yang lebih rendah. Diskripsi tanggapan responden yang ditabulasikan dalam Tabel 5.16 sampai Tabel 5.31 pada Bab V ini lebih tepat dikonfirmasikan dengan Lampiran 1 dan Lampiran 2. Sebagai contoh dapat ditunjukkan di sini. Menurut Tabel 5.22, terdapat lima orang tenaga administrasi PNS yang menyatakan sangat setuju terhadap indikator rasa aman. Responden tersebut adalah responden No 12, 19, 26, 46 dan 67. Jika dikonfirmasi langsung dengan input data pada program Microstat (Lampiran 4) kelima responden tersebut menunjukkan skor yang lebih rendah dari 136 (jumlah skor minimal untuk kategori sangat setuju). Namun jika dikonfirmasi dengan Lampiran 2 tampak bahwa hal tersebut disebabkan karena pada indikator rasa tentram kelima responden memberikan skor sama dengan atau lebih besar dari skor minimal untuk jawaban sangat setuju pada indikator rasa aman (68), namun skor yang diberikan untuk indikator rasa tentram ternyata lebih rendah dari batas minimal untuk jawaban sangat setuju (68). Sehingga pada input data penjumlahan kedua skor tersebut tidak mencapai batas minimal.

### 5.3.6. Suasana Kerja

Suasana kerja adalah situasi psikologis yang dapat dirasakan oleh karyawan di lingkungan kerjanya. Variabel ini diukur dengan dua indikator, yaitu adanya rasa saling percaya dan saling menghormati dengan atasan maupun antara sesama teman kerja. Tanggapan dari responden tenaga administrasi PNS tampak pada Tabel 5.24.

Tabel. 5.24  
Tanggapan tenaga Administrasi PNS  
Terhadap Suasana Kerja

NO	INDIKATOR	PENILAIAN	JUML (ORG)	%
1.	Adanya rasa saling percaya dengan atasan dan teman kerja.	Tidak pernah sama sekali	0	-
		Hampir tidak pernah	11	15,07
		Kadang-kadang	33	45,21
		Sering	27	36,99
		Selalu	2	2,74
Jumlah			73	100
2.	Adanya rasa saling menghormati dengan atasan dan teman kerja	Tidak pernah sama sekali	0	-
		Hampir tidak pernah	12	16,44
		Kadang-kadang	31	42,47
		Sering	26	35,62
		Selalu	4	5,48
Jumlah			73	100

Sumber : Data Primer, diolah

Kecenderungan respon positif tampak diberikan oleh tenaga administrasi PNS terhadap variabel suasana kerja. Meskipun 33 orang (45,21%) yang menyatakan kadang-kadang terjadi suasana saling percaya dan 31 orang (42,47%) menyatakan kadang-kadang terjadi suasana saling menghormati dengan atasan maupun sesama teman kerja. Akan tetapi masih

ada yang menyatakan selalu terjadi suasana saling percaya (2 orang atau 2,74%) dan suasana saling menghormati (4 orang atau 5,48%). Walaupun sangat kecil namun didukung pula oleh 27 orang (36,99%) yang menyatakan sering terjadi suasana saling percaya dan 26 orang (35,62%) yang menyatakan sering terjadi suasana saling menghormati dengan atasan maupun antara teman kerja. Porsi ini lebih besar jika dibandingkan dengan responden yang menyatakan hampir tidak pernah terjadi suasana saling percaya (11 orang atau 15,07%) dan yang menyatakan hampir tidak pernah terjadi suasana saling menghormati (12 orang atau 16,44%) dengan atasan maupun dengan teman kerja. Terbukti pula tidak satupun yang menyatakan tidak pernah sama sekali terjadi suasana yang kondusif.

Pada Tabel 5.25 disajikan diskripsi tanggapan dari tenaga administrasi honorer . Dari tabel tersebut dapat dikatakan bahwa kecenderungan tenaga administrasi honorer merespon positif lebih tinggi dari pada tenaga administrasi PNS. Oleh karena terbukti bahwa sebagian besar tenaga administrasi honorer menyatakan sering terjadi suasana saling percaya (39 orang atau 53,42%) dan suasana saling menghormati (32 orang atau 44,44%) dengan atasan maupun dengan sesama teman kerja. Prosi ini lebih besar dan berbeda kategori dengan kelompok tenaga administrasi PNS. Pada kelompok tenaga administrasi PNS porsi terbesar berada pada kategori kadang-kadang. Sebaliknya tenaga administrasi honorer yang menyatakan selalu terjadi suasana saling percaya (24 orang atau 32, 88%) dan selalu

terjadi saling menghormati (29 orang atau 40,28%) jauh lebih banyak dari pada kelompok tenaga administrasi PNS.

Tabel. 5.25  
Tanggapan tenaga Administrasi Honorer  
Terhadap Suasana Kerja

NO	INDIKATOR	PENILAIAN	JUML (ORG)	%
1.	Adanya rasa saling percaya dengan atasan dan teman kerja.	Tidak pernah sama sekali	-	-
		Hampir tidak pernah	1	1,37
		Kadang-kadang	9	12,33
		Sering	39	53,42
		Selalu	24	32,88
Jumlah			73	100
2.	Adanya rasa saling menghormati dengan atasan dan teman kerja	Tidak pernah sama sekali	-	-
		Hampir tidak pernah	1	1,37
		Kadang-kadang	10	13,89
		Sering	32	44,44
		Selalu	29	40,28
Jumlah			73	100

Sumber : Data Primer, diolah

Demikian pula sebaliknya tenaga administrasi honorer yang menyatakan kadang-kadang pernah terjadi suasana saling percaya (9 orang atau 12,33%) dan kadang-kadang terjadi suasana saling menghormati 10 orang atau 13,89%) adalah porsi yang lebih kecil dibanding kelompok tenaga administrasi PNS. Porsi yang jauh lebih kecil lagi tampak pada tanggapan terhadap kategori hampir tidak pernah terjadi suasana saling percaya dan saling menghormati dengan atasan maupun antara sesama teman kerja. Masing-masing diberikan oleh seorang (1,37%) tenaga administrasi honorer. Di lain pihak kedua kelompok responden memberikan respon yang sama,

yaitu bahwa tidak seorangpun yang menyatakan tidak pernah sama sekali terjadi suasana yang kondusif.

### 5.3.7. Fasilitas Kerja

Fasilitas kerja yang dimaksud adalah sarana kerja dan pendukung yang dapat memperlancar proses kerja, terutama fasilitas fisik yang ada di unit kerja masing-masing responden. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel ini adalah kesesuaian fasilitas kerja dengan kondisi fisik karyawan dan rasa nyaman atau tidak nyaman dalam bekerja.

Tabel 5.26 berikut ini menampilkan diskripsi tanggapan dari kelompok tenaga administrasi PNS.

Tabel. 5.26  
Tanggapan tenaga Administrasi PNS  
Terhadap Fasilitas Kerja

NO	INDIKATOR	PENILAIAN	JUML (ORG)	%
1.	Kesesuaian dengan kondisi fisik Karyawan	Sangat tidak sesuai	2	2,74
		Tidak sesuai	25	34,25
		Cukup sesuai	44	60,27
		Sesuai	2	2,74
		Sangat sesuai	-	-
Jumlah			73	100
2.	Rasa nyaman dalam berkerja	Sangat tidak nyaman	2	2,74
		Tidak nyaman	23	31,51
		Cukup Nyaman	46	63,01
		Nyaman	2	2,74
		Sangat Nyaman	-	-
Jumlah			73	100

Sumber : Data Primer, diolah

Dapat dilihat pada tabel tersebut bahwa sebagian besar menyatakan bahwa fasilitas kerja yang ada cukup sesuai dengan kondisi fisik (44 orang atau 60,27%) sehingga wajar jika dinyatakan cukup nyaman (46 orang atau 63,01%). Ada 2 orang (2,74%) yang menyatakan fasilitas kerja sesuai dengan kondisi fisik dan sebaliknya ada pula 2 orang (2,74%) yang menyatakan sangat tidak sesuai. Hal yang sama dinyatakan untuk indikator kenyamanan dalam bekerja, masing-masing 2 orang (2,74%) menyatakan fasilitas kerja sangat tidak nyaman dan 2 orang menyatakan sangat tidak nyaman dalam bekerja. Selebihnya, 25 orang (34,25%) menyatakan fasilitas tidak sesuai dengan kondisi fisik dan 23 orang (31,51%) menyatakan tidak nyaman. Tidak ada seorangpun tenaga administrasi PNS yang menyatakan bahwa fasilitas kerja sangat sesuai dengan kondisi fisik sehingga wajar jika tak seorang juga yang menyatakan sangat nyaman dalam bekerja.

Tanggapan yang diberikan oleh tenaga administrasi honorer tampak pada Tabel 5.27. Berdasarkan tabel tersebut, dapat dikatakan bahwa tanggapan tenaga administrasi honorer lebih positif dari pada tenaga administrasi PNS. Sebab tidak seorangpun yang menyatakan bahwa fasilitas kerja sangat tidak sesuai dan karenanya tidak seorangpun tenaga administrasi honorer yang menyatakan sangat tidak nyaman dalam bekerja. Meskipun ada 11 orang (15,07%) yang menyatakan tidak sesuai dan 14 orang (19,18%) tidak nyaman, tetapi jumlahnya lebih kecil dibandingkan dengan tenaga administrasi PNS. Seperti kelompok tenaga administrasi PNS, sebagian besar tenaga administrasi honorer menyatakan bahwa

fasilitas kerja cukup sesuai ( 36 orang atau 49,32%) dan cukup nyaman (37 orang atau 50,68%). Jumlah ini lebih kecil dibandingkan kelompok tenaga administrasi PNS, ini dikarenakan distribusi tenaga administrasi honorer yang menyatakan sesuai (21 orang atau 28,77%) dan merasakan nyaman (16 atau 21,92%) lebih besar dari pada tenaga administrasi PNS.

Tabel. 5.27  
Tanggapan tenaga Administrasi Honorer  
Terhadap Fasilitas Kerja

NO	INDIKATOR	PENILAIAN	JUML (ORG)	%
1.	Kesesuaian dengan kondisi fisik Karyawan	Sangat tidak sesuai	-	-
		Tidak sesuai	11	15,07
		Cukup sesuai	36	49,32
		Sesuai	21	28,77
		Sangat sesuai	5	6,85
Jumlah			73	100
2.	Rasa nyaman dalam berkerja	Sangat tidak nyaman	-	-
		Tidak nyaman	14	19,18
		Cukup Nyaman	37	50,68
		Nyaman	16	21,92
		Sangat Nyaman	6	8,22
Jumlah			73	100

Sumber : Data Primer, diolah

Pada kelompok tenaga administrasi honorer masih ada yang menyatakan bahwa fasilitas kerja sangat sesuai dengan kondisi fisik (5 orang atau 6,855) dan merasa sangat nyaman (6 atau 8,22%). Hal ini tidak terdapat pada kelompok tenaga administrasi PNS.

### 5.3.8. Penghargaan

Penghargaan adalah salah satu bentuk alat motivasi yang apabila diberikan diharapkan dapat meningkatkan gairah kerja sehingga memacu prestasi kerja. Indikator yang digunakan adalah penghargaan berupa

finansial (materiil) maupun nonfinansial (non materiil). Tampak pada Tabel 5.28 tanggapan dari tenaga administrasi PNS.

Tabel. 5.28  
Tanggapan tenaga Administrasi PNS  
Terhadap Penghargaan

NO	INDIKATOR	PENILAIAN	JUML (ORG)	%
1.	Penghargaan finansial	Tidak pernah sama sekali	11	15,07
		Hampir tidak pernah	38	52,05
		Kadang-kadang	20	27,40
		Sering	3	4,11
		Sangat sering	1	1,37
Jumlah			73	100
2.	Penghargaan non finansial	Tidak pernah sama sekali	1	1,37
		Hampir tidak pernah	21	28,77
		Kadang-kadang	41	56,16
		Sering	7	9,59
		Sangat sering	3	4,11
Jumlah			73	100

Sumber : Data Primer, diolah

Dinyatakan oleh sebagian besar tenaga administrasi PNS bahwa hampir tidak pernah mendapat penghargaan finansial (38 orang atau 52,05%) dan kadang-kadang mendapatkan penghargaan non finansial (41 orang atau 56,16%). Ada 11 orang (15,07%) menyatakan tidak pernah sama sekali mendapatkan penghargaan finansial dan penghargaan non finansial (1 orang atau 1,37%). Di sisi lain ada 20 orang (27,40%) menyatakan kadang-kadang mendapatkan penghargaan finansial dan non finansial (21 orang atau 56,16%). Namun ada juga yang menyatakan sering (3 orang atau 4,11%) dan sangat sering (1 orang atau 1,37%) mendapatkan penghargaan finansial

serta 7 orang (9,59%) menyatakan sering dan 3 orang (4,11%) sangat sering mendapatkan penghargaan non finansial.

Berikutnya adalah tanggapan yang diberikan oleh tenaga administrasi honorer , seperti tampak pada Tabel 2.29.

Tabel. 5.29  
Tanggapan tenaga Administrasi Honorer  
Terhadap Penghargaan

NO	INDIKATOR	PENILAIAN	JUML (ORG)	%
1.	Penghargaan finansial	Tidak pernah sama sekali	-	-
		Hampir tidak pernah	32	43,84
		Kadang-kadang	26	35,62
		Sering	5	6,85
		Sangat sering	10	13,70
Jumlah			73	100
2.	Penghargaan non finansial	Tidak pernah sama sekali	-	-
		Hampir tidak pernah	23	31,51
		Kadang-kadang	34	46,58
		Sering	5	6,85
		Sangat sering	11	15,07
Jumlah			73	100

Sumber : Data Primer, diolah

Sebagian besar tenaga administrasi honorer menyatakan hampir tidak pernah mendapatkan penghargaan finansial (32 orang atau 43,84%). Kondisi ini sama seperti kelompok tenaga administrasi PNS tetapi jumlahnya lebih sedikit. Tenaga administrasi honorer yang menyatakan kadang-kadang mendapatkan penghargaan finansial (26 orang atau 35,62%) lebih besar dari pada kelompok tenaga administrasi PNS. Sedangkan untuk indikator penghargaan non finansial pernyataan untuk kategori kadang-kadang lebih

sedikit (34 orang atau 46, 58%) dari pada kelompok tenaga administrasi PNS. Akan halnya tenaga administrasi honorer yang menyatakan sering mendapatkan penghargaan finansial ada 5 orang (6,85%). Jumlah ini lebih besar dibanding kelompok tenaga administrasi PNS. Tetapi lebih sedikit pada kategori sering untuk indikator penghargaan non finansial (5 orang atau 6,85%). Hal yang sebaliknya terjadi pada kategori sangat sering. Untuk indikator penghargaan finansial, kelompok tenaga administrasi honorer lebih banyak (10 orang atau 13,70%) dari pada tenaga administrasi PNS dan 11 orang (15,07 %) untuk indikator penghargaan non finansial.

### **5.3.9. Kesempatan Untuk Mengembangkan Diri**

Variabel ini mencerminkan kebutuhan karyawan untuk beraktualisasi diri. Indikator yang digunakan adalah minat memanfaatkan kesempatan belajar ilmu pengetahuan dan keterampilan dan kesediaan menerapkannya.

Tabel 5.30 menampilkan diskripsi tanggapan dari tenaga administrasi PNS yang secara umum menunjukkan respon positif. Hal ini dibuktikan dengan tidak seorangpun yang sangat tidak berminat untuk memanfaatkan kesempatan belajar, jika peluang itu ada. Demikian pula tidak seorangpun yang sangat tidak bersedia menerapkan ilmu, pengetahuan ataupun keahlian/keterampilan yang dimilikinya. Walaupun masih ada yang menyatakan tidak berminat untuk belajar dan menerapkan ilmu, pengetahuan dan keterampilan dan tidak bersedia menerapkannya, namun persinya sangat kecil (1 orang atau 1,37%). Tenaga administrasi PNS yang

menyatakan cukup berminat belajar dan bersedia menerapkan potensi dirinya merupakan porsi terbesar kedua, masing-masing 25 orang (34,25%).

Tabel. 5.30  
Tanggapan tenaga Administrasi PNS  
Terhadap Kesempatan untuk Mengembangkan Diri

NO	INDIKATOR	PENILAIAN	JUML (ORG)	%
1.	Minat untuk memanfaatkan kesempatan untuk belajar ilmu, pengetahuan dan keterampilan	Sangat tidak berminat	-	-
		Tidak berminat	1	1,37
		Cukup berminat	25	34,25
		Berminat	33	45,21
		Sangat berminat	14	19,18
Jumlah			73	100
2.	Kesediaan untuk menerapkan ilmu, pengetahuan, dan ketrampilan yang dimiliki	Sangat tidak bersedia	-	-
		Tidak bersedia	1	1,37
		Cukup bersedia	25	34,25
		Bersedia	36	49,32
		Sangat bersedia	11	15,07
Jumlah			73	100

Sumber : Data Primer, diolah

Porsi terbesar adalah pernyataan tenaga administrasi PNS yang berminat memanfaatkan kesempatan belajar (33 orang atau 45,21%) dan bersedia menerapkan potensi dirinya (36 orang atau 49,32%). Cukup banyak pula yang menyatakan sangat berminat untuk menggunakan peluang yang ada (14 orang atau 19,18%) dan sangat bersedia menerapkan potensi dirinya (11 orang atau 15,07%).

Selanjutnya diskripsi tanggapan dari tenaga administrasi honorer ditampilkan pada Tabel 5.31.

**Tabel. 5.31**  
**Tanggapan tenaga Administrasi Honorer**  
**Terhadap Kesempatan untuk Mengembangkan Diri**

NO	INDIKATOR	PENILAIAN	JUML (ORG)	%
1.	Minat untuk memanfaatkan kesempatan untuk belajar ilmu, pengetahuan dan keterampilan	Sangat tidak berminat	-	-
		Tidak berminat	10	13,70
		Cukup berminat	22	30,14
		Berminat	35	47,95
		Sangat berminat	6	8,92
Jumlah			73	100
2.	Kesediaan untuk menerapkan ilmu, pengetahuan, dan ketrampilan yang dimiliki	Sangat tidak bersedia	-	-
		Tidak bersedia	13	17,81
		Cukup bersedia	19	26,03
		Bersedia	36	49,32
		Sangat bersedia	5	6,85
Jumlah			73	100

Sumber : Data Primer, diolah

Tampak ada gejala yang sama dengan kelompok tenaga administrasi PNS, bahwa tenaga administrasi honorerpun memberi respon yang positif. Bahkan minat dan kesedian kelompok ini tidak saja besar persentasenya, melainkan juga lebih besar jumlahnya dari pada tenaga administrasi PNS. Seperti tampak pada Tabel 5.31, ada 35 orang (47,95%) menyatakan berminat belajar dan 36 (49,32%) orang menyatakan bersedia menerapkan bekal ilmu, pengetahuan, serta keterampilan yang dimilikinya. Meskipun di lain pihak ternyata lebih sedikit tenaga administrasi honorer yang menyatakan sangat berminat belajar (6 orang atau 8,92%) dan sangat bersedia menerapkan potensi dirinya (5 orang atau 6,85%), dan porsi

responden yang tidak berminat belajar (10 orang atau 13,70%) dan tidak bersedia menerapkan bekal yang dimilikinya (13 orang atau 17,81%), akan tetapi masih didukung oleh jumlah tenaga administrasi honorer yang cukup berminat belajar (22 orang atau 30,14%) dan cukup bersedia menerapkan potensi dirinya (19 orang atau 26,03%).

#### 5.4. Analisis Hasil Penelitian

Sebagai mana telah dikemukakan pada bagian pendahuluan, bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas gaji/upah ( $x_1$ ), pendapatan selain gaji/upah ( $x_2$ ), lingkungan sosial budaya ( $x_3$ ), status PNS ( $x_4$ ), suasana kerja ( $x_5$ ), fasilitas kerja ( $x_6$ ), penghargaan ( $x_7$ ), dan kesempatan untuk mengembangkan diri ( $x_8$ ) terhadap variabel terikat prestasi kerja, baik untuk tenaga administrasi PNS maupun tenaga administrasi honorer. Tujuan berikutnya adalah untuk mengetahui variabel yang secara dominan mempengaruhi prestasi kerja pada dua kelompok tersebut. Dan terakhir, ingin mengetahui ada tidaknya perbedaan prestasi kerja antara dua kelompok tersebut.

Untuk memenuhi kebutuhan diatas, penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi berganda (*multiple regression analisis*) dengan model  $Y = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + \dots + b_8 x_8 + e_i$  serta uji beda dua rata-rata (*difference between two group means*). Hasil analisis dari kedua teknik tersebut dipaparkan berurutan sesuai dengan tujuan dan tahap-tahap analisis yang telah dilakukan.

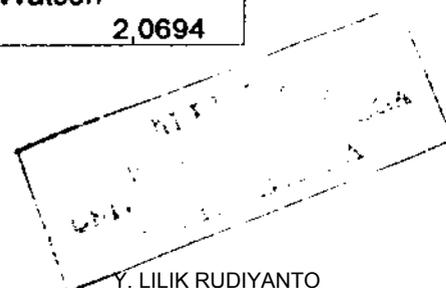
### 5.4.1. Uji Partial ( Uji t )

Uji partial dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Caranya adalah dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ . Apabila  $t_{hitung}$  lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  berarti ada pengaruh yang bermakna dari variabel bebas terhadap variabel terikat, dan sebaliknya. Dapat pula digunakan cara lain yaitu membandingkan probabilitas dari setiap variabel bebas dengan tingkat signifikansi yang digunakan. Apabila probabilitas variabel bebas lebih kecil dari pada tingkat signifikansi yang ditetapkan, maka berarti ada pengaruh yang bermakna dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil perhitungan analisis regresi berganda untuk kelompok tenaga administrasi PNS dan tenaga administrasi honorer tampak pada Tabel 5.32 .

Tabel 5.32  
Hasil Regresi Linier Berganda  
Beberapa Faktor Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja  
Tenaga Administrasi PNS

Variabel Bebas	Koefisien Regresi	$T_{hitung}$ (DF=64)	Probabilitas	$r^2$ Partial
$X_1$	0,1495	2,980	0,00407	0,1219
$X_2$	0,0923	2,841	0,00602	0,1120
$X_3$	0,0625	2,021	0,04751	0,0600
$X_4$	0,0659	2,691	0,00909	0,1016
$X_5$	0,0667	2,453	0,01689	0,0880
$X_6$	0,0943	2,483	0,01565	0,0879
$X_7$	0,0548	2,257	0,02745	0,0737
$X_8$	0,1035	3,765	0,00036	0,1813
Constant	4,2926		Probabilitas	0,000E+00
R Squared	0,8024		Durbin-Watson	
F Ratio	32,478		Test	2,0694

Sumber : Lampiran 3



#### **5.4.1.1. Pengaruh Gaji ( $X_1$ ) terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi PNS**

Dari Tabel 5.32 tersebut dapat dilihat bahwa  $t_{hitung}$  untuk variabel gaji (2,980) lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  ( 1,671) dengan probabilitas (0,00407) lebih kecil dari pada tingkat signifikansi (0,05). Ini berarti bawa variabel gaji mempunyai pengaruh yang bermakna terhdap prestasi kerja tenaga administrasi PNS.

Koefisien regresi untuk variabel gaji adalah 0,1495 dan bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang searah antara variabel gaji dengan prestasi kerja tenaga administrasi PNS. Artinya, apabila gaji naik, maka prestasi kerja tenaga administrasi PNS akan meningkat, demikian sebaliknya, apabila gaji menurun maka akan terjadi penurunan prestasi kerja tenaga administrasi PNS.

Nilai parsial (parsial  $r^2$ ) variabel gaji adalah 0,1219. Hal ini menunjukkan kontribusi pengaruh variabel gaji terhadap prestasi kerja tenaga administrasi PNS adalah sebesar 0,1219 atau 12,19% di mana variabel lain dianggap tetap (konstan).

#### **5.4.1.2. Pengaruh Pendapatan Selain Gaji ( $X_2$ ) terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi PNS**

Dari Tabel 5.32 tersebut dapat dilihat bahwa  $t_{hitung}$  untuk variabel pendapatan selain gaji (2,841) lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  ( 1,671) dengan

probabilitas (0,00602) lebih kecil dari pada tingkat signifikansi (0,05). Ini berarti bawa variabel pendapatan selain gaji mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja tenaga administrasi PNS.

Koefisien regresi untuk variabel pendapatan selain gaji adalah 0,0923 dan bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang searah antara variabel pendapatan selain gaji dengan prestasi kerja tenaga administrasi PNS. Artinya, apabila pendapatan selain gaji naik, maka prestasi kerja tenaga administrasi PNS akan meningkat. Demikian sebaliknya, apabila pendapatan selain gaji menurun maka akan terjadi penurunan prestasi kerja tenaga administrasi PNS.

Nilai parsial (parsial  $r^2$ ) variabel pendapatan selain gaji adalah 0,1120. Hal ini menunjukkan kontribusi pengaruh variabel pendapatan selain gaji terhadap prestasi kerja tenaga administrasi PNS adalah sebesar 0,1120 atau 11,20% dengan asumsi variabel lain dianggap tetap (konstan).

#### **5.4.1.3. Pengaruh Lingkungan Sosial Budaya ( $X_3$ ) terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi PNS**

Menurut Tabel 5.32  $t_{hitung}$  untuk variabel lingkungan sosial budaya (2,021) lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  ( 1,671) dengan probabilitas (0,04751) lebih kecil dari pada tingkat signifikansi (0,05). Ini berarti bawa variabel lingkungan sosial budaya mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja tenaga administrasi PNS.

Koefisien regresi untuk variabel lingkungan sosial budaya adalah 0,0625 dan bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang searah antara variabel lingkungan sosial budaya dengan prestasi kerja tenaga administrasi PNS. Artinya, apabila dukungan dari lingkungan sosial budaya meningkat, maka prestasi kerja tenaga administrasi PNS akan meningkat, demikian sebaliknya, apabila dukungan dari lingkungan sosial budaya menurun maka akan terjadi penurunan prestasi kerja tenaga administrasi PNS.

Nilai parsial (parsial  $r^2$ ) variabel lingkungan sosial budaya adalah 0,600. Ini berarti kontribusi pengaruh variabel lingkungan sosial budaya terhadap prestasi kerja tenaga administrasi PNS adalah 0,0600 atau 6% di mana variabel lain dianggap tetap (konstan).

#### **5.4.1.4. Pengaruh Status PNS ( $X_4$ ) terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi PNS**

Tabel 5.32 menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  untuk variabel status PNS (2,691) lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  ( 1,671) dengan probabilitas (0,00909) lebih kecil dari pada tingkat signifikansi (0,05). Ini berarti bahwa variabel status sosial mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja tenaga administrasi PNS.

Koefisien regresi untuk variabel status PNS adalah 0,0659 dan bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang searah antara variabel status PNS dengan prestasi kerja tenaga administrasi PNS.

Artinya, apabila indikator-indikator yang terdapat dalam status PNS bersifat kondusif, maka prestasi kerja tenaga administrasi PNS akan meningkat, demikian sebaliknya, apabila indikator-indikator yang ada dalam status PNS memberi dampak negatif, maka akan melemahkan gairah kerja tenaga administrasi PNS sehingga dapat menyebabkan prestasi kerja tenaga administrasi PNS menurun.

Nilai parsial (parsial  $r^2$ ) variabel status PNS adalah 0,1016. Ini menunjukkan kontribusi pengaruh variabel status PNS terhadap prestasi kerja tenaga administrasi PNS adalah sebesar 0,1016 atau 10,16% dengan asumsi variabel lain dianggap tetap (konstan).

#### **5.4.1.5. Pengaruh Suasana Kerja ( $X_5$ ) terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi PNS**

Tabel 5.32 menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  untuk variabel suasana kerja (2,453) lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  ( 1,671) dengan probabilitas (0,01689) lebih kecil dari pada tingkat signifikansi (0,05). Ini berarti bawa variabel suasana kerja mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja tenaga administrasi PNS.

Koefisien regresi untuk variabel suasana kerja adalah 0,0667 dan bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang searah antara variabel suasana kerja dengan prestasi kerja tenaga administrasi PNS. Artinya, semakin baik suasana kerja di lingkungan tenaga administrasi PNS semakin dapat mendorong gairah kerja sehingga prestasi kerja tenaga

administrasi PNS akan meningkat. Demikian sebaliknya, apabila tidak ditunjang dengan suasana kerja yang baik, maka akan melemahkan gairah kerja tenaga administrasi PNS sehingga dapat menyebabkan prestasi kerja tenaga administrasi PNS menurun.

Nilai parsial (parsial  $r^2$ ) variabel suasana kerja adalah 0,0860. Ini menunjukkan kontribusi pengaruh variabel suasana kerja terhadap prestasi kerja tenaga administrasi PNS adalah sebesar 0,0860 atau 8,60% dengan asumsi variabel lain dianggap tetap (konstan).

#### **5.4.1.6. Pengaruh Fasilitas Kerja ( $X_6$ ) terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi PNS**

Tabel 5.32 menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  untuk variabel fasilitas kerja (2,483) lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  ( 1,671) dengan probabilitas (0,01565) lebih kecil dari pada tingkat signifikansi (0,05). Ini berarti bahwa variabel fasilitas kerja mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja tenaga administrasi PNS.

Koefisien regresi untuk variabel fasilitas kerja adalah 0,0943 dan bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang searah antara variabel fasilitas kerja dengan prestasi kerja tenaga administrasi PNS. Artinya, apabila fasilitas kerja di lingkungan tenaga administrasi PNS semakin baik, lengkap, dan sesuai dengan kondisi yang diinginkan, maka hal tersebut dapat meningkatkan prestasi kerja tenaga administrasi PNS. Sebaliknya,

apabila tidak ditunjang dengan fasilitas yang memadai, maka prestasi kerja tenaga administrasi PNS dapat menurun.

Nilai parsial (parsial  $r^2$ ) variabel fasilitas kerja adalah 0,0879. Ini menunjukkan kontribusi pengaruh variabel fasilitas kerja terhadap prestasi kerja tenaga administrasi PNS adalah sebesar 0,0879 atau 8,79% dengan asumsi variabel lain dianggap tetap (konstan).

#### **5.4.1.7. Pengaruh Penghargaan ( $X_7$ ) terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi PNS**

Menurut Tabel 5.32  $t_{hitung}$  untuk variabel penghargaan (2,257) lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  ( 1,671) dengan probabilitas (0,02745) lebih kecil dari pada tingkat signifikansi (0,05). Ini berarti bawa variabel penghargaan mempunyai pengaruh yang bermakna terhdap prestasi kerja tenaga administrasi PNS.

Koefisien regresi untuk variabel penghargaan adalah 0,0548 dan bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang searah antara variabel penghargaan dengan prestasi kerja tenaga administrasi PNS. Artinya, bila upaya meningkatkan penghargaan dilakukan secara intensif maka hal ini dapat mendorong semangat kerja sehingga prestasi kerja tenaga administrasi PNS diharapkan akan semakin meningkat.. Sebaliknya, apabila bentuk-bentuk penghargaan sangat minimal, maka prestasi kerja tenaga administrasi PNSpun melemah.

Nilai parsial (parsial  $r^2$ ) variabel penghargaan adalah 0,0737. Ini menunjukkan kontribusi pengaruh variabel penghargaan terhadap prestasi kerja tenaga administrasi PNS adalah sebesar 0,0737 atau 7,37% dengan asumsi variabel lain dianggap tetap (konstan).

#### **5.4.1.8. Pengaruh Kesempatan untuk Mengembangkan Diri ( $X_6$ ) terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi PNS**

Berdasarkan Tabel 5.32 dapat dikaji bahwa  $t_{hitung}$  untuk variabel penghargaan (3,765) lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  ( 1,671) dengan probabilitas (0,00036) jauh lebih kecil dari pada tingkat signifikansi (0,05). Ini berarti bahwa variabel kesempatan untuk mengembangkan diri mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja tenaga administrasi PNS.

Koefisien regresi variabel kesempatan untuk mengembangkan diri adalah 0,1035 dan bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang searah antara variabel kesempatan untuk mengembangkan diri dengan prestasi kerja tenaga administrasi PNS. Artinya, bila semakin luas peluang yang diberikan untuk peningkatan kemampuan dan karyawan secara antusias memanfaatkannya, maka hal ini dapat meningkatkan prestasi kerja tenaga administrasi PNS. Peningkatan ini akan lebih nyata bila ditunjang oleh minat karyawan untuk selalu meningkatkan kemampuan dirinya serta kemauan untuk menerapkannya dalam tugas pekerjaannya. Semakin tinggi minat dan kesediaan itu, semakin tinggi hasil karya yang akan dihasilkan. Sebaliknya,

apabila minat dan kesediaan unjuk kerja tersebut rendah, maka prestasi kerja tenaga administrasi PNSpun rendah.

Nilai parsial (parsial  $r^2$ ) variabel kesempatan untuk mengembangkan diri adalah 0,1813. Ini menunjukkan kontribusi pengaruh variabel kesempatan untuk mengembangkan diri terhadap prestasi kerja tenaga administrasi PNS adalah sebesar 0,1813 atau 18,13% dengan asumsi variabel lain dianggap tetap (konstan).

Berikutnya ditampilkan Tabel 5.33 yang merangkum hasil perhitungan analisis regresi berganda untuk kelompok tenaga administrasi honorer. Kemudian akan paparkan pula analisisnya .

**Tabel 5.33**  
**Hasil Regresi Linier Berganda**  
**Beberapa Faktor Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja**  
**Tenaga Administrasi Honorer**

Variabel Bebas	Koefisien Regresi	$T_{hitung}$ (DF=64)	Probabilitas	$r^2$ Partial
$X_1$	0,1225	4,431	0,00004	0,2348
$X_2$	0,1065	5,820	0,00000	0,3461
$X_3$	0,0763	3,460	0,00097	0,1576
$X_4$	0,1190	6,233	0,00000	0,3777
$X_5$	0,0992	5,191	0,00000	0,2963
$X_6$	0,0432	2,843	0,00599	0,1121
$X_7$	0,0379	2,819	0,00641	0,1104
$X_8$	0,0875	5,743	0,00000	0,3401
Constant	6,6916		Probabilitas 0,000E+00	
R Squared	0,8974		Durbin-Watson	
F Ratio	69,975		Test	1,6420

Sumber : Lampiran 7

#### 5.4.1.9. Pengaruh Upah ( $X_1$ ) terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi Honorer

Pada Tabel 5.33 tampak bahwa  $t_{hitung}$  untuk variabel upah (4,431) lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  ( 1,671) dengan probabilitas (0,0004) jauh lebih kecil dari pada tingkat signifikansi (0,05). Ini berarti bawa variabel upah mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja tenaga administrasi honorer.

Koefisien regresi variabel adalah 0,1225 dan bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang searah antara variabel upah dengan prestasi kerja tenaga administrasi honorer. Artinya, jika upah ditingkatkan maka hal ini dapat meningkatkan semangat kerja sehingga prestasi kerja tenaga administrasi honorer akan meningkat pula. Sebaliknya, apabila upah rendah, maka akan melemahkan semangat kerja sehingga prestasi kerja tenaga administrasi honorer pun menjadi rendah.

Nilai parsial (parsial  $r^2$ ) variabel upah adalah 0,2348. Ini menunjukkan kontribusi pengaruh variabel upah terhadap prestasi kerja tenaga administrasi PNS adalah sebesar 0,2348 atau 23,48% dengan asumsi variabel lain dianggap tetap (konstan).

Dibandingkan dengan kelompok tenaga administrasi PNS, taraf signifikansi pengaruh upah (4,431) tampaknya lebih besar dari pada signifikansi pengaruh gaji (2,980 atau 29,80%) . Ini dibenarkan dengan kontribusi yang diberikan oleh variabel upah (0,2348 atau 23,48%) yang ternyata lebih besar dari pada kontribusi yang diberikan oleh variabel gaji (0,1219 atau 12,19%)

#### 5.4.1.10. Pengaruh Pendapatan Selain Upah ( $X_2$ ) terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi Honororer

Tabel 5.33 menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  untuk variabel pendapatan selain upah (5,820) lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  ( 1,671) dengan probabilitas (0,0000) jauh lebih kecil dari pada tingkat signifikansi (0,05). Ini berarti bawa variabel pendapatan selain upah mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja tenaga administrasi honororer.

Koefisien regresi variabel pendapatan selain upah adalah 0,1065 dan bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang searah antara variabel pendapatan selain upah dengan prestasi kerja tenaga administrasi honororer. Artinya, jika pendapatan selain upah semakin besar, maka hal ini akan semakin mendorong semangat kerja sehingga prestasi kerja tenaga administrasi honororer akan semakin meningkat. Sebaliknya, apabila pendapatan selain upah rendah, maka akan melemahkan semangat kerja sehingga prestasi kerja tenaga administrasi honororer menjadi rendah.

Nilai parsial (parsial  $r^2$ ) variabel pendapatan selain upah adalah 0,3461. Ini menunjukkan kontribusi pengaruh variabel pendapatan selain upah terhadap prestasi kerja tenaga administrasi PNS adalah sebesar 0,3461 atau 34,61% dengan asumsi variabel lain dianggap tetap (konstan).

Dibandingkan dengan kelompok tenaga administrasi PNS, taraf signifikansi pengaruh pendapatan selain upah (5,820) tampaknya lebih besar dari pada signifikansi pengaruh pendapatan selain gaji (2,841). Terbukti pula

oleh adanya kontribusi yang diberikan oleh variabel pendapatan selain upah (0,3461 atau 34,61%) lebih besar dari pada kontribusi yang diberikan oleh variabel pendapatan selain gaji (0,1120 atau 11,20%).

#### **5.4.1.11. Pengaruh Lingkungan Sosial Budaya ( $X_3$ ) terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi Honorer**

Tabel 5.33 menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  untuk variabel lingkungan sosial budaya (3,460) lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  ( 1,671) dengan probabilitas (0,0097) jauh lebih kecil dari pada tingkat signifikansi (0,05). Ini berarti bahwa variabel lingkungan sosial budaya mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja tenaga administrasi honorer.

Koefisien regresi variabel pendapatan selain upah adalah 0,0763 dan bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang searah antara variabel lingkungan sosial budaya dengan prestasi kerja tenaga administrasi honorer. Artinya, jika faktor lingkungan memberi dukungan semakin besar, maka hal ini akan semakin mendorong keinginan bekerja dan pada gilirannya dapat berdampak peningkatan pada prestasi kerja tenaga administrasi honorer. Sebaliknya, apabila motivasi dari lingkungan sosial budaya rendah, maka keinginan bekerja lebih rendah sehingga pada gilirannya prestasi kerja tenaga administrasi honorer menjadi rendah pula.

Nilai parsial (parsial  $r^2$ ) variabel pendapatan selain upah adalah 0,1576. Ini menunjukkan kontribusi pengaruh variabel lingkungan sosial

budaya terhadap prestasi kerja tenaga administrasi PNS adalah sebesar 0,1576 atau 15,76% dengan asumsi variabel lain dianggap tetap (konstan).

Taraf signifikansi pengaruh lingkungan sosial budaya pada kelompok tenaga administrasi honorer (3,460) tampaknya lebih besar dari pada signifikansi pengaruh variabel lingkungan sosial budaya pada kelompok tenaga administrasi PNS (2,021). Terbukti pula oleh adanya kontribusi yang diberikan oleh variabel lingkungan sosial budaya (0,1576 atau 15,76%) lebih besar dari pada kontribusi yang diberikan oleh variabel lingkungan sosial pada kelompok tenaga administrasi PNS (0,0600 atau 6%).

#### **5.4.1.12. Pengaruh Status PNS ( $X_4$ ) terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi Honorer**

Seperti tampak pada Tabel 5.33,  $t_{hitung}$  untuk variabel status PNS pada kelompok tenaga administrasi honorer adalah 6,233 lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  ( 1,671) dengan probabilitas (0,00000) jauh lebih kecil dari pada tingkat signifikansi (0,05). Ini berarti bahwa variabel status PNS mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja tenaga administrasi honorer.

Koefisien regresi variabel status PNS adalah 0,1190 dan bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang searah antara variabel dengan prestasi kerja tenaga administrasi honorer. Artinya, jika semakin besar harapan tenaga administrasi honorer untuk menjadi tenaga administrasi PNS, maka hal ini akan semakin mendorong gairah bekerja dan

pada gilirannya dapat berdampak peningkatan pada prestasi kerja tenaga administrasi honorer. Sebaliknya, apabila harapan tersebut lemah, maka gairah bekerja dapat menurun sehingga pada gilirannya prestasi kerja tenaga administrasi honorer menjadi rendah.

Nilai parsial (parsial  $r^2$ ) variabel status PNS adalah 0,3777. Ini menunjukkan kontribusi pengaruh variabel status PNS terhadap prestasi kerja tenaga administrasi PNS adalah sebesar 0,3777 atau 37,77% dengan asumsi variabel lain dianggap tetap (konstan).

Taraf signifikansi pengaruh status PNS pada kelompok tenaga administrasi honorer (6,233) lebih besar dari pada signifikansi pengaruh variabel status PNS pada kelompok tenaga administrasi PNS (2,691). Diperkuat oleh adanya kontribusi yang diberikan oleh variabel status PNS (0,3777 atau 37,77%) lebih besar dari pada kontribusi yang diberikan oleh variabel pada kelompok tenaga administrasi PNS (0,1016 atau 10,16%).

#### **5.4.1.13. Pengaruh Suasana Kerja ( $X_5$ ) terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi Honorer**

Seperti tampak pada Tabel 5.33,  $t_{hitung}$  untuk variabel suasana kerja pada kelompok tenaga administrasi honorer adalah 5,191 lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  ( 1,671) dengan probabilitas (0.00000) jauh lebih kecil dari pada tingkat signifikansi (0,05). Ini berarti bahwa variabel suasana kerja mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja tenaga administrasi honorer.

Koefisien regresi variabel suasana kerja adalah 0.992 dan bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang searah antara variabel suasana dengan prestasi kerja tenaga administrasi honorer. Artinya, jika suasana lingkungan kerja dirasakan semakin baik, maka hal ini akan semakin mendorong gairah bekerja dan pada gilirannya dapat berdampak peningkatan pada prestasi kerja tenaga administrasi honorer. Sebaliknya, apabila suasana kerja tidak mendukung iklim kerja yang baik, maka gairah bekerja dapat menurun sehingga pada gilirannya prestasi kerja tenaga administrasi honorer menurun pula.

Nilai parsial (parsial  $r^2$ ) variabel suasana kerja adalah 0,2963. Ini menunjukkan kontribusi pengaruh variabel suasana kerja terhadap prestasi kerja tenaga administrasi honorer adalah sebesar atau 29,63% dengan asumsi variabel lain dianggap tetap (konstan).

Taraf signifikansi pengaruh suasana kerja pada kelompok tenaga administrasi honorer (5,191) lebih besar dari pada signifikansi pengaruh variabel suasana kerja pada kelompok tenaga administrasi PNS (2,453). Didukung oleh adanya kontribusi yang diberikan oleh variabel suasana kerja pada kelompok tenaga administrasi honorer (0,2963 atau 29,63%) lebih besar dari pada kontribusi yang diberikan oleh variabel suasana kerja pada kelompok tenaga administrasi PNS (0,0860 atau 8,60%).

#### 5.4.1.14. Pengaruh Fasilitas Kerja ( $X_6$ ) terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi Honorer

Berdasarkan Tabel 5.33,  $t_{hitung}$  untuk variabel fasilitas kerja pada kelompok tenaga administrasi honorer adalah 2,843 lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  ( 1,671) dengan probabilitas (0,00599) lebih kecil dari pada tingkat signifikansi (0,05). Ini berarti bahwa variabel fasilitas kerja mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja tenaga administrasi honorer.

Koefisien regresi variabel suasana kerja adalah 0,432 dan bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang searah antara variabel suasana dengan prestasi kerja tenaga administrasi honorer. Artinya, jika fasilitas lingkungan kerja semakin lengkap, maka hal ini akan semakin mendorong gairah bekerja dan pada gilirannya dapat berdampak peningkatan pada prestasi kerja tenaga administrasi honorer. Sebaliknya, apabila fasilitas kerja kurang lengkap, maka gairah bekerja dapat menurun sehingga pada gilirannya prestasi kerja tenaga administrasi honorer menurun pula.

Nilai parsial (parsial  $r^2$ ) variabel fasilitas kerja adalah 0,1121. Ini menunjukkan kontribusi pengaruh variabel fasilitas kerja terhadap prestasi kerja tenaga administrasi honorer adalah sebesar atau 11,21% dengan asumsi variabel lain dianggap tetap (konstan).

Taraf signifikansi pengaruh fasilitas kerja pada kelompok tenaga administrasi honorer (2,843) lebih besar dari pada signifikansi pengaruh

variabel suasana kerja pada kelompok tenaga administrasi PNS (2,483). Didukung pula oleh adanya kontribusi yang diberikan oleh variabel (0,1121 atau 11,21%) lebih besar dari pada kontribusi yang diberikan oleh variabel pada kelompok tenaga administrasi PNS (0,0879 atau 8,79%).

#### **5.4.1.15. Pengaruh Penghargaan ( $X_7$ ) terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi Honorar**

Berdasarkan Tabel 5.33,  $t_{hitung}$  untuk variabel penghargaan pada kelompok tenaga administrasi honorar adalah 2,819 lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  ( 1,671) dengan probabilitas (0,00641) lebih kecil dari pada tingkat signifikansi (0,05). Ini berarti bahwa variabel fasilitas kerja mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja tenaga administrasi honorar.

Koefisien regresi variabel penghargaan adalah 0,379 dan bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang searah antara variabel dengan prestasi kerja tenaga administrasi honorar. Artinya, jika penghargaan yang diberikan semakin intensif, maka hal ini akan semakin mendorong semangat kerja sehingga prestasi kerja tenaga administrasi honorar meningkat. Sebaliknya, apabila penghargaan kurang memadai, maka gairah kerja dapat menurun dan dapat berdampak negatif pada prestasi kerja tenaga administrasi honorar.

Nilai parsial (parsial  $r^2$ ) variabel penghargaan adalah 0,1104. Ini menunjukkan kontribusi pengaruh variabel fasilitas kerja terhadap prestasi

kerja tenaga administrasi honorer adalah sebesar atau 11,04% dengan asumsi variabel lain dianggap tetap (konstan).

Taraf signifikansi pengaruh penghargaan pada kelompok tenaga administrasi honorer (2,819) lebih besar dari pada signifikansi pengaruh variabel penghargaan pada kelompok tenaga administrasi PNS (2,257). Didukung pula oleh adanya kontribusi yang diberikan oleh variabel penghargaan pada kelompok tenaga administrasi honorer (0,1104 atau 11,04%) lebih besar dari pada kontribusi yang diberikan oleh variabel penghargaan pada kelompok tenaga administrasi PNS (0,737 atau 7,37%).

#### **5.4.1.16. Pengaruh Kesempatan Untuk Mengembangkan Diri ( $X_8$ ) terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi Honorer**

Berdasarkan Tabel 5.33,  $t_{hitung}$  untuk variabel kesempatan untuk mengembangkan diri pada kelompok tenaga administrasi honorer adalah 5,743 lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  ( 1,671) dengan probabilitas (0,00000) lebih kecil dari pada tingkat signifikansi (0,05). Ini berarti bahwa variabel kesempatan untuk mengembangkan diri mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja tenaga administrasi honorer.

Koefisien regresi variabel kesempatan untuk mengembangkan diri adalah 0,875 dan bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang searah antara variabel dengan prestasi kerja tenaga administrasi honorer. Artinya, jika peluang untuk mengembangkan diri diberikan semakin luas disertai minat untuk memanfaatkannya dan menerapkan potensi diri

semakin tinggi , maka prestasi kerja tenaga administrasi honorer dapat semakin meningkat. Sebaliknya, apabila kesempatan dan minat untuk mengembangkan diri serta kesediaan untuk menerapkan potensi diri kurang, maka hal ini dapat menurunkan prestasi kerja tenaga administrasi honorer.

Nilai parsial (parsial  $r^2$ ) variabel kesempatan untuk mengembangkan diri adalah 0,3401. Ini menunjukkan kontribusi pengaruh variabel kesempatan untuk mengembangkan diri terhadap prestasi kerja tenaga administrasi honorer adalah sebesar atau 34,01% dengan asumsi variabel lain dianggap tetap (konstan).

Taraf signifikansi pengaruh kesempatan untuk mengembangkan diri pada kelompok tenaga administrasi honorer (5,743) lebih besar dari pada signifikansi pengaruh variabel kesempatan untuk mengembangkan diri pada kelompok tenaga administrasi PNS (3,765). Didukung pula oleh adanya kontribusi yang diberikan oleh variabel kesempatan untuk mengembangkan diri (0,3401 atau 34,01%) lebih besar dari pada kontribusi yang diberikan oleh variabel pada kelompok tenaga administrasi PNS (0,1813 atau 18,13%).

Dari seluruh analisis data yang telah diuraikan di atas maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel bebas mempengaruhi variabel terikat secara bermakna. Dengan demikian maka hipotesis pertama yang menyatakan diduga secara individual/parsial ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing faktor gaji/upah, pendapatan selain gaji/upah,

lingkungan sosial budaya, status PNS, suasana kerja, fasilitas kerja, penghargaan, dan kesempatan untuk mengembangkan diri terhadap prestasi kerja tenaga administrasi UNESA dapat dibuktikan.

Dari hasil analisis regresi berganda seperti ditunjukkan Tabel 5.32 dan Tabel 5.33 diperoleh persamaan regresi untuk kedua kelompok tenaga administrasi. Persamaan regresi untuk kelompok tenaga administrasi PNS, adalah :

$$Y = 4,2926 + 2,980 X_1 + 2,841 X_2 + 2,021X_3 + 2,691 X_4 + 2,453 X_5 + 2,483 X_6 + 2,257 X_7 + 3,765 X_8 + e_i$$

sedangkan persamaan regresi untuk kelompok tenaga administrasi honorer adalah :

$$Y = 6,6916 + 4,431 X_1 + 5,820 X_2 + 3,460X_3 + 6,233 X_4 + 5,191X_5 + 2,843X_6 + 2,819 X_7 + 5,743 X_8 + e_i$$

Semua koefisien regresi dalam kedua persamaan tersebut bertanda positif. Seperti telah dijelaskan, tanda positif dari semua koefisien regresi ini menandakan bahwa ada hubungan yang searah antara masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat. Artinya apabila ada peningkatan pada faktor-faktor motivasi, maka akan menyebabkan prestasi kerja meningkat pula. Sebaliknya bila faktor-faktor motivasi menurun atau berkurang, maka demikian pula dengan prestasi kerja.

#### 5.4.2. Uji Simultan

Uji simultan berguna untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh serempak dari Variabel bebas terhadap variabel terikat. Tahapan analisis ini

dilakukan dalam rangka membuktikan hipotesis kedua yang menyatakan diduga faktor-faktor motivasi, yaitu gaji/upah, pendapatan selain gaji/upah, lingkungan sosial budaya, status PNS, suasana kerja, fasilitas kerja, penghargaan, dan kesempatan untuk mengembangkan diri secara bersama-sama mempengaruhi prestasi kerja tenaga administrasi UNESA.

Uji simultan dilakukan dengan cara membandingkan  $F_{hitung}$  ( $F_{ratio}$ ) dengan  $F_{tabel}$ . Jika  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$ , berarti semua variabel bebas secara serentak mempengaruhi variabel terikat. Apabila  $F_{hitung}$  lebih kecil dari  $F_{tabel}$ , maka yang terjadi adalah sebaliknya.

Hasil analisis regresi pada Tabel 5.32 menunjukkan bahwa  $F_{hitung}$  kelompok tenaga administrasi PNS adalah 32,478 jauh lebih besar dari pada  $F_{tabel}$  2,10 dan probabilitas 0,00000 lebih kecil dari pada tingkat signifikansi 0,05. Demikian pula yang ditunjukkan oleh Tabel 5.33,  $F_{hitung}$  untuk kelompok tenaga administrasi honorer adalah sebesar 69,975 jauh lebih besar dari pada  $F_{tabel}$  2,10 dengan probabilitas 0,00000 lebih kecil dari pada tingkat signifikansi 0,05. Berdasarkan uji simultan ini maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel bebas secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang berarti terhadap variabel terikat. Dengan demikian hipotesis ketiga dalam penelitian ini terbukti.

Adanya pengaruh serentak dari variabel bebas terhadap variabel terikat ini didukung oleh koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari semua variabel bebas sebesar 0,8024 (80,24%) untuk kelompok tenaga administrasi PNS dan 0,8974 (89,74%) untuk kelompok tenaga administrasi honorer .

Koefisien determinasi yang mendekati 1 ini menandakan adanya pengaruh yang kuat dari semua faktor motivasi terhadap prestasi kerja kedua kelompok tenaga administrasi. Dengan kata lain kontribusi variabel bebas mempengaruhi variabel terikat pada kelompok tenaga administrasi PNS adalah sebesar 80,24%, sedangkan sisanya (0,1976) dipengaruhi faktor lain di luar model. Untuk kelompok tenaga administrasi honorer, kontribusi variabel bebas mempengaruhi variabel terikat adalah sebesar 89,74%, sedangkan sisanya (0,1076) dipengaruhi faktor lain di luar model.

#### **5.4.3. Penentuan Koefisien Determinasi Parsial ( $r^2$ )**

Tahap analisis ini digunakan untuk mengetahui variabel bebas yang paling berpengaruh terhadap variabel terikat. Indikasi suatu variabel bebas yang dominan mempengaruhi variabel terikat adalah apabila variabel tersebut mempunyai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) yang tertinggi.

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda seperti yang ditampilkan pada Tabel 5.32 dan Tabel 5.33, diketahui bahwa koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) tertinggi pada kelompok tenaga administrasi PNS adalah Kesempatan untuk mengembangkan diri dengan kontribusi 0,1813 atau 18,13%. Sedangkan untuk kelompok tenaga administrasi honorer, koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) adalah status PNS dengan kontribusi 0,3777 atau 37,77%.

Dengan demikian maka hipotesis ketiga dan keempat terbukti, yaitu bahwa faktor motivasi kerja yang paling mempengaruhi prestasi kerja

tenaga administrasi PNS adalah kesempatan mengembangkan diri sedangkan pada kelompok tenaga administrasi honorer faktor motivasi kerja yang mendominasi adalah status PNS.

#### 5.4.4. Uji Beda Dua Rata-rata

Uji ini dilakukan untuk membuktikan hipotesis kelima yang menyatakan bahwa ada perbedaan yang signifikan antara prestasi tenaga administrasi PNS dan tenaga administrasi honorer. Analisis yang digunakan adalah *difference between two group means*. Oleh karena data pada penelitian ini lebih besar dari pada 30 maka distribusi yang digunakan adalah distribusi Z. Indikasinya adalah bila  $Z_{hitung}$  lebih besar dari pada  $Z_{tabel}$  maka berarti ada perbedaan yang signifikan antara dua kelompok tenaga administrasi. Sebaliknya tidak ada perbedaan yang signifikan apabila  $Z_{hitung}$  lebih kecil dari pada  $Z_{tabel}$ .

Tabel 5.34 menunjukkan hasil analisis uji beda dua rata-rata untuk prestasi kerja kelompok tenaga administrasi PNS dengan prestasi kerja kelompok tenaga administrasi honorer. Tampak bahwa nilai  $Z_{hitung}$  (5,2215) lebih besar dari pada  $Z_{tabel}$  (2,10). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja tenaga administrasi PNS berbeda secara meyakinkan dengan tenaga administrasi honorer. Hasil analisis ini menjawab hipotesis kelima yang menyatakan diduga ada perbedaan yang signifikan antara prestasi tenaga administrasi PNS dengan tenaga administrasi honorer.

Dengan didukung oleh nilai  $Z_{hitung}$  yang melebihi  $Z_{tabel}$ , maka hipotesis tersebut dapat dibuktikan.

**Tabel 5.34**  
**Hasil Uji Beda Dua Rata-Rata**  
**Untuk Prestasi Kerja Tenaga Administrasi PNS dan**  
**Tenaga Administrasi Tenaga administrasi Honorer**

	Honorer	PNS
Mean	71,2740	65,1096
Standar deviation	6,8379	7,4154
N (jumlah data)	73	73
Difference	= 6,1644	
Std. Error of difference	= 1,1806	
Z	= 5,2215	

*Sumber : Lampiran 13*

#### 5.4.5. Evaluasi Ekonometrika

Evaluasi ekonometrika dimaksudkan untuk mengetahui kelayakan model persamaan regresi yang dihasilkan. Kelayakan tersebut dapat dipenuhi apabila memenuhi asumsi klasik, yaitu tidak adanya multikolinieritas, autokorelasi, heteroskedastis dan harus memenuhi linieritas.

##### 5.4.5.1. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi antar variabel bebas yang terdapat dalam model persamaan regresi. Persamaan regresi yang baik seharusnya tidak mengandung gejala multikolinieritas sehingga pengaruh dari masing-masing variabel jelas. Uji

multikolinieritas ditempuh dengan cara mengkorelasikan setiap variabel bebas dengan variabel bebas lain. Ketentuan yang digunakan untuk menyatakan ada tidaknya multikolinieritas adalah asumsi yang dinyatakan oleh Emory (1998:149), bahwa sepanjang nilai koefisien korelasi antara variabel bebas tidak melebihi 0,80, maka multikolinieritas masih dapat ditoleransi. Didukung pula oleh pendapat Neter (1998) yang menyatakan bahwa hubungan antar variabel bebas dikatakan mengandung multikolinieritas apabila korelasi antar variabel bebas atau kombinasinya liniernya tinggi, sedangkan tingginya diklasifikasikan antara nilai 0,90 – 1,00.

Analisis *Corelation Matrix* antar variabel bebas untuk kelompok tenaga administrasi PNS disajikan pada Tabel 5.35.

Tabel 5.35  
Korelasi antar Variabel Bebas Pada Kelompok Tenaga Administrasi PNS

Hubungan antar variabel	Koef. Korelasi	Hubungan antar variabel	Koef. Korelasi
X1 – x2	0,32765	X3 – X5	0,29894
X1 – X3	0,47422	X3 – X6	0,15488
X1 – X4	0,31939	X3 – X7	0,11893
X1 – X5	0,48342	X3 – X8	0,10434
X1 – X6	0,57422	X4 – X5	0,17236
X1 – X7	0,00865	X4 – X6	0,53088
X1 – X8	0,19520	X4 – X7	-0,03976
X2 – X3	0,22502	X4 – X8	0,35761
X 2 – X4	0,27103	X5 – X6	0,19809
X2 – X5	-0,01447	X5 – X7	0,24540
X2 – X6	0,36685	X5 – X8	0,20962
X2 – X7	0,18199	X6 – X7	0,02337
X2 – X8	0,26061	X6 – X8	0,19699
X3 - X4	019611	X7 – X8	0,11968
Critical Va,ue (1 – tail, 0.05) = +/- 0,19414			
Critical Va,ue (2 – tail, 0.05) = +/- 0,23012			

Sumber :Lampiran 4

Jika dikonfirmasi dengan nilai kritisnya, tampak ada beberapa korelasi antar variabel bebas yang lebih besar dari pada nilai kritisnya, apabila bernilai positif dan lebih kecil dari pada nilai kritisnya, apabila nilai koefisien korelasinya negatif. Namun demikian semua koefisien korelasi masih lebih kecil dari asumsi yang ditetapkan, yaitu 0,80 maupun 0,90 – 1,00. Sehingga meskipun secara statistik masih terdapat gejala multikolinieritas, namun efek tersebut masih dapat ditoleransi.

Analisis *Corelation Matrix* antar variabel bebas untuk kelompok tenaga administrasi honorer disajikan pada Tabel 5.36

Tabel 5.36  
Korelasi antar Variabel Bebas  
Pada Kelompok Tenaga Administrasi Honorer

Hubungan antar variabel	Koef. Korelasi	Hubungan antar variabel	Koef. Korelasi
X1 – x2	0,55267	X3 – X5	- 0,15428
X1 – X3	0,17400	X3 – X6	0,09009
X1 – X4	0,26695	X3 – X7	0,04761
X1 – X5	0,02961	X3 – X8	- 0,02608
X1 – X6	0,11599	X4 – X5	0,05205
X1 – X7	0,39423	X4 – X6	0,19198
X1 – X8	0,39252	X4 – X7	0,26486
X2 – X3	0,05425	X4 – X8	- 0,06603
X2 – X4	0,03435	X5 – X6	0,26682
X2 – X5	0,20740	X5 – X7	0,16964
X2 – X6	0,08184	X5 – X8	0,22495
X2 – X7	0,47059	X6 – X7	0,10145
X2 – X8	0,41031	X6 – X8	0,16111
X3 – X4	0,03786	X7 – X8	0,26290
Critical Va,ue (1 – tail, 0.05) = +/- 0.19414			
Critical Va,ue (2 – tail, 0.05) = +/- 0.23012			

Sumber :Lampiran 9

Demikian juga halnya yang terjadi pada kelompok tenaga administrasi honorer. Tampak ada beberapa koefisien korelasi antar

variabel bebas yang lebih besar dari pada nilai kritisnya , (untuk yang bernilai positif) dan lebih kecil dari pada nilai kritisnya, (untuk yang bernilai negatif). Namun demikian semua koefisien korelasi masih lebih kecil dari asumsi yang ditetapkan , yaitu 0,80 maupun 0,90 – 1,00. Sehingga meskipun secara statistik masih terdapat gejala multikolinieritas, namun efek tersebut masih dapat ditoleransi. Di lain pihak relevan juga dengan pendapat Sudrajat (1998:175) yang menyatakan bahwa kolinieritas ganda hampir selalu ada dalam model persamaan regresi yang menggunakan lebih dari dua variabel bebas. Kolineritas ganda ditandai dengan  $R^2$  yang tinggi (antara 0,7 sampai 1,0).

#### **5.4.5.2. Autokorelasi**

Suatu model regresi yang layak hendaknya tidak mengandung gejala autokorelasi sehingga varians sampel dapat menggambarkan varians populasi. Mendeteksi ada tidaknya autokorelasi dapat menggunakan uji Durbin Watson (DW). Algifari (1997:79) menyatakan bahwa kriteria tidak adanya autokorelasi apabila nilai uji DW berkisar antara 1,55 sampai 2,46.

Berdasarkan Tabel 5.32 diketahui bahwa uji DW pada kelompok tenaga administrasi PNS adalah 2,0694. Nilai ini berada diantara rentang 1,55 sampai 2,46. Sedangkan Tabel 5.33 menyajikan hasil uji DW untuk kelompok tenaga administrasi honorer adalah 1,6420. Nilai inipun berada diantara rentang 1,55 sampai 2,46. Oleh karenanya dapat disimpulkan

bahwa tidak ada Autokorelasi dalam model persamaan regresi pada kedua kelompok tenaga administrasi tersebut.

#### 5.4.5.3 Uji Heteroskedastik

Heteroskedastik menunjukkan adanya hubungan antara variabel bebas dengan residu yang ditunjukkan oleh koefisien regresi variabel bebas dengan variabel gangguan ( $r_{ex}$ ) yang tinggi. Uji heteroskedastik dapat dilakukan dengan meregresikan variabel bebas dengan residualnya. Apabila nilai koefisien regresi ( $r_{ex}$ ) kurang dari satu maka dikaitkan tidak ada gejala heteroskedastik pada model regresi. Selain itu dapat pula dengan mengkonfirmasi  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ . Jika  $t_{hitung}$  lebih kecil dari pada  $t_{tabel}$ , maka dikatakan tidak terjadi heteroskedastik.

Hasil analisis regresi variabel bebas dengan residu pada kelompok tenaga administrasi PNS ditampilkan pada Tabel 5.37

Tabel 5.37  
Hasil Analisis Regresi Variabel Bebas dengan Residual  
Pada Kelompok Tenaga Administrasi PNS

NO	VARIABEL BEBAS	$r_{ex}$	T (DF=71)
1	X1	0,0000	1,3652E-09
2	X2	0,0000	2,3292E-10
3	X3	0,0000	5,7575E-10
4	X4	0,0000	4,0018E-11
5	X5	0,0000	4,5892E-10
6	X6	0,0000	7,0272E-10
7	X7	0,0000	-1,405E-10
8	X8	0,0000	-1,369E-09

Sumber : Lampiran 6

Tampak semua variabel bebas mempunyai nilai  $r_{ex}$  yang kurang dari 1 dan  $t_{hitung}$  lebih kecil dari pada  $t_{tabel}$  (1,671). Ini berarti tidak terdapat heteroskedastisitas dalam model persamaan regresi pada kelompok tenaga administrasi PNS.

Adapun hasil analisis regresi variabel bebas dengan residu pada kelompok tenaga administrasi honorer seperti tampak pada Tabel 5.38.

**Tabel 5.38**  
**Hasil Analisis Regresi Variabel Bebas dengan Residual**  
**Pada Kelompok Tenaga Administrasi Honorer**

NO	VARIABEL BEBAS	$r_{ex}$	T (DF=71)
1	X1	0,0000	1,3652E-09
2	X2	0,0000	2,3292E-10
3	X3	0,0000	5,7575E-10
4	X4	0,0000	4,0018E-11
5	X5	0,0000	4,5892E-10
6	X6	0,0000	7,0272E-10
7	X7	0,0000	-1,405E-10
8	X8	0,0000	-1,369E-09

*Sumber : Lampiran 11*

Demikian pula adanya pada kelompok tenaga administrasi honorer, tampak semua variabel bebas mempunyai nilai  $r_{ex}$  yang kurang dari 1 dan  $t_{hitung}$  lebih kecil dari pada  $t_{tabel}$  (1,671). Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas dalam model persamaan regresi pada kelompok tenaga administrasi honorer.

#### 5.4.5.4. Uji Linieritas

Suatu persamaan regresi yang baik harus memenuhi asumsi linieritas sesuai dengan kaidah metode kuadrat terkecil (*Ordinary Least Square/OLS*). Linieritas dapat ditunjukkan oleh adanya koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang tinggi. Dengan nilai ( $R^2$ ) yang tinggi berarti terdapat pengaruh besar (kuat) dari variabel bebas dalam model regresi, sementara pengaruh faktor lain di luar model kecil (lemah).

Tabel 5.33 menunjukkan bahwa ( $R^2$ ) untuk kelompok tenaga administrasi PNS sebesar 0.8024 atau 80,24%. Nilai ini merupakan indikasi kekuatan atau besarnya pengaruh variabel bebas yang terdapat dalam model persamaan regresi kelompok tenaga administrasi PNS. Nilai ini jauh lebih besar jika dibandingkan dengan kontribusi yang diberikan oleh variabel lain di luar model yaitu 0,1976 atau 19,76%.

Demikian pula Tabel 5.32 menunjukkan ( $R^2$ ) untuk kelompok tenaga administrasi honorer adalah 0.8974 atau 89,74%. Ini berarti bahwa besarnya pengaruh variabel bebas yang terdapat dalam model persamaan regresi kelompok tenaga administrasi honorer juga kuat dan lebih besar dibanding kelompok tenaga administrasi PNS . Pengaruh yang diberikan oleh variabel lain di luar model persamaan regresi kelompok tenaga administrasi honorer adalah 0,1026 atau 10,26%, jauh lebih kecil dibandingkan pengaruh yang diberikan variabel bebas pada model kelompok ini. Begitu pula jika dibandingkan dengan kelompok tenaga administrasi PNS.

Pada akhirnya dapat dikatakan bahwa model persamaan regresi linier dalam penelitian ini merupakan model yang layak, karena terbukti telah memenuhi semua asumsi klasik. Berdasarkan keempat uji asumsi klasik yang telah dijabarkan di atas diketahui tidak ada heteroskedastisitas, tidak ada autokorelasi dan memenuhi asumsi linieritas. Adapun asumsi multikolinieritas terbukti masih dapat ditoleransi.

## BAB VI

### PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Pada bagian ini akan diulas mengenai pembahasan hasil penelitian dan pembuktian hipotesis dikaitkan dengan teori, fenomena fakta dan kondisi yang ada di lapangan. Pembahasan juga mengacu pada rumusan masalah yang diajukan dengan menelaah masing-masing variabel bebas yang diujikan. Oleh karena responden dalam penelitian ini terdiri dari dua kelompok, maka pembahasan juga akan menyentuh dua kelompok tersebut. Pembahasan juga menguraikan tentang perbedaan yang terdapat pada kedua kelompok tenaga administrasi.

#### 6.1. Pengaruh Faktor-faktor Motivasi Secara Parsial terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi UNESA.

Secara statistik dinyatakan bahwa variabel bebas yang diujikan dalam penelitian ini mempunyai pengaruh yang meyakinkan terhadap prestasi kerja tenaga administrasi UNESA. Hasil uji parsial yang diperoleh menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  dari setiap variabel bebas lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  (1,671), baik pada kelompok tenaga administrasi PNS maupun tenaga administrasi honorer. Kecuali itu probabilitas semua variabel bebas pada kedua kelompok tenaga administrasi tersebut juga menunjukkan nilai yang lebih kecil dari tingkat signifikasi yang digunakan (0,05). Ini semua membuktikan hipotesis pertama yang menyatakan bahwa faktor-faktor motivasi, yaitu gaji/upah, pendapatan selain gaji/upah, lingkungan sosial

budaya, status PNS, suasana kerja, fasilitas kerja, penghargaan, dan kesempatan untuk mengembangkan diri secara individual berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja tenaga administrasi UNESA dapat terbukti. Uji partial variabel bebas ini menunjukkan pula bahwa tingkat signifikansi maupun kontribusi pengaruh yang diberikan setiap faktor-faktor motivasi kerja terhadap prestasi kerja untuk kelompok tenaga administrasi honorer lebih tinggi dari pada kelompok tenaga administrasi PNS.

#### **6.1.1 Pengaruh Gaji/Upah terhadap Prestasi Kerja tenaga administrasi UNESA.**

Gaji merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja tenaga administrasi PNS. Kontribusinya terhadap prestasi kerja tenaga administrasi PNS adalah 12,19%. Demikian juga upah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja tenaga administrasi honorer. Pengaruh yang diberikan faktor ini terhadap tenaga administrasi honorer adalah 23,48%.

Tanggapan kedua kelompok responden terhadap variabel ini cenderung negatif, terlihat dari distribusinya memusat pada kategori tidak adil dan tidak memenuhi kebutuhan minimal. Tanggapan ini tentu saja berkaitan dengan kenyataan bahwa secara meteriil gaji PNS pada umumnya, dan upah para tenaga honorer di UNESA pada khususnya belum dapat dikatakan menguntungkan. Gaji pokok PNS diatur berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 1997 sebagai mana tampak pada Tabel 6.1.

Tabel 6.1

DAFTAR GAJI POKOK PEGAWAI NEGERI SIPIL  
REPUBLICAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

MASA KERJA GOL.	GOLONGAN I				MASA KERJA GOL.	GOLONGAN II			
	RUANG DAN KENAIKAN GAJI POKOK					RUANG DAN KENAIKAN GAJI POKOK			
	a	b	c	d		a	b	c	d
0	Rp 135.000,0								
1	-								
2	Rp 141.800,0								
3		Rp 151.100,0	Rp 157.100,0	Rp 163.400,0					
4	Rp 148.800,0								
5		Rp 158.700,0	Rp 165.000,0	Rp 171.600,0					
6	Rp 156.300,0				0	Rp 182.900,0			
7		Rp 166.600,0	Rp 173.300,0	Rp 180.200,0	1	Rp 187.500,0			
8	Rp 164.100,0				2				
9		Rp 174.900,0	Rp 181.900,0	Rp 189.200,0	3	Rp 296.900,0	Rp 204.800,0	Rp 212.900,0	Rp 221.500,0
10	Rp 177.300,0				4				
11		Rp 183.700,0	Rp 191.000,0	Rp 198.700,0	5	Rp 206.700,0	Rp 215.000,0	Rp 223.600,0	Rp 232.500,0
12	Rp 180.900,0				6				
13		Rp 192.900,0	Rp 200.600,0	Rp 208.600,0	7	Rp 217.100,0	Rp 225.700,0	Rp 234.800,0	Rp 244.200,0
14	Rp 190.000,0				8				
15		Rp 202.500,0	Rp 210.600,0	Rp 219.000,0	9	Rp 227.900,0	Rp 237.000,0	Rp 246.500,0	Rp 256.400,0
16	Rp 199.500,0				10				
17		Rp 212.600,0	Rp 221.100,0	Rp 230.000,0	11	Rp 239.300,0	Rp 248.900,0	Rp 258.800,0	Rp 269.200,0
18	Rp 209.400,0				12				
19		Rp 223.300,0	Rp 232.200,0	Rp 241.500,0	13	Rp 251.300,0	Rp 261.300,0	Rp 271.800,0	Rp 282.700,0
20	Rp 219.900,0				14				
21		Rp 234.400,0	Rp 243.800,0	Rp 253.500,0	15	Rp 263.800,0	Rp 274.400,0	Rp 285.400,0	Rp 296.800,0
22	Rp 230.900,0				16				
23		Rp 246.100,0	Rp 256.000,0	Rp 266.200,0	17	Rp 277.000,0	Rp 288.100,0	Rp 299.500,0	Rp 311.600,0
24	Rp 242.400,0				18				
25		Rp 258.400,0	Rp 268.800,0	Rp 279.500,0	19	Rp 290.900,0	Rp 302.500,0	Rp 314.600,0	Rp 327.200,0
26	Rp 254.600,0				20				
27		Rp 271.400,0	Rp 282.200,0	Rp 293.500,0	21	Rp 305.400,0	Rp 317.600,0	Rp 330.400,0	Rp 343.600,0
					22				
					23	Rp 320.700,0	Rp 333.500,0	Rp 346.900,0	Rp 360.700,0
					24				
					25	Rp 336.700,0	Rp 350.200,0	Rp 364.200,0	Rp 378.800,0
					26				
					27	Rp 353.600,0	Rp 367.700,0	Rp 382.400,0	Rp 397.700,0
					28				
					29	Rp 371.300,0	Rp 386.100,0	Rp 401.500,0	Rp 417.600,0
					30				
					31	Rp 389.800,0	Rp 405.400,0	Rp 421.600,0	Rp 438.500,0
					32				
					33	Rp 409.300,0	Rp 425.700,0	Rp 442.700,0	Rp 460.400,0

TESIS

Y. LILIK RUDIYANTO

Tabel 5.1 (Lanjutan)  
 DAFTAR GAJI POKOK PEGAWAI NEGERI SIPIL

MASA KERJA GOL.	GOLONGAN III				MASA KERJA GOL.	GOLONGAN IV				
	RUANG DAN KENAIKAN GAJI POKOK					RUANG DAN KENAIKAN GAJI POKOK				
	a	b	c	d		a	b	c	d	e
0	Rp 241.800,0	Rp 251.500,0	Rp 261.600,0	Rp 272.000,0	0	Rp 282.900,0	Rp 294.200,0	Rp 306.000,0	Rp 318.200,0	Rp 331.000,0
1	-				1					
2	Rp 253.900,0	Rp 264.100,0	Rp 274.700,0	Rp 285.600,0	2	Rp 297.100,0	Rp 308.900,0	Rp 321.300,0	Rp 334.200,0	Rp 347.500,0
3					3					
4	Rp 266.600,0	Rp 277.300,0	Rp 288.400,0	Rp 299.900,0	4	Rp 311.900,0	Rp 324.400,0	Rp 337.400,0	Rp 350.900,0	Rp 364.900,0
5					5					
6	Rp 280.000,0	Rp 291.200,0	Rp 302.800,0	Rp 314.900,0	6	Rp 327.500,0	Rp 340.600,0	Rp 354.200,0	Rp 368.400,0	Rp 383.100,0
7					7					
8	Rp 294.000,0	Rp 305.700,0	Rp 317.900,0	Rp 330.700,0	8	Rp 343.900,0	Rp 357.600,0	Rp 372.000,0	Rp 386.800,0	Rp 402.400,0
9					9					
10	Rp 308.700,0	Rp 321.000,0	Rp 333.800,0	Rp 347.200,0	10	Rp 361.100,0	Rp 375.500,0	Rp 390.500,0	Rp 406.200,0	Rp 422.400,0
11					11					
12	Rp 324.100,0	Rp 337.100,0	Rp 350.500,0	Rp 364.600,0	12	Rp 379.100,0	Rp 394.300,0	Rp 410.100,0	Rp 426.500,0	Rp 443.500,0
13					13					
14	Rp 340.300,0	Rp 353.900,0	Rp 368.100,0	Rp 382.500,0	14	Rp 398.100,0	Rp 414.000,0	Rp 430.600,0	Rp 447.500,0	Rp 465.700,0
15					15					
16	Rp 357.300,0	Rp 371.600,0	Rp 386.500,0	Rp 401.900,0	16	Rp 418.000,0	Rp 434.700,0	Rp 452.100,0	Rp 470.200,0	Rp 489.000,0
17					17					
18	Rp 375.200,0	Rp 390.200,0	Rp 405.800,0	Rp 422.000,0	18	Rp 438.900,0	Rp 456.500,0	Rp 474.700,0	Rp 493.700,0	Rp 513.500,0
19					19					
20	Rp 393.900,0	Rp 409.700,0	Rp 426.100,0	Rp 443.100,0	20	Rp 460.800,0	Rp 479.300,0	Rp 498.500,0	Rp 518.400,0	Rp 539.100,0
21					21					
22	Rp 413.600,0	Rp 430.200,0	Rp 447.400,0	Rp 465.300,0	22	Rp 483.900,0	Rp 503.200,0	Rp 523.400,0	Rp 544.300,0	Rp 566.100,0
23					23					
24	Rp 434.300,0	Rp 451.700,0	Rp 469.800,0	Rp 488.500,0	24	Rp 460.800,0	Rp 528.400,0	Rp 549.500,0	Rp 571.500,0	Rp 594.400,0
25					25					
26	Rp 456.000,0	Rp 474.300,0	Rp 493.200,0	Rp 513.000,0	26	Rp 533.500,0	Rp 554.800,0	Rp 577.000,0	Rp 600.100,0	Rp 624.100,0
27					27					
28	Rp 478.800,0	Rp 498.000,0	Rp 517.900,0	Rp 538.600,0	28	Rp 560.200,0	Rp 582.600,0	Rp 605.900,0	Rp 630.100,0	Rp 655.300,0
29					29					
30	Rp 502.800,0	Rp 522.900,0	Rp 543.800,0	Rp 565.500,0	30	Rp 588.200,0	Rp 611.700,0	Rp 636.200,0	Rp 661.600,0	Rp 688.100,0
31					31					
32	Rp 527.900,0	Rp 549.000,0	Rp 571.000,0	Rp 593.800,0	32	Rp 617.600,0	Rp 642.300,0	Rp 668.000,0	Rp 694.700,0	Rp 722.500,0

Tabel 6.1 menunjukkan Daftar Gaji untuk PNS Golongan I dan II. Daftar tersebut yang sedemikian rupa adanya menunjukkan penentuan gaji pokok PNS Golongan I dan II berkaitan dengan masa kerja Golongan, dan kenaikan (mutasi) Golongan. Sebagai contoh dapat dijelaskan disini, Daftar gaji golongan II dengan masa kerja 0 (nol) tahun berada sejajar dengan golongan I dengan masa kerja 6 tahun menunjukkan bahwa bila seorang PNS yang bergolongan I dengan masa kerja 6 tahun dengan gaji Rp 156.300,00 dapat pindah golongan ke gol. II (melalui penyesuaian), maka masa kerja golongan yang diakui pada golongan yang baru adalah 0 (nol) tahun dengan gaji yang disesuaikan menjadi Rp 182.900,00, Demikian seterusnya untuk golongan dan masa kerja yang lain. Adapun setiap baris masa kerja yang kosong, menunjukkan masa kenaikan gaji berkala (setiap dua tahun sekali). Seorang PNS yang masa kerjanya berada pada baris di mana tidak terdapat satuan gaji, berarti gaji pokoknya mengikuti satuan gaji pada masa kerja di atasnya. Misalnya Gol I dengan masa kerja 1 tahun, gaji pokoknya mengikuti pada satuan gaji untuk gol. I dengan masa kerja 0 (nol) tahun, dan seterusnya.

Perlu diingat bahwa responden kelompok tenaga administrasi PNS adalah karyawan-karyawan berstatus PNS yang bergolongan III.c ke bawah dan belum menduduki jabatan struktural. Sehingga penerimaan mereka hanya gaji pokok tanpa tunjangan struktural. Pada penerimaan kotor (Brutto) yang dibuat oleh Pembuat Daftar Gaji (PDG) memang tertera beberapa tunjangan, seperti tunjangan perbaikan penghasilan, tunjangan beras (yang

saat ini diterimakan dalam bentuk uang), tunjangan pembulatan, namun semua itu berlaku umum, baik tenaga administratif maupun tenaga akademik. Ditinjau dari nilai rupiahnya, tunjangan-tunjangan tersebut nilainya kecil. Lebih banyak tanggapan yang menyatakan bahwa peraturan gaji/upah saat ini tidak adil. Tidak adil di sini berkaitan juga dengan sistem kompensasi yang dirasakan oleh sebagian besar responden belum seimbang dengan apa yang mereka kerjakan. Di satu sisi mereka merasa tuntutan kewajiban lebih menekan sementara di sisi lain apa yang mereka terima secara materiil belum sepadan dengan pengabdianya. Indikasi lain berhubungan pula dengan issue kenaikan tunjangan struktural yang begitu fantastis. Pada saat penelitian ini dilakukan, Surat Edaran Direktur Jenderal Anggaran No. SE-67/A/2000 tanggal 5 Mei 2000 sedang diberlakukan. Berdasarkan Surat Edaran tersebut ditentukan tunjangan jabatan struktural dengan rentang yang sangat jauh, yaitu mulai Rp 120.000,00 untuk pejabat eselon Vb hingga Rp 4.500.000,00 untuk eselon Ia. Berlakunya Surat Edaran ini menimbulkan kontro versial dikalangan masyarakat dan kecemburuan sosial yang mendominasi pegawai non jabatan. Demikian maka dapat dipahami tanggapan responden begitu negatif. Namun secara umum, meskipun tanpa adanya issue tersebut, kiranya dapatlah dirasakan oleh semua kalangan PNS bahwa kekurangan dari segi materiil tersebut benar adanya.

Satuan upah tenaga honorer yang ditetapkan berdasarkan SK Rektor UNESA Nomor 041/K08/HK.01.23/KU/2000 dan Petunjuk Teknisnya adalah sebagai mana tampak pada Tabel 6.2.

Tabel 6.2  
Satuan Upah Tenaga Administrasi Honorer

Tingkat Pendidikan	Masa Kerja (Rp)	Satuan Upah
SD	Kurang dari 3 tahun	122.500,00/bulan
SD	Lebih dari 3 tahun	125.000,00/bulan
SLTP	Kurang dari 3 tahun	125.000,00/bulan
SLTP	Lebih dari 3 tahun	127.500,00/bulan
SLTA	Kurang dari 3 tahun	127.500,00/bulan
SLTA	Lebih dari 3 tahun	130.000,00/bulan
Sarjana	Kurang dari 3 tahun	137.500,00/bulan
Sarjana	Lebih dari 3 tahun	145.000,00/bulan

Sumber: BAU dan Keuangan UNESA (2000)

Satuan upah tersebut tampaknya masih rendah, bahkan jika dibandingkan dengan UMR untuk wilayah Jawa Timur yang ditetapkan sebesar Rp 7.500/hari atau Rp 150.000,00/bulan untuk lima hari kerja yang ditetapkan di UNESA. Dalam kondisi resesi dan krisis moneter saat ini, nilai upah tenaga administrasi honorer dirasa semakin kecil artinya, meskipun ketetapan di atas adalah ketetapan terbaru setelah disesuaikan dengan kondisi yang tengah berlangsung. Karena alasan inilah maka wajar jika respon para tenaga administrasi honorer negatif terhadap variabel upah untuk indikator keadilan.

Seperti juga respon terhadap gaji/upah untuk indikator pemenuhan kebutuhan minimum, sebagian besar responden dari kedua kelompok tenaga administrasi menyatakan tanggapan negatif. Dinyatakan bahwa gaji maupun upah yang diterima tidak memenuhi, bahkan banyak pula diantaranya yang menyatakan sangat tidak memenuhi kebutuhan minimal.

Kebutuhan minimal dalam hal ini dimaksudkan sebagai kebutuhan yang sedikit lebih banyak dari pada kebutuhan primer (sandang dan pangan). Kebutuhan di luar itu misalnya, kebutuhan akan biaya sekolah, biaya listrik, air, cadangan untuk kesehatan. Tolok ukur yang dapat digunakan untuk standar kebutuhan minimal adalah batas pengenaan pendapatan tidak kena pajak (PTKP). Peraturan terbaru yang didasarkan pada Ketetapan Menteri Keuangan Nomor 361/KMK.04/1998 tanggal 27 Juli 1998 tentang Persandingan PTKP adalah sebagai mana tampak pada Tabel 6.3.

**Tabel 6.3**  
**Penetapan PTKP Menurut Ketetapan Menteri Keuangan**  
**Nomor 361/KMK.04/1998**

NO	URAIAN	PTKP/Tahun
1.	Untuk Wajib Pajak Tidak Kawin	Rp 2.880.000,00
2.	Tambahan Wajib Pajak yang Kawin	Rp 1.440.000,00
3.	Tambahan untuk istri yang bekerja	Rp 2.880.000,00
4.	Tambahan untuk setiap keluarga (Maks. 3 orang)	Rp 1.440.000,00

*Sumber : DepKeu : 2000*

Dalam ketetapan tersebut diuraikan pula contoh peneanan PTKP, misalnya :

1. K/1 (baca : Kawin dan mempunyai 1 orang anak, istri tidak bekerja)

Penghitungan PTKP adalah sebagai berikut :

Untuk Wajib Pajak	Rp 2.880.000,00
Tambahan untuk Wajib Pajak Kawin	Rp 1.440.000,00
Tambahan untuk 1 orang anak	Rp 1.440.000,00 +
<b>PTKP (per tahun)</b>	<b><u>Rp 5.760.000,00</u></b>

2. K/1 (istri bekerja) (baca : kawin dan mempunyai 1 orang anak, istri bekerja)

Penghitungan PTKP adalah sebagai berikut :

Untuk Wajib Pajak	Rp 2.880.000,00
Tambahan untuk Wajib Pajak Kawin	Rp 1.440.000,00
Tambahan untuk 1 orang anak	Rp 1.440.000,00
Tambahan untuk istri yang bekerja	Rp 2.880.000,00+
<b>PTKP (per tahun)</b>	<b><u>Rp 8.640.000,00</u></b>

3. K /2 (baca : Kawin mempunyai 2 orang anak, istri tidak bekerja)

Penghitungan PTKP adalah sebagai berikut :

Untuk Wajib Pajak	Rp 2.880.000,00
Tambahan untuk Wajib Pajak Kawin	Rp 1.440.000,00
Tambahan untuk 2 orang anak @Rp 1.440.000,0	Rp 2.880.000,00 +
<b>PTKP (per tahun)</b>	<b><u>Rp 7.200.000,00</u></b>

4. K/2 (istri bekerja)

Penghitungan PTKP adalah sebagai berikut :

Untuk Wajib Pajak	Rp 2.880.000,00
Tambahan untuk Wajib Pajak Kawin	Rp 1.440.000,00
Tambahan untuk 2 orang anak @Rp 1.440.000,0	Rp 2.880.000,00
Tambahan untuk istri yang bekerja	Rp 2.880.000,00 +
<b>PTKP (per tahun)</b>	<b><u>Rp10.080.000,00</u></b>

5. K/3 (baca : Kawin dan mempunyai 3 orang anak, istri tidak bekerja)

Penghitungan PTKP adalah sebagai berikut :

Untuk Wajib Pajak	Rp 2.880.000,00
Tambahan untuk Wajib Pajak Kawin	Rp 1.440.000,00
Tambahan untuk 3 orang anak @Rp 1.440.000,0	Rp 4.320.000,00 +
PTKP (per tahun)	<u>Rp 8.640.000,00</u>

6. K/3 (istri bekerja) (baca : Kawin dan mempunyai 3 orang anak, istri bekerja)

Penghitungan PTKP adalah sebagai berikut :

Untuk Wajib Pajak	Rp 2.880.000,00
Tambahan untuk Wajib Pajak Kawin	Rp 1.440.000,00
Tambahan untuk 3 orang anak @Rp 1.440.000,0	Rp 4.320.000,00
Tambahan untuk istri yang bekerja	Rp 2.880.000,00 +
PTKP (per tahun)	<u>Rp11.520.000,00</u>

Pajak Penghasilan dikenakan pada PNS yang minimal bergolongan III.a. Misalnya seorang PNS (belum menikah) bergolongan III.a dengan masa kerja 0 tahun, gaji pokok yang diterimanya adalah Rp 241.800 / bulan atau Rp 2.901.600,00 /tahun. Jika dibandingkan dengan PTKP (Rp2.880.000,00) sebagai tolok ukur kebutuhan minimal, maka pendapatan tersebut belum cukup layak. Contoh ini adalah batasan paling sederhana yang nilai rupiahnya paling rendah, maka sudah dapat diperhitungkan selanjutnya, apa bila PNS berkeluarga. Kebutuhan minimalnya tentu lebih besar.

Lebih-lebih bagi tenaga administrasi honorer, apa bila ditinjau dari satuan upahnya yang rendah, maka sudah dapat dipastikan semakin lebar rentang antara penerimaan dengan batas kebutuhan minimal. Ini berarti

bahwa bagi tenaga administrasi honorer penerimaan upahnya semakin tidak memenuhi kebutuhan minimal.

Berdasarkan keterangan di atas maka wajar apabila sebagian besar responden memberikan respon negatif terhadap variabel gaji/upah. Namun demikian, variabel ini tetap merupakan faktor yang mempengaruhi prestasi kerja tenaga administrasi PNS. Bukti statistik ini sekaligus mendukung teori-teori motivasi seperti teori hirarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow, Teori ERG Aldefer dan teori dua faktor Herzberg. Secara tegas Murdick (1993:37) menyatakan bahwa Gaji/upah merupakan alat pemenuhan kebutuhan fisiologis (kebutuhan mendasar) dalam hirarki kebutuhan Maslow. Adapun menurut Aldefer, kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan eksistensi yang dapat dipuaskan oleh faktor-faktor fisik seperti, makan, minum, dan upah. Kebutuhan eksistensi dari teori Aldefer setingkat dengan kebutuhan akan keselamatan dari Maslow. Implikasi teori ini adalah bahwa seseorang mencari uang (gaji/upah) dalam rangka keselamatan hidupnya, minimal agar aman dari ancaman tidak terpenuhinya kebutuhan fisiologis (pangan dan sandang). Temuan penelitian ini juga relevan dengan teori Herzberg. Gaji/upah merupakan faktor ekstrinsik (hygiene factor) yang dapat membuat orang merasa puas bila dimunculkan dalam lingkungan kerja. Implikasinya adalah bila gaji/upah ditingkatkan maka akan menggerakkan motivasi kerja yang lebih kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi yang lebih baik. Pernyataan ini sesuai dengan ciri statistik dari variabel Gaji/upah yang mempunyai tanda positif pada koefisien regresinya.

### **6.1.2. Pengaruh Pendapatan Selain Gaji/upah terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi UNESA.**

Variabel pendapatan selain gaji/upah terbukti juga mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja tenaga administrasi UNESA. Analisis hasil penelitian terhadap variabel ini juga mendukung hipotesa dan dengan demikian sekaligus mendukung teori motivasi.

Pendapatan selain gaji/upah adalah tambahan penghasilan yang diterima di luar gaji dan upah para tenaga administrasi UNESA. Secara umum tambahan penghasilan ini merupakan pendapatan tidak tetap, namun ada juga yang diterimakan secara rutin. Pada prinsipnya pendapatan selain gaji/upah memiliki sifat dan kegunaan yang sama dengan gaji/upah, yaitu sebagai pemuas kebutuhan fisiologis (teori hirarki Maslow). Sebagai pemuas kebutuhan fisiologis ia juga diupayakan manusia untuk menyelamatkan diri dari ancaman tidak terpenuhinya kebutuhan fisiologis (pangan dan sandang). Sebagai motivator dalam lingkungan kerja ia mempunyai hubungan yang searah dengan prestasi kerja. Artinya semakin ditingkatkan pemberiannya maka faktor kepuasan akan semakin meningkat. Kondisi demikian akan memacu karyawan untuk berprestasi/berkarya lebih baik.

Tanggapan responden terhadap variabel ini juga cenderung negatif. Akan tetapi sedikit lebih baik dari pada tanggapan yang diberikan terhadap variabel Gaji/upah. Berdasarkan diskripsi variabel penelitian dapat dilihat bahwa distribusi tanggapan banyak terkumpul dalam kategori cukup. Hal ini

menengarai pemberian pendapatan selain gaji/upah dinilai cukup adil dan cukup memuaskan. Gejala ini juga dapat menjadi indikasi bahwa akumulasi pemberian pendapatan selain gaji/upah yang diterima tenaga administrasi UNESA lebih besar dari pada gaji/upah.

Pendapatan selain gaji/upah di UNESA yang dapat diidentifikasi berbentuk honorarium dari kepanitiaan-kepanitiaan untuk kegiatan rutin maupun non rutin. Kepanitiaan tidak membatasi status tenaga administrasi untuk menjadi anggota. Baik PNS maupun tenaga honorer dapat dilibatkan di dalamnya. Ketentuan honorarium yang berlaku di UNESA dibedakan berdasarkan sifat kegiatannya. Honorarium untuk setiap personil dalam panitia kegiatan yang sifatnya temporer kurang dari 1 bulan adalah sebagai berikut (BAU dan Keuangan UNESA:2000) :

a. Pelindung	Rp 45.000,00/ orang
b. Penasihat	Rp 40.000,00/ orang
c. Penanggungjawab	Rp 40.000,00/ orang
d. Ketua	Rp 40.000,00/ orang
e. Sekretaris	Rp 30.000,00/ orang
f. Bendahara	Rp 30.000,00/ orang
g. Anggota	Rp 25.000,00/ orang

Sedangkan honorarium untuk setiap personil dalam panitia kegiatan yang sifatnya temporer lebih dari 1 bulan adalah sebagai berikut (BAU dan Keuangan UNESA:2000) :

a. Pelindung	Rp 60.000,00/ orang
b. Penasihat	Rp 55.000,00/ orang
c. Penanggungjawab	Rp 55.000,00/ orang
d. Ketua	Rp 55.000,00/ orang
e. Sekretaris	Rp 45.000,00/ orang
f. Bendahara	Rp 45.000,00/ orang
g. Anggota	Rp 35.000,00/ orang

Ketentuan tersebut di atas dilaksanakan secara formal. Secara informal, kemungkinan honorarium bisa diterimakan lebih dari ketetapan yang ada. Kegiatan-kegiatan di setiap unit kerja sangat beragam dan pelaksanaannya mempunyai volume maupun frekuensi cukup tinggi. Misalnya ditetapkan dalam kapasitas minimal, seorang tenaga administrasi terlibat dalam kepanitiaan dengan jabatan sebagai anggota akan menerima honorarium secara formal Rp 25.000,00 /kegiatan dalam kepanitiaan temporer kurang dari 1 bulan dan Rp 35.000,00/kegiatan dalam kepanitiaan temporer lebih dari 1 bulan. Maka sudah dapat diprediksi hasil yang diperoleh, jika kegiatan semakin sering dilakukan dan semakin banyak keterlibatan di dalamnya. Jumlah ini akan masih bertambah bila secara informal masing-masing pimpinan memberikan kebijaksanaannya. Ketetapan secara informal tampaknya lebih mendasari tanggapan responden yang sebagian besar cukup adil. Indikasinya adalah bahwa dalam lingkup informal tambahan penghasilan diberikan secara proposional sesuai dengan porsi kerja individu, dan bukan lagi semata-mata berdasarkan kapasitas individu dalam organisasi. Sistem seperti ini jika terus ditingkatkan akan menguatkan motivasi bekerja. Seperti yang dinyatakan dalam teori keadilan Adams, bahwa setiap individu dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil. Karyawan akan selalu membandingkan imbalan yang diterimanya dengan imbalan yang diterima orang lain dalam situasi kerja yang sama.

Bentuk lain dari pendapatan selain gaji dan upah yang diberikan kepada para tenaga administrasi UNESA adalah uang lembur . Kegiatan

lembur (over time) sangat mungkin sering dilakukan mengingat volume kegiatan di UNESA yang demikian padat. Kegiatan administratif di UNESA ditetapkan lima hari kerja dengan perpanjangan jam kerja setiap harinya. Namun waktu ini belum dapat menampung seluruh kegiatan dapat dilaksanakan secara tuntas. Uang lembur ditetapkan menurut golongan PNS sebagai berikut (BAU dan Keuangan UNESA:2000) :

- a. Golongan I : Rp 800,00 per jam
- b. Golongan II : Rp 900,00 per jam
- c. Golongan IV : Rp 1.000,00 per jam

dengan ketentuan lebih lanjut diberikan uang makan Rp 2.000/ hari / per orang bagi karyawan yang lembur lebih dari 4 jam atau lebih. Untuk tenaga honorer satuan uang lembur disesuaikan dengan golongan PNS. Tenaga honorer yang berijazah SD /SLTP dikategorikan Golongan I, Berijazah SLTA dikategorikan Golongan II, dan berijazah Sarjana dikategorikan Golongan III.

Kegiatan lembur tidak hanya dilakukan pada hari-hari kerja, melainkan juga sering kali pada hari libur (Sabtu dan Minggu). Lembur yang dilakukan pada hari libur sudah tentu melebihi 4 jam. Konsekuensinya seorang karyawan yang lembur pada hari itu pasti akan mendapat tambahan uang makan. Semakin banyak lembur dilakukan, terutama pada hari-hari libur, maka semakin banyak tambahan penghasilan yang terakumulasi.

Dua bentuk pendapatan selain gaji/upah tenaga administrasi UNESA di atas sifatnya tidak tetap. Ada pula tambahan penghasilan yang diberikan secara rutin , yaitu Uang'insentif Tenaga Administrasi yang diberlakukan baik

untuk tenaga administrasi PNS (semua Golongan) maupun tenaga administrasi honorer. 'Insentif' ini diberikan Rp 25.000,00 perbulan dan Rp 50.000,00 setiap akhir tahun.

### **6.1.3 Pengaruh Lingkungan Sosial Budaya terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi UNESA**

Faktor lingkungan sosial budaya terbukti mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja tenaga administrasi UNESA. Dengan kata lain faktor lingkungan sosial budaya merupakan salah satu motivasi kerja para tenaga administrasi UNESA. Temuan penelitian ini selain membuktikan hipotesis juga mendukung teori-teori proses motivasi. Pada prinsipnya motivasi terbentuk sebagai hasil proses yang diawali rangsangan hingga terbentuk respon yang menentukan perilaku manusia. Sumber rangsangan dapat berasal dari dalam (internal) maupun dari luar diri manusia (eksternal). Pandangan kesisteman atas perilaku manusia menyantakan bahwa motivasi tidak hanya dilatar belakangi oleh kebutuhan-kebutuhan, melainkan juga dibentuk oleh faktor lingkungan. Termasuk indikator lingkungan adalah faktor faktor sosial budaya (Indrawijaya:1989).

Siagian (1995) menyatakan dengan tegas bahwa lingkungan keluarga dan masyarakat dapat menjadi motivasi yang membentuk perilaku manusia. Indikasinya adalah bahwa jika seseorang merasa dukungan faktor sosial budaya dari lingkungan keluarga maupun masyarakat begitu kuat, perilaku orang tersebut akan mempunyai arah yang jelas sesuai dengan

fenomena sosial budaya yang dipelajarinya dari lingkungan tersebut. Hasil analisis yang menunjukkan nilai koefisien regresi bertanda positif untuk variabel lingkungan sosial budaya mendukung pendapat ini.

Responden cukup menanggapi variabel lingkungan sosial budaya sebagai motivasi kerjanya. Gejala ini disinyalir berkaitan dengan fenomena sosial, budaya maupun ekonomi yang terjadi dalam kehidupan masyarakat saat ini. Kemajuan teknologi membawa keuntungan sekaligus tuntutan yang tidak ringan. Masyarakat berkembang menjadi semakin konsumtif dan mau tidak mau harus bekerja guna memenuhi kebutuhan hidupnya. Budaya bekerja bukan lagi sesuatu yang istimewa melainkan dirasakan menjadi keharusan. Kebutuhan yang semakin mendesak sudah tidak memungkinkan lagi orang memenuhi kebutuhannya secara individual, melainkan harus berinteraksi dengan orang lain (berorganisasi). Bekerja sebagai suatu keharusan sangat dirasakan oleh generasi muda. Fenomena ini didukung pula oleh keberadaan tenaga honorer di UNESA yang sebagian berasal dari golongan usia produktif, berijasah SLTA dan cukup banyak dari lulusan Sarjana.

Intensitas motivasi dari faktor lingkungan sosial budaya dalam keluarga dan masyarakat akan menentukan kuat dan lemahnya tujuan serta perilaku bekerja. Sejalan dengan teori penetapan tujuan yang dikemukakan oleh Lock, bahwa motivasi akan menentukan tujuan dan selanjutnya tujuan akan menjadi faktor penentu utama atas perilaku seseorang. Apabila motivasi dari lingkungan sosial budaya keluarga dan masyarakat kuat maka perilaku

bekerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan akan kuat pula. Pada akhirnya akan membawa dampak bagi prestasi kerja yang baik.

Dengan bekerja diharapkan seseorang dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Dalam konteks sosial, para tenaga administrasi UNESA bekerja dalam rangka mencapai kesejahteraan lahir dan bathin. Dengan tercapainya tujuan itu kelak diharapkan dapat menempatkan mereka pada kehidupan sosial yang layak di tengah keluarga maupun di lingkungan masyarakat sekitarnya. Dengan demikian temuan ini juga mendukung teori kebutuhan McClelland (afiliasi), teori kebutuhan Maslow (sosial) dan teori ERG Aldefer (relatedness). Demikian maka terjawab alasan mengapa faktor lingkungan sosial budaya mempengaruhi prestasi kerja.

#### **6.1.4. Pengaruh Status PNS Terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi UNESA.**

Status PNS menunjukkan derajat dalam lingkungan formal (orgaisasi). Di dalamnya terkandung makna kedudukan (posisi hirarki) yang mencerminkan peran seseorang yang menyandanginya serta konsekuensi hak dan kewajiban. Secara teoritis status dinyatakan sebagai faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja (Herzberg). Teori ini didukung oleh bukti statistik dari variabel status PNS yang secara signifikan mempengaruhi prestasi kerja tenaga administrasi UNESA. Hubungan antara status PNS dengan prestasi kerja adalah searah. Ini ditunjukkan oleh tanda positif pada koefisien regresi variabel status PNS.

Implikasi hubungan searah ini bagi tenaga administrasi PNS, adalah bahwa prestasi kerja akan meningkat jika didukung oleh komponen-komponen yang terkandung dalam status PNS ditingkatkan. Dalam konteks hak-hak PNS yang bersifat 'given' , arti kata 'ditingkatkan' mengandung implikasi manajemen yang dinamis, penuh inovasi, penuh keterbukaan, dan memberikan kesempatan yang luas serta merata bagi setiap anggotanya untuk selalu maju. Dengan kondisi seperti itu, setiap tenaga administrasi PNS akan merasa termotivasi dalam berkarya.

Sedangkan bagi tenaga administrasi honorer implikasi hubungan searah antara status PNS dengan prestasi kerja mengandung indikasi adanya harapan untuk dapat meraih status tersebut. Maka semakin kuat harapan tersebut, semakin kuat dorongan untuk bekerja sebaik-bakinya agar harapan tersebut terwujud.

Respon yang diberikan oleh kedua kelompok tenaga administrasi adalah positif. Ini sekaligus menengarai pengakuan mereka terhadap indikator status PNS, yaitu adanya ketentraman dan rasa aman dari pemecatan/pemutusan hubungan kerja. Dibandingkan dengan dunia swasta pemecatan dapat sewaktu-waktu terjadi baik untuk alasan faktor individu (loyalitas, kedisiplinan, tanggungjawab dan dedikasi pegawai ) maupun karena kondisi perusahaan /organisasi yang bersangkutan serta kondisi secara makro.

Mengacu pada indikator rasa tentram dan aman dari pemecatan/pemutusan hubungan kerja maka wajar bila tanggapan yang diberikan oleh

tenaga administrasi honorer lebih tinggi karena menurut pandangan mereka status PNS mempunyai banyak keuntungan, meskipun dari segi finansial, gaji PNS belum bisa dikatakan memadai.

Tanggapan yang positif dari tenaga administrasi honorer maupun tenaga administrasi PNS ini sekaligus mengukuhkan fenomena dalam masyarakat Indonesia tentang status PNS yang masih merupakan primadona bagi kalangan tenaga kerja. Kenyataan membuktikan bila ada kesempatan penerimaan tenaga PNS diberbagai instansi pemerintah, maka kesempatan tersebut tidak pernah sepi dari peminat. Selain karena sulitnya mencari lapangan kerja, tampaknya keberadaan status PNS lebih menjadi alasan.

#### **6.1.5. Pengaruh Suasana Kerja terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi UNESA.**

Pengaruh suasana kerja terhadap prestasi kerja tenaga administrasi UNESA juga signifikan. Seperti ditengarai oleh tanda positif pada koefisien regresi variabel suasana kerja, maka dapat dipastikan hubungan antara variabel suasana kerja dan prestasi kerja adalah searah. Artinya jika ada suasana kerja yang semakin kondusif, maka akan semakin mendorong tenaga administrasi UNESA untuk bekerja lebih baik. Kondisi seperti ini sangat wajar dan dapat berlaku pada semua lingkungan kerja. Sebab suasana adalah cerminan dari lingkungan di mana manusia saling berinteraksi. Lingkungan kerja yang nyaman tentu akan membuat karyawan merasa nyaman dan aman dalam bekerja. Sebaliknya lingkungan yang tidak

kondusif dapat menimbulkan kemangkiran atau bahkan karyawan mengundurkan diri.

Sebagai mana banyak terjadi di lingkungan kerja instansi pemerintah (negeri), suasana saling percaya dan saling menghormati lebih terasa. Bukan hanya itu, suasana kekeluargaan pantas menjadi ciri khas di lingkungan instansi pemerintah. Dibandingkan dengan instansi swasta, di lingkungan instansi pemerintah suasana psikologis tersebut lebih kentara. Faktor penyebabnya adalah karena tuntutan kerja di lingkungan swasta relatif lebih berat. Meskipun instansi pemerintah mempunyai tata tertib yang wajib dipatuhi, namun harus diakui pada prakteknya pelaksanaan tata tertib tersebut lebih longgar. Ini pula yang merupakan salah satu kelebihan bekerja di instansi pemerintah. Demikian maka wajar bila tanggapan dari sebagian besar responden adalah positif.

Temuan penelitian ini mengenai variabel suasana kerja juga mendukung hipotesis dan teori-teori yang ada, seperti teori dua faktor Herzberg. Menurut Herzberg suasana kerja termasuk kondisi intrinsik yang diperlukan untuk mempertahankan tingkat kepuasan karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung teori penguatan yang dikemukakan Skinner. Menurut Skinner penguatan adalah segala sesuatu yang digunakan para manajer (pimpinan) untuk mempertahankan tanggapan individu. Penguatan positif merupakan stimulus yang menyenangkan bagi karyawan. Implikasinya, jika para pemimpin mampu menciptakan suasana yang baik, maka kondisi ini akan membuat para karyawan merasa senang di lingkungannya. Ditunjang

pula oleh hubungan interpersonal yang baik dengan teman kerja , seperti pendapat Flipppo. Hubungan interpersonal yang baik dengan atasan maupun teman kerja di kalangan tenaga administrasi UNESA akan berdampak positif terhadap prestasi kerja. Ini juga mendukung teori kebutuhan McClelland, karena hubungan interpersonal yang baik dapat memuaskan kebutuhan akan afiliasi, kebutuhan sosial (Maslow) dan kebutuhan keterikatan (relatedness) dari teori Aldefer.

#### **6.1.6 Pengaruh Fasilitas Kerja terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi UNESA**

Secara statistik dapat dibuktikan bahwa fasilitas mempunyai pengaruh yang meyakinkan terhadap prestasi kerja tenaga administrasi UNESA . Hasil ini mendukung hipotesis yang diajukan dan teori Herzberg yang menyatakan bahwa fasilitas kerja merupakan faktor ekstrinsik yang dapat menimbulkan ketidak puasan jika faktor itu tidak ada. Sebaliknya, faktor tersebut perlu ditingkatkan untuk mempertahankan kepuasan karyawan.

Senada dengan Herzberg, Flipppo juga menyatakan bahwa kondisi yang nyaman merupakan salah satu kebutuhan karyawan. Kondisi yang nyaman dapat diciptakan dengan adanya fasilitas yang memadai. Sebagian besar responden dalam penelitian ini menyatakan tanggapan positif terhadap variabel fasilitas kerja. Artinya Fasilitas kerja di UNESA dipandang cukup sesuai sehingga mereka merasa cukup nyaman bekerja. Apabila kondisi ini

dapat diingkatkan, maka prestasi kerja dapat meningkat pula. Pernyataan ini dipastikan oleh bukti statistik yang menunjukkan koefisien regresi variabel fasilitas kerja bertanda positif, artinya hubungan diantara variabel fasilitas kerja dengan prestasi kerja searah.

Tanggapan positif responden dapat dipahami, mengingat pada kenyataannya di UNESA sarana fisik kerja telah dilengkapi dengan sarana elektronik. Namun demikian akan terus diupayakan lebih lengkap dan lebih canggih, seperti yang diungkap dalam Acuan program UNESA tahun 2000. Menyongsong otonomi Perguruan Tinggi, UNESA juga menerapkan otonomi bagi setiap fakultas untuk berswasembada. Sebagai contoh kemajuan-kemajuan yang mulai dapat disaksikan bahwa setiap fakultas dan unit kerja melengkapi diri dengan inisiatifnya sendiri. Sarana seperti telephon, Faximile dan internet di beberapa fakultas dan unit kerja tidak lagi terpusat dengan sentral, melainkan mempunyai jalur masing-masing. Semua kegiatan administrasi dilakukan dengan sistem komputerisasi dan sedang diupayakan sistem on line agar fakultas dan unit kerja mudah saling mengakses, demikian pula dengan dunia luar.

Kondisi seperti ini akan sangat menunjang kelancaran bekerja. Indikator kenyamanan tidak saja terbatas pada situasi fisik, melainkan juga secara psikologis. Kenyamanan fisik pertama-tama akan langsung berdampak pada kondisi jasmaniah manusia dan selanjutnya berimbas pada kondisi kejiwaan. Dengan mudah menyelesaikan tugas-tugas faktor stres kerja dapat ditekan dan kepuasan kerja akan tercapai.

### **6.1.7. Pengaruh Penghargaan terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi UNESA.**

Penghargaan merupakan motivator yang dapat memstimulasi rasa percaya diri. Berbekal rasa percaya diri yang kuat individu akan berperilaku positif. Dalam konteks bekerja, karyawan akan sangat senang bila mendapat penghargaan, karena hal itu merupakan pengakuan bagi eksistensinya, peran dan kemampuannya. Selanjutnya penghargaan akan memacu gairah kerja sehingga lebih meningkat.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh variabel penghargaan terhadap prestasi kerja dalam penelitian ini signifikan. Sehingga dapat membuktikan hipotesis yang diajukan dan mendukung teori motivasi. Seperti yang dikemukakan oleh Maslow, penghargaan merupakan salah satu kebutuhan yang ingin dipuaskan manusia. Herzberg juga menyatakan hal serupa. Lebih spesifik Herzberg menyatakan penghargaan sebagai faktor intrinsik yang dapat menggerakkan tingkat motivasi sehingga dapat menghasilkan prestasi yang baik.

Secara formal, UNESA memberikan penghargaan finansial bagi segenap sivitas akademika dan karyawan teladan. Penghargaan ini diberikan setiap tahun bertepatan dengan peringatan hari kemerdekaan. Upaya ini dilakukan dalam rangka memacu motivasi kerja yang diharapkan dapat terus ditingkatkan. Penghargaan yang diberikan sesuai dengan peringkatnya (BAU dan Keuangan UNESA : 2000) :

a. Teladan I	Rp 400.000,00
b. Teladan II	Rp 300.000,00
c. Teladan III	Rp 200.000,00
d. Karyawan berprestasi	Rp 500.000,00
f. Karyawan yang pensiun	Rp 250.000,00

Mencermati tanggapan responden yang cenderung negatif terhadap indikator penghargaan finansial tidak dapat diartikan sebagai rendahnya sistem reward yang diberikan UNESA. Melainkan menyangkut ketatnya kompetisi yang dihadapi para tenaga administrasi UNESA dalam meraih penghargaan tersebut. Sehingga banyak responden yang menyatakan hampir tidak pernah mendapatkan penghargaan finansial. Tetapi harus dimaklumi bahwa meskipun kompetisi yang sehat menghadirkan sedikit individu yang menonjol, namun di sadari atau tidak akan memacu motivasi kerja bagi setiap individu yang ingin meraih kemenangan.

Adapun respon terhadap indikator penghargaan non finansial lebih cenderung positif. Ini berkaitan dengan bentuk sederhana yang dijumpai sehari-hari, yaitu ungkapan terima kasih dan sejenisnya. Jadi wajar jika respon ini lebih tinggi. Meskipun sederhana tetapi kontribusinya cukup berarti. Penghargaan non finansial seperti ungkapan rasa terimakasih dan pujian akan menumbuhkan rasa percaya diri yang kuat pada karyawan. Kondisi ini akan merangsang mereka untuk selalu bekerja dengan baik.

Koefisien regresi dari variabel penghargaan menandai adanya hubungan yang searah antara variabel penghargaan dengan prestasi kerja.

Implikasinya dapat dilaksanakan dalam kehidupan sehari-hari oleh para pimpinan untuk menstimulus gairah kerja. Dengan semakin seringnya pimpinan memberikan penghargaan diharapkan prestasi kerja meningkat dengan segala bentuknya.

#### **6.1.8. Pengaruh Kesempatan untuk Mengembangkan Diri terhadap Prestasi Kerja tenaga administrasi UNESA**

Variabel ini ditampilkan untuk menggali motivasi kebutuhan aktualisasi diri. Alasan memakai variabel ini adalah bahwa pada hakekatnya setiap individu ingin menampilkan kemampuan dirinya agar diakui keberadaannya. Sejalan dengan pendapat Gitosudarmo, bahwa setiap karyawan tidak hanya ingin memperoleh tanggung jawab dari orang lain, akan tetapi juga ingin bertanggung jawab terhadap dirinya sendiri.

Variabel Kesempatan untuk mengembangkan diri mencerminkan pula kebutuhan atau keinginan tenaga administrasi UNESA untuk unjuk kerja. Kebutuhan ini juga mengarah pada usaha untuk memperoleh kepuasan diri (self fulfilment). Dengan unjuk kerja para tenaga administrasi akan menyalurkan potensi dirinya sehingga kepuasan diri tercapai.

Bukti statistik menunjukkan bahwa variabel kesempatan untuk mengembangkan diri ternyata mempengaruhi prestasi kerja secara signifikan. Ini berarti hipotesis dapat diterima dan mendukung teori motivasi, seperti teori hirarki kebutuhan Maslow, teori ERG Aldefer yang meyakini bahwa pertumbuhan (growth) adalah kebutuhan yang akan dipuaskan dengan

memberikan kontribusi yang kreatif dan produktif. Hasil penelitian ini juga mendukung teori kebutuhan McClelland. Aktualisasi diri sejalan dengan kebutuhan untuk berprestasi (need for achievement) yang terdapat dalam teori kebutuhan McClelland tersebut.

Terbukti bahwa responden sangat antusias menyatakan minat belajar dan kesediaan untuk menerapkan potensi yang dimilikinya. Ini merupakan indikasi keinginan untuk maju yang ditampilkan melalui unjuk kerja. Kesempatan yang disediakan oleh UNESA untuk peningkatan kualitas bagi para tenaga administrasi meliputi kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan latihan struktural seperti ADUM, SPAMA, dan SESPA. Ujian Dinas Tingkat II dan Tingkat III. Bantuan finansial juga diberikan dalam rangka mengikuti peluang tersebut. Pada prakteknya, manajemen juga memberikan keleluasaan pada para tenaga administrasi untuk mengembangkan potensi diri. Untuk hal itu diharapkan berasal dari inisiatif diri sendiri. Mekanisme yang diterapkan selain jalur formal juga informal.

Implikasi hasil statistik mengisyaratkan bahwa bila kesempatan diberikan semakin luas dan intensif, maka akan terjadi peningkatan kualitas tenaga administrasi. Hal tersebut berdampak pada peningkatan prestasi kerja, terutama jika didukung oleh kesediaan untuk unjuk kerja yang tinggi.

Pada akhirnya dapat dinyatakan bahwa keseluruhan uji partial ini mendukung teori yang menyatakan bahwa ada hubungan yang searah dan langsung antara motivasi dengan prestasi kerja. Secara statistik semua faktor-faktor motivasi yang diujikan dalam penelitian ini menunjukkan

pengaruhnya terhadap prestasi kerja. Dengan demikian berarti pula motivasi kerja tenaga administrasi UNESA berpengaruh secara meyakinkan dan mempunyai hubungan positif terhadap prestasi kerja tenaga administrasi UNESA, baik yang berstatus PNS maupun honorer.

## **6.2. Pengaruh Faktor-faktor Motivasi Secara Serentak Terhadap Prestasi Kerja Tenaga Administrasi UNESA**

Hitopotesis kedua dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa semua faktor-faktor motivasi, yaitu gaji/upah, pendapatan selain gaji/upah, lingkungan sosial budaya, status PNS, suasana kerja, fasilitas kerja, penghargaan, dan kesempatan untuk mengembangkan diri secara bersama-sama mempengaruhi prestasi kerja tenaga administrasi UNESA telah terbukti. Ini ditengarai oleh hasil uji simultan yang menunjukkan bahwa  $F_{hitung}$  dari setiap variabel bebas lebih besar dari  $F_{tabel}$ , (2,10), baik pada kelompok tenaga administrasi PNS maupun tenaga administrasi honorer. Juga ditunjukkan oleh probabilitas yang lebih kecil dari tingkat signifikansi (0,05) pada kedua kelompok tenaga administrasi.

Kontribusi yang diberikan semua faktor motivasi terhadap prestasi kerja sangat kuat. Sebagai mana ditunjukkan oleh koefisien determinasi yaitu 80,24 % untuk kelompok tenaga administrasi PNS dan 89,74% untuk kelompok tenaga administrasi honorer. Artinya bahwa variabel bebas dapat menjelaskan variabel terikat sebesar 80,24 % pada kelompok tenaga administrasi PNS dan 89,74% pada kelompok tenaga administrasi honorer .

Sisanya 19,76% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model kelompok tenaga administrasi PNS dan 10,26% diluar model tenaga administrasi honorer. Dengan diterimanya hipotesis ini sekaligus mendukung pernyataan teoritis bahwa motivasi mempengaruhi prestasi kerja.

### **6.3. Faktor Dominan yang Mempengaruhi Prestasi Kerja Tenaga Administrasi PNS.**

Variabel bebas yang paling mempengaruhi variabel terikat adalah variabel yang mempunyai kontribusi terbesar. Ciri kontribusi ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) tertinggi. Berdasarkan hasil analisis diketahui variabel bebas pada kelompok tenaga administrasi PNS yang mempunyai nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) tertinggi adalah kesempatan untuk mengembangkan diri dengan kontribusi sebesar 0,1813 atau 18,13%. Faktor kesempatan untuk mengembangkan diri dianggap sebagai faktor yang paling mempengaruhi prestasi kerja tenaga administrasi PNS dengan asumsi variabel lainnya tetap (konstan).

Maslow menyatakan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih mendasar sebelum mengarahkan perilakunya untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Selanjutnya dinyatakan pula bahwa orang mempunyai keinginan untuk maju, sehingga apabila kebutuhan yang lebih rendah sudah terpenuhi, maka orang tersebut akan bergerak memenuhi kebutuhan lain yang lebih tinggi dan kebutuhan ini menjadi dominan. Dalam

teori Maslow, aktualisasi diri merupakan kebutuhan pada tingkat tertinggi yang akan dicapai bila kebutuhan lainnya yang lebih rendah sudah terpenuhi.

Implikasinya bagi tenaga administrasi PNS sangat sesuai dengan teori tersebut. Fenomena yang dapat mendukung hasil penelitian ini adalah kenyataan bahwa kebutuhan fisiologis (primer) bagi para tenaga administrasi PNS telah dicapai dengan adanya gaji dan pendapatan selain gaji. Kebutuhan selanjutnya, yaitu kebutuhan akan rasa keselamatan dan aman dari ancaman kejadian lingkungan juga telah terpenuhi. Jika bekerja ditujukan untuk memperoleh gaji guna memenuhi kebutuhan hidup, maka sudah tentu setiap orang mengharap pekerjaannya itu akan dapat dipertahankan sehingga kehidupan orang tersebut dapat diselamatkan (survive). Dengan menyangkut status PNS, kebutuhan tersebut terpenuhi. Lebih spesifik Murdick menyatakan bahwa kebutuhan akan rasa aman dapat dipenuhi dengan memberikan keamanan dari pemberhentian dan pemecatan, menawarkan kenaikan yang tetap dan tunjangan kesehatan, pengobatan dan pensiun yang mencukupi. Semua ini telah tercakup dalam status PNS. Tanggapan responden telah membuktikan bahwa status PNS dirasa sebagai status pekerjaan yang memberikan ketentraman karena relatif memberikan rasa aman dari pemecatan/pemutusan hubungan kerja. Hak dan kewajiban yang ditetapkan secara jelas dalam peraturan PNS menjadi jaminan kerja yang pasti. Kebutuhan akan keamanan dan keselamatan ini ditunjang pula oleh kondisi fasilitas kerja yang cukup memadai. Selain merasa aman, fasilitas yang memadai juga menyebabkan proses kerja menjadi lancar dan

memuaskan karyawan. Kondisi seperti ini mendukung individu untuk terus berkarya.

Kebutuhan sosial meliputi kebutuhan akan rasa saling memiliki dan diterima, kebutuhan berafiliasi, persahabatan, saling menghargai dan saling percaya juga telah terpenuhi dengan adanya suasana kerja yang kondusif. Suasana kerja di UNESA dinyatakan cukup baik karena di dalamnya dinilai ada suasana saling menghormati dan saling percaya.

Kebutuhan akan penghargaan demikian juga telah terpenuhi dengan adanya sistem reward yang disediakan UNESA. Setiap tenaga administrasi PNS berhak akan penghargaan. Mendapatkannya atau tidak hanyalah soal waktu dan tergantung pada kemampuan seseorang untuk berprestasi. Tetapi yang jelas setiap saat bilamana usaha untuk berkarya itu selalu dilakukan dengan baik, penghargaan telah tersedia. Demikian pula bentuk penghargaan yang paling sederhana berupa penghargaan non finansial. Terbukti bahwa sebagian besar responden tenaga administrasi PNS memberikan tanggapan positif terhadap indikator penghargaan non finansial.

Maka dapatlah dipahami hasil analisis menyatakan bahwa faktor dominan yang memotivasi tenaga administrasi PNS untuk bekerja adalah kesempatan untuk mengembangkan diri. Faktor ini mencerminkan keinginan untuk beraktualisasi diri . Oleh karena kebutuhan-kebutuhan lain telah terpenuhi sehingga menjadi kebutuhan yang lebih rendah dan menggerakkan individu-individu kepada kebutuhan yang lebih tinggi, yaitu aktualisasi diri. Kebutuhan ini diwujudkan dalam bentuk keinginan untuk maju. Terbukti

sebagian besar responden menyatakan minat untuk memanfaatkan kesempatan belajar dan bersedia untuk unjuk kerja.

Berkaitan dengan status PNS yang disandanginya, beraktualisasi diri bukan merupakan kebutuhan semata-mata, melainkan juga menjadi tuntutan. Namun konsekuensi yang timbul sepadan dengan tuntutan tersebut. Dengan beraktualisasi diri tenaga administrasi PNS dapat berprestasi lebih baik sehingga memungkinkan ia mendapatkan kesempatan untuk maju dalam karir. Konsekuensi positif yang dapat dirasakan tidak saja immateriil (jabatan, kedudukan yang lebih tinggi, peran, dan penghargaan orang lain atas keberadaannya) melainkan juga konsekuensi materiil berupa kenaikan gaji ataupun tunjangan struktural. Pada gilirannya konsekuensi ini akan berimbang secara positif terhadap kehidupan setiap tenaga administrasi PNS. Demikian maka dapat lebih dipahami dan diterima adanya hasil penelitian ini.

#### **6.4. Faktor Dominan yang Mempengaruhi Prestasi Kerja Tenaga Administrasi Honorer**

Motivasi kerja terkuat dari para tenaga administrasi honorer UNESA adalah Status PNS. Secara statistik variabel ini terbukti paling besar kontribusinya, yaitu mencapai 0,3777 atau 37,77% dengan asumsi variabel lainnya tetap (konstan).

Sebagai mana telah diterangkan, pada kenyataannya Status PNS memiliki kelebihan-kelebihan dalam hak-hak yang diberikan kepada anggotanya. Dari segi materiil, gaji PNS memang belum dapat dikatakan

memadai, namun ada kepastian akan selalu meningkat dengan aturan kenaikan berkala setiap dua tahun sekali. PNS juga berhak atas tunjangan kesehatan diwujudkan dalam program asuransi kesehatan (ASKES), tunjangan bagi keluarga (istri/suami) yang ditetapkan secara proporsional dari gaji pokok merupakan bentuk tunjangan kesejahteraan, tunjangan jabatan, dan tunjangan pensiun. Dari segi non materiil, PNS berhak atas cuti dan kelonggaran untuk ijin tidak masuk kerja tanpa menurangi penghasilan, jenjang karir yang jelas dan prioritas dalam segala bentuknya. Semua ini menyajikan jaminan kerja bagi anggotanya sehingga tetap survive.

Berbeda sekali dengan sistem yang berlaku untuk tenaga administrasi honorer. Sebagai tenaga tidak tetap keberadaannya belum dilindungi oleh undang-undang yang jelas dan ini berlaku untuk tingkat nasional. Seperti yang dinyatakan oleh Muin, bahwa salah satu kelemahan yang ada dalam dunia tenaga kerja Indonesia adalah belum ada hukum perburuhan dan peraturan ketenagakerjaan yang memadai. Muin juga menyatakan kebijaksanaan dan program pemerintah dalam bidang ketenagakerjaan belum terpadu. Demikian juga yang terjadi ditingkat internasional. Sebagai mana dinyatakan oleh Alan dan Seinko serta Tschirhart. Secara umum tenaga-tenaga tidak tetap dituntut oleh kewajiban yang sama dengan tenaga tetap, namun tidak menikmati hak atau keuntungan-keuntungan sebagaimana yang diperoleh tenaga tetap (PNS).

Dari segi materiil, upah pegawai tidak tetap sering kali lebih relatif lebih rendah dibandingkan dengan gaji pegawai tetap. Demikian pula

kenyataan yang ada di UNESA. Tidak ada peraturan formal yang menetapkan jenjang karir bagi tenaga honorer. Prioritas bagi tenaga honorer juga menempatkan keberadaannya pada posisi yang tidak utama. Dapat disimpulkan bahwa status honorer banyak mengandung kelemahan. Maka dapat dimengerti jika motivasi terbesar yang membuat para tenaga administrasi honorer UNESA bersedia tetap bekerja adalah karena faktor status PNS.

Indikasi yang terkandung dalam gejala ini adalah bahwa para tenaga administrasi honorer bersedia bekerja di UNESA dengan harapan dapat meraih status PNS. Alasan ini masuk akal jika ditinjau dari faktor lain yang pesimis. Maksudnya, kecil kemungkinan para tenaga administrasi honorer bekerja di UNESA dengan dilandasi faktor upah, pendapatan selain upah, suasana kerja, fasilitas kerja, penghargaan maupun kesempatan untuk mengembangkan diri.

Meskipun secara statistik terbukti faktor-faktor di atas mempunyai pengaruh yang signifikan, akan tetapi jika dicermati faktor-faktor selain status PNS mempunyai dukungan yang lebih rendah. Implikasinya pada fenomena yang ada bahwa , pertama , upah yang diberikan sangat rendah. Kedua, tambahan penghasilan dalam faktor yang tidak dapat diandalkan sebagai penghasilan tetap. Meskipun ada indikasi bahwa jumlahnya bisa lebih besar dari upah, namun pendapatan tersebut diperoleh tidak rutin. Frekuensi pemberiannya pun tergantung pada kebijaksanaan pimpinan. Ketiga, faktor suasana yang kondusif mungkin merupakan faktor yang 'membesarkan hati'

para tenaga administrasi honorer. Namun suasana seperti yang dirasakannya ini dapat pula terjadi di lingkungan kerja lain. Dan hal tersebut bukanlah sesuatu yang istimewa. Demikian pula dengan fasilitas kerja. Meskipun UNESA memiliki fasilitas yang memadai, namun dengan keterbatasan yang ada pula maka sangat mungkin lingkungan kerja lain memiliki fasilitas yang lebih memadai. Sesuai dengan keberadaan tenaga administrasi honorer yang sebagian besar merupakan generasi muda, adalah pantas bila mereka mempunyai jiwa yang dinamis, penuh dengan keinginan untuk berkreasi, berinovasi dan produktif. Fasilitas yang ada dirasakan oleh tenaga administrasi honorer belum mampu mengakomodasi potensi tersebut.

Selanjutnya ditinjau dari segi penghargaan, tenaga administrasi honorer mempunyai hak yang sama atas penghargaan. Namun kembali lagi menyangkut prioritas, tenaga administrasi honorer tidak terlalu beruntung dengan faktor ini karena penghargaan finansial yang ada di UNESA diutamakan untuk PNS. Akan halnya dengan penghargaan non materiil, walaupun bisa menjadi penggugah semangat kerja, namun faktor tersebut merupakan hal wajar yang dapat ditemui di manapun.

Terakhir faktor aktualisasi diri, faktor ini bukan merupakan faktor utama. Berdasarkan hasil penelitian diketahui pula bahwa sebagian besar tenaga administrasi honorer bekerja di UNESA dengan alasan sulitnya mendapatkan lapangan pekerjaan. Istilah yang tepat bagi mereka adalah "sambil menyelam minum air" ataupun "sekali mendayung dua tiga pulau terlampaui". Artinya bahwa dengan mencoba-coba berkegiatan ada harapan

yang tertanam untuk meraih status PNS. Sebab meskipun sejak awal bergabungnya tenaga administrasi honorer, UNESA telah memastikan tidak dapat menjamin mereka menjadi PNS, namun jalur menuju ke sana ternyata lebih mudah. Setiap ada kesempatan mengisi formasi, tenaga honorer mempunyai hak untuk berkompetisi dengan pelamar-pelamar baru. Suatu keuntungan bagi para tenaga administrasi honorer yang berhasil diangkat sebagai PNS, yaitu dengan diakuinya masa kerja selama ia menjadi tenaga honorer. Demikian maka jelas alasan yang melandasi motivasi tenaga administrasi honorer dalam berkarya di UNESA adalah status PNS.

#### **6.5. Perbedaan Prestasi Kerja Tenaga Administrasi PNS dengan tenaga Administrasi Honorer**

Hasil analisis menyatakan bahwa ada perbedaan yang nyata tentang prestasi kerja tenaga administrasi PNS dengan tenaga administrasi honorer. Secara statistik perbedaan ini ditunjukkan oleh nilai Zhitung (5, 2215) yang lebih besar dibandingkan dengan Ztabel (2,10).

Perbedaan ini dapat dijelaskan dengan adanya karakteristik yang berbeda dari kedua kelompok tenaga administrasi. Seperti pendapat Siagian, bahwa hasil kerja tergantung motivasi yang menggerakannya. Sumber motivasi kerja bisa berasal dari faktor internal seperti persepsi orang atas dirinya, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, dan kepuasan-kepuasan. Juga didukung oleh serangkaian faktor eksternal seperti jenis dan

sifat pekerjaan, kelompok kerja, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan pada umumnya dan sistem imbalan.

Berdasarkan hasil analisis ternyata bahwa prestasi kerja tenaga administrasi honorer lebih tinggi dari pada tenaga administrasi PNS . Hal ini ditunjukkan oleh rerata (mean) prestasi kerja kelompok tenaga administrasi honorer yang lebih besar (7,4154) dari pada tenaga administrasi PNS (6,8379). Rerata ini menunjukkan hasil rata-rata yang diperoleh oleh para tenaga administrasi menyangkut aspek kedisiplinan, loyalitas/kesetiaan, kerja sama, dan tanggung jawab.

Apa bila dikaitkan dengan status masing-masing tenaga administrasi, seharusnya tenaga administrasi PNS mempunyai prestasi yang lebih tinggi. Karena PNS terikat dengan kewajiban dedikasi, yang menuntut kedisiplinan, loyalitas, kerja sama dan tanggung jawab yang tinggi. Kejanggalan ini dapat terjawab dengan landasan teori yang relevan. Seperti yang diungkap oleh Maslow, bahwa individu akan bergerak menuju kepada terpenuhinya kebutuhan yang lebih tinggi, jika kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi. Di sisi lain Locke juga menyatakan bahwa tujuan sebagai motivator akan meggerakan perilaku tertentu bagi seseorang. Perilaku tersebut akan terus berlangsung sampai tujuan tercapai. Makna yang terkandung dalam pernyataan-pernyataan tersebut adalah bahwa perilaku seseorang akan berubah pada saat suatu kebutuhan telah terpenuhi. Dan perilaku akan mencerminkan motivasi yang kuat selama tujuan belum tercapai.

Bahwa prestasi kerja tenaga administrasi PNS lebih rendah dari pada prestasi kerja tenaga administrasi honorer , juga relevan dengan hasil analisis yang menunjukkan motivasi kerja tertinggi tenaga administrasi PNS adalah kesempatan untuk mengembangkan diri (aktualisasi diri) sedangkan tenaga administrasi honorer lebih dominan dimotivasi oleh faktor status PNS (harapan menjadi PNS).

Tenaga administrasi PNS telah menikmati segala apa yang belum dinikmati oleh tenaga administrasi honorer. Tenaga administrasi PNS telah memiliki status yang jelas berikutan segala keuntungannya. Rutinitas yang dijalani untuk kurun waktu yang lama sangat memungkinkan motivasi kerja lambat laun terkikis. Sesuatu yang semula dinilai sangat berarti menjadi biasa dalam kehidupan yang kontinyu, sehingga wajar apabila perilaku bergerak kearah lain. Maka dapat dipahami mengapa motivasi tenaga administrasi PNS lebih rendah dari pada tenaga administrasi honorer.

Seperti yang disinggung di atas bahwa perikau tertentu seseorang akan menjadi motivasi sampai tujuan yang diinginkannya tercapai. Motivasi tersebut semakin kuat jika kebutuhan semakin mendesak. Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa motivasi terbesar dari para tenaga administrasi honorer adalah harapannya untuk dapat menjadi tenaga administrasi PNS. Maka sangat wajar jika perilaku tenaga administrasi honorer mencerminkan motivasi yang kuat karena tujuan tersebut belum tercapai. Sebagai konsekuensi logis, perilaku tenaga administrasi honorer menunjukkan kedisiplinan,loyalitas, kerjasama dan tanggung jawab yang lebih tinggi pula.

Perilaku tersebut ditampilkan tidak lain dalam rangka meraih harapannya. Dengan berupaya untuk berprestasi lebih baik, maka diharapkan harapan menjadi PNS akan terwujud.

Fenomena yang tampak berlawanan ini tidak berarti menolak teori yang ada, melainkan membenarkannya. Prestasi kerja tenaga administrasi PNS ternyata lebih rendah karena motivasi kerjanya pun lebih rendah dibandingkan dengan motivasi kerja tenaga administrasi honorer. Ini dibuktikan dengan hasil analisis yang menunjukkan tingkat signifikansi dari masing-masing faktor motivasi pada kelompok tenaga administrasi PNS lebih rendah dari pada tingkat signifikansi faktor motivasi kelompok tenaga administrasi honorer. Maka penelitian ini secara keseluruhan dapat mendukung teori yang menyatakan ada hubungan searah antara motivasi kerja dengan prestasi kerja.

## BAB VII

### PENUTUP

#### 7.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Hipotesis pertama yang menyatakan adanya dugaan pengaruh signifikan secara parsial dari faktor-faktor motivasi, yaitu gaji/upah, pendapatan selain gaji/upah, lingkungan sosial budaya, status PNS, suasana kerja, fasilitas kerja, penghargaan dan kesempatan untuk mengembangkan diri terhadap prestasi kerja tenaga administrasi UNESA dapat diterima. Hipotesis ini terbukti dengan adanya taraf signifikansi yang ditunjukkan oleh nilai  $t_{hitung}$  dari semua variabel bebas lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  (1,671). Probabilitas setiap variabel bebas juga lebih besar dari taraf signifikansi yang digunakan (0,05). Sehingga dapat disimpulkan faktor-faktor motivasi yang diujikan dalam penelitian ini secara parsial dan meyakinkan mempengaruhi prestasi kerja tenaga administrasi UNESA . Hubungan antara gaji/upah, pendapatan selain gaji/upah, lingkungan sosial budaya, status PNS, suasana kerja, fasilitas kerja, penghargaan dan kesempatan untuk mengembangkan diri dengan prestasi kerja searah. Bukti yang mendukungnya adalah koefisien regresi dari semua faktor-faktor motivasi tersebut bertanda positif.

2. Hipotesis kedua yang diajukan menyatakan bahwa diduga ada pengaruh yang signifikan dari faktor-faktor motivasi, yaitu gaji/upah, pendapatan selain gaji/upah, lingkungan sosial budaya, status PNS, suasana kerja, fasilitas kerja, penghargaan dan kesempatan untuk mengembangkan diri secara serentak terhadap prestasi kerja tenaga administrasi juga dapat diterima. Bukti yang mendukung adalah nilai  $F_{hitung}$  pada kedua kelompok tenaga administrasi lebih besar dari pada  $F_{tabel}$  (2,10).  $F_{hitung}$  untuk kelompok tenaga administrasi PNS adalah 32,478 sedangkan untuk kelompok tenaga administrasi honorer adalah 69,975. Demikian juga probabilitasnya, masing-masing dengan nilai 0,00000. Nilai ini lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Kontribusi variabel bebas yang diujikan dapat menjelaskan perubahan variabel terikat sebesar 80,24% pada kelompok tenaga administrasi PNS dan 89,74 % pada kelompok tenaga administrasi honorer . Koefisien determinasi yang tinggi ini menunjukkan pengaruh yang kuat diberikan oleh faktor-faktor motivasi kerja terhadap prestasi kerja tenaga administrasi UNESA.
3. Hipotesis ketiga menyatakan : diduga faktor kesempatan untuk mengembangkan diri menjadi faktor motivasi yang paling mempengaruhi prestasi kerja tenaga administrasi PNS. Hipotesis ini terbukti ditandai dengan adanya nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) dari variabel kesempatan untuk mengembangkan diri paling besar diantara yang ada, yaitu 0,1813. Ini berarti kontribusi variabel kesempatan untuk

mengembangkan diri terhadap prestasi kerja tenaga administrasi PNS adalah sebesar 18,13% dengan asumsi variabel lain tetap (konstan).

4. Hipotesis keempat menyatakan bahwa faktor dominan yang mempengaruhi prestasi kerja tenaga administrasi honorer adalah status PNS. Hipotesis inipun dapat diterima dengan didukung oleh nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) yang tertinggi dimiliki oleh variabel status PNS. Nilai tersebut sebesar 0,3777. Ini berarti kontribusi variabel status PNS terhadap prestasi kerja tenaga administrasi honorer adalah sebesar 37,77% dengan asumsi variabel lain tetap (konstan).
5. Hipotesis kelima menyatakan bahwa ada perbedaan yang signifikan antara prestasi kerja tenaga administrasi PNS dengan prestasi kerja tenaga administrasi honorer. Hipotesis inipun dapat diterima karena terbukti nilai  $Z_{hitung}$  (5,2215) lebih besar dari pada  $Z_{tabel}$  (2,10). Prestasi kerja dalam penelitian ini diukur dengan indikator kedisiplinan, loyalitas/kesetiaan, kerja sama dan tanggung jawab. Rerata prestasi kerja tenaga administrasi PNS (65,1096) ternyata lebih kecil dari pada rerata prestasi kerja tenaga administrasi honorer (71,2740). Ini menandakan pula bahwa prestasi kerja kelompok tenaga administrasi PNS lebih rendah dari pada prestasi kerja tenaga administrasi honorer ditinjau dari segi kedisiplinan, loyalitas/kesetiaan, kerja sama dan tanggung jawab. Prestasi tenaga administrasi PNS yang lebih rendah disebabkan oleh motivasi yang rendah pula. Sebaliknya prestasi tenaga administrasi honorer lebih tinggi disebabkan oleh motivasi mereka lebih tinggi.

Intensitas motivasi dari kedua kelompok ditengarai oleh signifikansi variabel-variabel motivasi. Pada kelompok tenaga administrasi PNS signifikansi variabel-variabel bebas lebih kecil dari pada yang dimiliki oleh kelompok tenaga administrasi honorer. Hasil analisis ini mendukung teori yang menyatakan bahwa ada hubungan yang searah antara motivasi kerja dengan prestasi kerja.

Pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa semua hasil analisis dalam penelitian ini telah membuktikan hipotesis dan karenanya mendukung teori yang ada tentang motivasi.

## 7.2 Saran

Beberapa saran yang dapat diajukan berkaitan dengan kondisi tenaga administrasi PNS adalah sebagai berikut :

1. Perlu diupayakan kesempatan lebih luas untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia UNESA dari yang selama ini ada. Kesempatan yang merata bagi tenaga administrasi PNS untuk mengikuti pendidikan kedinasan hendaknya diperluas dengan memberi kesempatan mendapatkan kursus-kursus non kedinasan.
2. Rutinitas yang berkelanjutan lambat laun dapat mengikis motivasi menjadi semakin lemah. Karenanya perlu terus dilakukan gebrakan-gebrakan agar dapat membangkitkan kembali gairah kerja. Situasi baru harus selalu diupayakan agar rutinitas menjadi lebih bervariasi. Kebijakan *rotating*

yang diselenggarakan akhir-akhir ini di UNESA, merupakan salah satu contohnya.

3. Agar dapat memotivasi prestasi kerja tenaga administrasi secara umum, sudah waktunya pemerintah juga memikirkan konsep kredit point untuk tenaga struktural, sebagai mana diberlakukan pada tenaga-tenaga fungsional. Iklim demikian dapat memancing para tenaga administrasi untuk selalu berkembang dan maju, sehingga lebih produktif.
4. Meskipun UNESA tidak bisa menjamin status itu diraih oleh para tenaga honorer, namun UNESA dapat mengupayakan kebijaksanaan yang sepadan dengan peraturan-peraturan yang melingkupi tenaga administrasi PNS. Sistem upah dapat diberikan seperti halnya sistem gaji PNS, misalnya dengan kenaikan berkala untuk kurun waktu tertentu. Hak cuti tanpa memotong honorarium juga akan menyenangkan bagi tenaga administrasi honorer. Kepercayaan untuk menduduki posisi tertentu yang masih relevan dengan status kepegawaiannya, juga akan mendorong semangat kerja. Secara langsung maupun tidak, kebijakan ini dapat menyeimbangkan antara hak yang sedikit dengan tuntutan kewajiban yang lebih banyak.
5. Bukti bahwa tenaga honorer mempunyai tingkat prestasi lebih tinggi merupakan potensi yang harus dimanfaatkan dengan baik. Motivasi ini harus dipertahankan. Upaya-upaya konkrit misalnya dengan memberlakukan sistem kontrak. Penelitian terdahulu membuktikan pula bahwa sistem kontrak dapat memacu prestasi dan produktivitas, karena

tenaga honorer senantiasa dievaluasi. Namun demikian hendaknya diberlakukan secara hati-hati (lebih lunak), karena menurut penelitian terdahulu ternyata motivasi kerja menurun pada saat masa kontrak menjelang berakhir. Ini disebabkan pengaruh stres pada tenaga honorer berkaitan dengan ketidak pastian apakah masa kontrak akan diperpanjang atau tidak. Untuk itu sistem penilaian juga harus terbuka .

6. Penghargaan formal hendaknya diberlakukan dalam kapasitas dan prioritas yang sama dengan tenaga administrasi PNS. Upaya ini akan sangat memotivasi tenaga administrasi honorer untuk selalu berkarya dengan baik.
7. Sedapat mungkin menghindari perlakuan yang diskriminatif terhadap tenaga honorer, agar tenaga administrasi honorer merasa mempunyai prioritas yang sama. Dengan demikian aktivitasnya akan utuh.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adi, Isbandi Rukinto, 1994, ***Psikologi, Pekerjaan Sosial dan Ilmu Kesehatan sosial, Dasar-dasar Pemikiran***, Jakarta, Rajawali Press.
- Algifari, 1997, ***Statistik Induktif untuk Ekonomi dan Bisnis***, Yogyakarta, UPP AMP YKPN.
- \_\_\_\_\_, 1998, ***Analisis Regresi Berganda***, Yogyakarta, UPP AMP YKPN.
- Allan, Petter and Stephen Seinko, 1997, ***A Comparison of Contingen and Core Workers' Perceptions of Their Jobs' Characteristics and Motivational Properties***, Sam Advanced Management Journal
- Anthony, Robert N, John Dearden, Northon M Bedford, 1992, ***Sistem Pengendalian Manajemen***, edisi 6, terjemahan, Jakarta, Banipura Aksara.
- As'ad, M, 1995, ***Psikologi Industri dan Ilmu Sumber Daya Manusia***, edisi keempat, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Asri, Marwan dan Gugup Kismono, 1995, ***Manajemen Lanjutan***, Jakarta, Karunika, Universitas Terbuka.
- Black, James Adalah dan Dean J Champion, 1999, ***Metode dan Masalah Penelitian Sosial***, terjemahan, Bandung, PT Refika Aditama.
- Everett, Adam Jr and Ronald J Ebert, 1989, ***Production and Operation Management***, 4<sup>th</sup> ed, New Jersey, Prentice Hall.
- Flippo, Edwin B, 1989, ***Manajemen Personalia***, edisi 6, jilid 2, terjemahan, Jakarta, Penerbit Erlangga.
- Gitosudarmo, Indriyo, 1993, ***Prinsip Dasar Manajemen***, edisi 2, Yogyakarta, BPFE.
- Handoko, T Hani, 1995, ***Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia***, edisi kedua, BPFE, Ygjakarta.
- Hansen, J and E Mowen, 1997, ***Management Accounting***, Southwestern College Publishing, Ohio, Cincinnati.

- Hill, H, 1990, *Indonesia's Industrial Transformation Part II*, Buletin of Indonesian Economic Studies, Vol. 26, No.3, December.
- Hoogendoorn, J, 1989, *Memberikan Pimpinan dengan Kerjasama Merencanakan dan Melaksanakan Program Perkembangan Manajemen*, terjemahan, Jakarta, Universitas Indonesia, University Press.
- Indrawijaya, Adam I, 1989, *Perilaku Organisasi*, Bandung, Sinar Baru.
- Kast, E Fremont and James E Rosenzweig, 1995, *Organisasi dan Manajemen*, terjemahan, edidi keempat, Bumi aksara, Jakarta.
- Kristanto, Heru, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi*, Bandung, Trasito.
- Maryoto, S, 1990, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi kedua, cetakan pertama, BPFE UGM Yogyakarta.
- Muin, Sutan Makmur, 1998, *Dukungan Riset bagi Peningkatan Kinerja Manajemen dan Sumber Daya Manusia Profesional*, Manajemen Pembangunan, No.24/VII, edisi Agustus.
- Murdick, Robert G and Joel E Ross, 1993, *Information System for Modern Manajemen*, 3 ed, terjemahan, Jakarta, Penerbit Erlangga.
- Nitisemito, Alex s, 1982, *Manajemen Personalia*, cetakan ketiga, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Odierno, George S and Roger H Hermanson, 1986, *Administrasi Personalia*, terjemahan, Yayasan penerbit Kanisius Yogyakarta.
- Rais, Soenjoto, 1998, *Masalah Sumber Daya Manusia dalam Pembangunan Nasional dari Orde Baru ke Masa Reformasi*, Surabaya, Airlangga University Press.
- Ramli, Lanny, 1998, *Pengantar Ketenagakerjaan di Indonesia*, Surabaya, Airlangga University Press.
- Ranupandojo, Heidjrachman & Suad Husnan, 1984, *Management Personalia*, edisi ketiga, FE UGM, Yogyakarta.
- Rokhman, Nur, 1999, *Produktivitas Tenaga Kerja Kontrak*, Jurnal Bisnis dan Ekonomi, edisi 2.

Siagian, Sondang P, 1992, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jakarta, PT. Gunung Agung.

\_\_\_\_\_, 1995, **Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi**, Jakarta, PT. Gunung Agung.

Sikula, Andrew F, 1981, **Personel Administration and Human Resources Management**, John Wiley & Sons, Inc., New York.

Steers, Richard M, 1995, **Efektifitas Organisasi**, terjemahan, Jakarta, Penerbit Erlangga.

Sugiyono, 1999, **Metode Penelitian Administrasi**, edisi 6, Bandung, Alfabeta.

Sumarsono, Tjipto, 1975, **Hubungan Perburuhan dan Usahawan Majikan untuk meningkatkan Produktivitas Kerja**, Edisi ketiga belas, Managemen dan Usahawan Indonesia.

Suprihanto, John, 1988, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, jilid II, Karunika, Universitas Terbuka.

Tschirhart, Mary, 1998, **Understanding The Older Stipended Volunteer Age-Related Differences Among Americorps Members**, Public Productivity & Mangement Review, Vol. 22, No. 1, September.

Wignjosoebroto, Sritomo, 1995, **Ergonomi Studi Gerak dan Waktu Teknik Analisis untuk peningkatan Produktivitas Kerja**, edisi I, PT. Guna Widya, Jakarta

Wether, Jr, William, and Keith Davis, 1985, **Personal Management and Human Resources**, 2 ed., Singapore, MC Graww-Hill.

\_\_\_\_\_, **UNESA**, edisi April 2000.

## Lampiran 1

---

**KUESIONER**  
**BEBERAPA FAKTOR MOTIVASI**  
**YANG MEMPENGARUHI PRESTASI KERJA**  
**TENAGA ADMINISTRASI UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA**

---

Yth. Bapak / Ibu / Sdr. ....  
di tempat.

Sehubungan dengan akan disusunnya tesis dengan judul “ *Pengaruh Beberapa Faktor Motivasi yang Mempengaruhi Prestasi Kerja Tenaga Administrasi UNESA*”, maka mohon dengan hormat kesedian Bapak/Ibu/Saudara mengisi angket ini dengan benar dan baik.

Perlu Bapak/Ibu/Saudara ketahui bahwa hasil pertanyaan-pertanyaan dalam angket ini sepenuhnya hanya untuk kepentingan penelitian dan tidak akan mempengaruhi kepentingan dinas Bapak/Ibu/Saudara sekalian. Jika ada keberatan untuk menunjukan identitas yang sebenarnya, maka dipersilahkan untuk memberi kode atau inisial yang dikehendaki. Adapun bagi Bapak/Ibu/Saudara yang dengan senang hati menunjukan identitasnya dan tidak ingin jawabannya diketahui oleh pihak lain, maka peneliti akan menjamin kerahasiaannya.

Demikian atas perhatian dan kerjasama yang baik, peneliti menyampaikan terima kasih.

**Peneliti**

**IDENTITAS RESPONDEN (Penyelia/pimpinan)**

Nama :

Unit kerja :

Jabatan :

**Petunjuk** : *lingkarilah jawaban berikut nilai yang paling tepat menurut anda untuk setiap pertanyaan-pertanyaan di bawah ini dengan benar.*

**Indikator Variabel Produktivitas.**

1. Bagaimanakah penilaian saudara terhadap kedisiplinan karyawan (yang ditunjuk sebagai responden) ?
  - a. Sangat tidak disiplin ( 4 ; 5 ; 6 ; 7)
  - b. Tidak disiplin (8 ; 9 ; 10 ; 11)
  - c. Cukup disiplin (12 ; 13 ; 14 ; 15)
  - d. Disiplin (16 ; 17 ; 18 ; 19)
  - e. Sangat disiplin (20 ; 21 ; 22 ; 23 )
2. Bagaimanakah penilaian saudara terhadap kesetiaan (loyalitas) karyawan (yang ditunjuk sebagai responden) ?
  - a. Sangat tidak setia ( 4 ; 5 ; 6 ; 7)
  - b. Tidak setia (8 ; 9 ; 10 ; 11)
  - c. Cukup setia (12 ; 13 ; 14 ; 15)

- d. Setia (16 ; 17 ; 18 ; 19)
  - e. Sangat setia (20 ; 21 ; 22 ; 23 )
3. Bagaimanakah penilaian saudara terhadap kerjasama karyawan (yang ditunjuk sebagai responden) ?.
- a. Sangat tidak baik ( 4 ; 5 ; 6 ; 7)
  - b. Tidak baik (8 ; 9 ; 10 ; 11)
  - c. Cukup baik (12 ; 13 ; 14 ; 15)
  - d. Baik (16 ; 17 ; 18 ; 19)
  - e. Sangat baik (20 ; 21 ; 22 ; 23 )
4. Jika karyawan (yang ditunjuk sebagai responden) dipercaya menangani suatu pekerjaan, apakah ia melaksanakannya dengan penuh tanggung jawab?.
- a. Sangat tidak bertanggung jawab ( 4 ; 5 ; 6 ; 7)
  - b. Tidak bertanggung (8 ; 9 ; 10 ; 11)
  - c. Cukup bertanggung jawab(12 ; 13 ; 14 ; 15)
  - d. Bertanggungjawab (16 ; 17 ; 18 ; 19)
  - e. Sangat bertanggung jawab (20 ; 21 ; 22 ; 23 )



- c. cukup memenuhi ( 42; 43; 44; 45; 46; 47; 48; 49; 50; 51; 52; 53; 54)
- d. memenuhi (55; 56; 57; 58; 59; 60; 61; 62; 63; 64; 65; 66; 67)
- e. sangat memenuhi (68; 69; 70; 71; 72; 73; 74; 75; 76; 77; 78; 79; 80)

## **II. Indikator Variabel Pendapatan selain Gaji/Upah.**

1. Apakah pendapatan selain Gaji/upah yang diberikan kepada saudara mencerminkan asas keadilan?
  - a. sangat tidak adil (16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28)
  - b. tidak adil (29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38; 39; 40; 41)
  - c. cukup adil ( 42; 43; 44; 45; 46; 47; 48; 49; 50; 51; 52; 53; 54)
  - d. adil (55; 56; 57; 58; 59; 60; 61; 62; 63; 64; 65; 66; 67)
  - e. sangat adil (68; 69; 70; 71; 72; 73; 74; 75; 76; 77; 78; 79; 80)
2. Puaskah saudara dengan pendapatan selain Gaji/Upah yang saudara terima ?
  - a. sangat tidak puas (16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28)
  - b. tidak puas (29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38; 39; 40; 41)
  - c. cukup puas ( 42; 43; 44; 45; 46; 47; 48; 49; 50; 51; 52; 53; 54)
  - d. puas (55; 56; 57; 58; 59; 60; 61; 62; 63; 64; 65; 66; 67)
  - e. sangat puas (68; 69; 70; 71; 72; 73; 74; 75; 76; 77; 78; 79; 80)

## **III. Indikator Variabel Lingkungan Sosial Budaya**

1. Salah satu yang mendorong saudara bekerja adalah faktor sosial budaya di lingkungan keluarga saudara. Setujukah saudara dengan pernyataan tersebut ?
  - a. sangat tidak setuju (16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28)
  - b. tidak setuju (29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38; 39; 40; 41)
  - c. cukup setuju ( 42; 43; 44; 45; 46; 47; 48; 49; 50; 51; 52; 53; 54)
  - d. setuju (55; 56; 57; 58; 59; 60; 61; 62; 63; 64; 65; 66; 67)
  - e. sangat setuju (68; 69; 70; 71; 72; 73; 74; 75; 76; 77; 78; 79; 80)

2. Salah satu yang mendorong saudara bekerja adalah faktor sosial budaya di lingkungan masyarakat saudara. Setujukah saudara dengan pernyataan tersebut ?.
- sangat tidak setuju (16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28)
  - tidak setuju (29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38; 39; 40; 41)
  - cukup setuju ( 42; 43; 44; 45; 46; 47; 48; 49; 50; 51; 52; 53; 54)
  - setuju (55; 56; 57; 58; 59; 60; 61; 62; 63; 64; 65; 66; 67)
  - sangat setuju (68; 69; 70; 71; 72; 73; 74; 75; 76; 77; 78; 79; 80)

#### IV. Indikator Status PNS

- Status PNS, memberikan rasa aman dari ancaman pemecatan/pemutusan hubungan kerja sebagaimana sering terjadi di lapangan swasta. Setujukah saudara dengan pernyataan tersebut ?.
    - sangat tidak setuju (16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28)
    - tidak setuju (29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38; 39; 40; 41)
    - cukup setuju ( 42; 43; 44; 45; 46; 47; 48; 49; 50; 51; 52; 53; 54)
    - setuju (55; 56; 57; 58; 59; 60; 61; 62; 63; 64; 65; 66; 67)
    - sangat setuju (68; 69; 70; 71; 72; 73; 74; 75; 76; 77; 78; 79; 80)
- Status PNS memberikan keuntungan, yaitu perasaan tentram. Setujukah saudara dengan pernyataan tersebut?.
    - sangat tidak setuju (16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28)
    - tidak setuju (29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38; 39; 40; 41)
    - cukup setuju ( 42; 43; 44; 45; 46; 47; 48; 49; 50; 51; 52; 53; 54)
    - setuju (55; 56; 57; 58; 59; 60; 61; 62; 63; 64; 65; 66; 67)
    - sangat setuju (68; 69; 70; 71; 72; 73; 74; 75; 76; 77; 78; 79; 80)

#### V. Indikator Variabel Suasana Kerja

- Selama saudara bekerja, apakah terjadi suasana saling percaya antara sesama teman maupun dengan atasan ?.

  - tidak pernah sama sekali (16;17;18;19;20; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28)
  - hampir tidak pernah (29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38; 39; 40; 41)
  - Kadang-kadang ( 42; 43; 44; 45; 46; 47; 48; 49; 50; 51; 52; 53; 54)

- d. sering (55; 56; 57; 58; 59; 60; 61; 62; 63; 64; 65; 66; 67)
  - e. selalu (68; 69; 70; 71; 72; 73; 74; 75; 76; 77; 78; 79; 80)
2. Selama saudara bekerja, apakah terjadi suasana saling hormat menghormati antara sesama teman maupun dengan atasan ?
- a. tidak pernah sama sekali (16;17;18;19;20; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28)
  - b. hampir tidak pernah (29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38; 39; 40; 41)
  - c. Kadang-kadang ( 42; 43; 44; 45; 46; 47; 48; 49; 50; 51; 52; 53; 54)
  - d. sering (55; 56; 57; 58; 59; 60; 61; 62; 63; 64; 65; 66; 67)
  - e. selalu (68; 69; 70; 71; 72; 73; 74; 75; 76; 77; 78; 79; 80)

#### **VI. Indikator Fasilitas Kerja.**

1. Apakah keberadaan fasilitas fisik di unit kerja saudara sesuai dengan kondisi fisik saudara sehingga memudahkan untuk menyelesaikan tugas ?
- a. sangat tidak sesuai (16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28)
  - b. tidak sesuai (29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38; 39; 40; 41)
  - c. cukup sesuai ( 42; 43; 44; 45; 46; 47; 48; 49; 50; 51; 52; 53; 54)
  - d. sesuai (55; 56; 57; 58; 59; 60; 61; 62; 63; 64; 65; 66; 67)
  - e. sangat sesuai (68; 69; 70; 71; 72; 73; 74; 75; 76; 77; 78; 79; 80)
2. Apakah keberadaan fasilitas fisik di unit kerja saudara memberikan kenyamanan dalam bekerja ?
- a. sangat tidak nyaman (16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28)
  - b. tidak nyaman (29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38; 39; 40; 41)
  - c. cukup nyaman ( 42; 43; 44; 45; 46; 47; 48; 49; 50; 51; 52; 53; 54)
  - d. nyaman (55; 56; 57; 58; 59; 60; 61; 62; 63; 64; 65; 66; 67)
  - e. sangat nyaman (68; 69; 70; 71; 72; 73; 74; 75; 76; 77; 78; 79; 80)

#### **VII. Indikator Variabel Penghargaan**

1. Pernahkah saudara mendapat penghargaan finansial atas hasil kerja saudara ?
- a. tidak pernah sama sekali (16;17;18;19;20; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28)
  - b. hampir tidak pernah (29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38; 39; 40; 41)
  - c. Kadang-kadang ( 42; 43; 44; 45; 46; 47; 48; 49; 50; 51; 52; 53; 54)

- d. sering (55; 56; 57; 58; 59; 60; 61; 62; 63; 64; 65; 66; 67)
  - e. sangat sering (68; 69; 70; 71; 72; 73; 74; 75; 76; 77; 78; 79; 80)
2. Pernahkah saudara mendapat penghargaan non-finansial seperti pujian atau ucapan terima kasih dari atasan atas hasil kerja saudara ?.
- a. tidak pernah sama sekali (16;17;18;19;20;21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28)
  - b. hampir tidak pernah (29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38; 39; 40; 41)
  - c. Kadang-kadang ( 42; 43; 44; 45; 46; 47; 48; 49; 50; 51; 52; 53; 54)
  - d. sering (55; 56; 57; 58; 59; 60; 61; 62; 63; 64; 65; 66; 67)
  - e. sangat sering (68; 69; 70; 71; 72; 73; 74; 75; 76; 77; 78; 79; 80)

### **VIII. Indikator Variabel Kesempatan untuk Mengembangkan Diri.**

1. Jika ada kesempatan belajar pengetahuan dan/atau keterampilan, apakah saudara berminat mengikutinya ?.
- a. sangat tidak berminat (16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28)
  - b. tidak berminat (29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38; 39; 40; 41)
  - c. cukup berminat ( 42; 43; 44; 45; 46; 47; 48; 49; 50; 51; 52; 53; 54)
  - d. berminat (55; 56; 57; 58; 59; 60; 61; 62; 63; 64; 65; 66; 67)
  - e. sangat berminat (68; 69; 70; 71; 72; 73; 74; 75; 76; 77; 78; 79; 80)
2. Dalam bekerja anda dituntut untuk mau dan mampu menerapkan ilmu, penegetahuan dan/atau keterampilan yang anda miliki, apakah saudara bersedia?
- a. sangat tidak bersedia (16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28)
  - b. tidak bersedia (29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38; 39; 40; 41)
  - c. cukup bersedia ( 42; 43; 44; 45; 46; 47; 48; 49; 50; 51; 52; 53; 54)
  - d. bersedia (55; 56; 57; 58; 59; 60; 61; 62; 63; 64; 65; 66; 67)
  - e. sangat bersedia (68; 69; 70; 71; 72; 73; 74; 75; 76; 77; 78; 79; 80)

NO	PRESTASI KERJA					FAKTOR-FAKTOR MOTIVASI KERJA																							
	1	2	3	4	JLH	X1			X2			X3			X4			X5			X6			X7			X8		
	1	2	3	4	5	6	1	2	JLH	1	2	JLH	1	2	JLH	1	2	JLH	1	2	JLH	1	2	JLH	1	2	JLH	1	2
1	13	14	14	17	58	33	30	63	40	44	84	40	42	82	48	45	93	42	52	94	34	30	64	37	41	78	46	42	88
2	16	16	16	17	65	38	20	58	50	58	108	40	45	85	65	54	119	49	49	98	29	29	58	30	40	70	60	58	118
3	14	12	15	16	57	25	25	50	40	40	80	27	23	50	32	31	63	40	40	80	35	30	65	36	44	80	55	55	110
4	16	16	16	16	64	44	40	84	46	45	91	42	48	90	35	35	70	55	55	110	30	30	60	26	42	68	45	48	93
5	18	12	16	13	59	25	26	51	50	50	100	40	35	75	34	34	68	40	40	80	35	30	65	38	42	80	59	73	132
6	16	14	15	16	61	33	30	63	40	40	80	45	45	90	47	46	93	46	46	92	30	34	64	45	45	90	45	45	90
7	14	16	14	15	59	38	24	62	45	45	90	30	39	69	40	48	88	44	46	90	35	40	75	45	44	89	43	50	93
8	15	17	17	15	64	31	30	61	50	40	90	42	48	90	43	45	88	46	44	90	30	35	65	35	43	78	50	50	100
9	14	16	13	17	60	30	33	63	45	45	90	50	40	90	43	40	83	45	47	92	34	30	64	42	50	92	54	54	108
10	16	13	15	15	59	31	30	61	50	41	91	40	40	80	40	48	88	36	34	70	30	35	65	36	42	78	50	43	93
11	15	15	12	16	58	28	28	56	55	35	90	37	37	74	58	50	108	45	40	85	29	29	58	30	43	73	70	58	128
12	18	20	18	20	76	39	39	78	50	60	110	54	35	89	70	60	130	45	45	90	47	47	94	45	50	95	73	60	133
13	17	16	20	17	70	40	40	80	55	55	110	35	38	73	50	55	105	44	44	88	65	66	131	27	28	55	58	62	120
14	13	15	20	16	64	33	33	66	50	50	100	38	40	78	65	65	130	42	42	84	39	39	78	30	30	60	60	60	120
15	17	17	17	17	68	38	20	58	60	60	120	32	30	62	60	64	124	39	39	78	50	45	95	28	30	58	55	60	115
16	15	15	15	15	60	33	31	64	50	50	100	33	37	70	30	33	63	36	36	72	34	30	64	38	50	88	50	50	100
17	15	15	15	15	60	33	30	63	45	45	90	35	35	70	32	31	63	39	36	75	30	33	63	40	48	88	52	48	100
18	15	14	18	18	65	45	50	95	58	40	98	44	45	89	45	45	90	56	59	115	43	44	87	30	48	78	50	50	100
19	15	15	14	14	58	30	35	65	40	30	70	39	30	69	69	60	129	44	40	84	39	39	78	28	30	58	60	68	128
20	18	17	17	18	70	40	30	70	65	55	120	40	38	78	65	60	125	45	50	95	42	40	82	40	40	80	72	70	142
21	19	19	17	15	70	48	34	82	50	58	108	40	40	80	64	70	134	48	48	96	41	41	82	40	44	84	60	50	110
22	14	12	14	15	55	28	27	55	45	55	100	40	40	80	50	40	90	35	35	70	35	30	65	38	37	75	65	65	130
23	14	12	12	12	50	26	26	52	38	40	78	30	26	56	51	40	91	33	33	66	27	27	54	23	30	53	50	50	100
24	14	15	15	16	60	29	29	58	40	40	80	34	34	68	50	50	100	35	35	70	44	44	88	24	42	66	48	48	96
25	17	16	18	19	70	30	31	61	67	67	134	50	50	100	61	60	121	42	40	82	44	46	90	34	50	84	51	64	115
26	15	17	16	17	65	35	37	72	50	50	100	47	47	94	69	50	119	44	49	93	45	42	87	40	44	84	48	60	108
27	15	16	16	17	64	30	44	74	45	45	90	40	40	80	60	60	120	30	37	67	39	38	77	36	34	70	61	62	123
28	16	16	16	16	64	34	34	68	40	50	90	30	30	60	40	40	80	33	40	73	37	40	77	41	50	91	60	56	116
29	17	17	17	17	68	39	39	78	63	60	123	29	29	58	65	59	124	39	39	78	43	50	93	36	42	78	60	69	129
30	14	15	15	16	60	30	24	54	55	45	100	35	35	70	40	43	83	30	36	66	29	31	60	39	52	91	56	62	118

JAWABAN ANGKET RESPONDEN  
TENAGA ADMINISTRASI PNS

NO.	PRESTASI KERJA					FAKTOR-FAKTOR MOTIVASI KERJA																							
	1	2	3	4	JUML	X1			X2			X3			X4			X5			X6			X7			X8		
						1	2	JLH	1	2	JLH	1	2	JLH	1	2	JLH	1	2	JLH	1	2	JLH	1	2	JLH	1	2	JLH
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
31	20	20	20	20	80	49	49	98	80	60	140	54	46	100	50	65	115	55	55	110	49	49	98	28	52	80	79	61	140
32	14	14	14	14	56	33	30	63	50	48	98	38	32	70	35	35	70	30	30	60	33	30	63	42	43	85	45	53	98
33	12	14	12	12	50	22	22	44	45	45	90	28	22	50	45	46	91	34	35	69	30	30	60	34	34	68	46	44	90
34	13	14	10	13	50	30	22	52	50	50	100	32	32	64	44	47	91	39	39	78	30	34	64	23	30	53	40	36	76
35	18	20	18	20	76	36	20	56	70	66	136	44	56	100	55	55	110	37	37	74	29	29	58	67	73	140	73	63	136
36	18	18	18	18	72	47	51	98	55	55	110	40	49	89	50	50	100	50	58	108	44	40	84	42	48	90	66	70	136
37	18	18	18	18	72	30	40	70	45	45	90	45	35	80	50	79	129	70	75	145	41	39	80	50	40	90	75	70	145
38	19	18	15	18	70	39	44	83	50	40	90	40	60	100	50	67	117	64	68	132	47	48	95	44	50	94	54	45	99
39	22	18	17	18	75	30	44	74	50	50	100	58	50	108	55	53	108	48	52	100	41	38	79	28	40	68	65	60	125
40	13	13	14	15	55	30	30	60	45	45	90	30	38	68	60	68	128	30	30	60	35	35	70	48	52	100	48	50	98
41	19	22	20	19	80	50	45	95	60	60	120	30	59	89	48	42	90	58	57	115	47	40	87	38	52	90	60	60	120
42	18	16	18	18	70	45	32	77	60	60	120	40	48	88	64	56	120	42	48	90	50	45	95	45	53	98	67	73	140
43	14	14	15	16	59	30	28	58	64	60	124	30	30	60	56	50	106	30	30	60	44	44	88	48	48	96	45	45	90
44	20	19	15	19	73	40	49	89	50	47	97	25	45	70	60	57	117	45	45	90	45	45	90	32	43	75	62	63	125
45	18	16	17	17	68	29	30	59	60	60	120	30	30	60	58	50	108	35	35	70	40	40	80	30	35	65	68	68	136
46	18	19	17	18	72	32	30	62	45	45	90	30	30	60	68	60	128	55	55	110	40	35	75	25	30	55	73	67	140
47	17	17	16	18	68	34	34	68	55	55	110	34	34	68	54	54	108	36	37	73	54	45	99	30	36	66	50	46	96
48	14	16	14	13	57	22	22	44	35	37	72	35	35	70	40	45	85	48	46	94	24	24	48	39	52	91	70	77	147
49	15	16	15	13	59	25	25	50	47	50	97	28	22	50	33	30	63	50	50	100	35	30	65	45	55	100	68	64	132
50	14	14	12	12	52	27	25	52	55	45	100	45	45	90	50	41	91	30	48	78	34	30	64	30	36	66	49	49	98
51	17	17	17	19	70	30	44	74	49	49	98	40	40	80	65	60	125	70	70	140	39	40	79	60	65	125	67	68	135
52	16	16	17	18	67	28	30	58	55	53	108	40	45	85	60	60	120	50	58	108	30	30	60	32	50	82	60	60	120
53	18	17	19	18	72	35	35	70	45	45	90	40	38	78	50	50	100	43	42	85	41	41	82	40	40	80	74	66	140
54	15	15	20	20	70	34	34	68	47	40	87	40	42	82	74	60	134	40	40	80	59	64	123	42	56	98	70	54	124
55	10	14	17	14	55	25	25	50	45	46	91	20	30	50	30	35	65	43	46	89	30	35	65	48	50	98	61	60	121
56	16	18	18	16	68	35	35	70	50	50	100	40	49	89	49	40	89	57	57	114	40	47	87	54	54	108	60	50	110
57	13	17	14	14	58	33	30	63	45	47	92	33	56	89	30	33	63	51	50	101	30	33	63	37	48	85	50	49	99
58	15	19	22	19	75	25	25	50	60	60	120	33	30	63	56	68	124	36	42	78	48	45	93	70	75	145	56	60	116
59	18	19	20	19	76	40	37	77	46	46	92	46	43	89	60	68	128	46	46	92	47	48	95	40	42	82	62	70	132

JAWABAN ANGKET RESPONDEN  
TENAGA ADMINISTRASI PNS

NO	PRESTASI KERJA					FAKTOR-FAKTOR MOTIVASI KERJA																										
	1	2	3	4	JUML	X1			X1			X2			X3			X4			X5			X6			X7			X8		
						1	2	JML	1	2	JLH																					
1	2	3	4	5	6	8	9	10	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
60	15	14	18	18	65	30	30	80	30	30	60	48	50	98	30	30	60	55	53	108	65	60	125	45	45	90	40	48	88	51	57	108
61	15	16	17	19	67	35	35	70	38	32	70	42	48	90	46	43	89	42	47	89	55	60	115	44	43	87	50	60	110	55	53	108
62	15	15	15	15	60	31	30	61	31	30	61	45	44	89	33	43	76	44	44	88	44	46	90	35	30	65	60	68	128	60	55	115
63	18	16	20	22	76	45	42	87	43	44	87	65	60	125	30	30	60	60	65	125	54	60	114	42	47	89	45	65	110	52	63	115
64	15	14	16	15	60	30	29	59	29	30	59	45	45	90	28	34	82	60	52	112	36	36	72	43	42	85	40	44	84	55	65	120
65	20	20	19	17	76	37	38	75	45	30	75	45	45	90	44	50	94	65	60	125	41	54	95	48	47	95	36	54	90	65	60	125
66	18	18	17	18	71	41	41	82	40	42	82	60	66	126	65	70	135	45	50	95	42	42	84	40	40	80	42	50	92	67	63	130
67	18	14	18	14	64	40	37	77	40	37	77	56	54	110	48	40	88	68	62	130	46	44	90	49	46	95	38	42	80	72	66	138
68	19	19	19	19	76	40	48	88	44	44	88	50	55	105	40	40	80	52	56	108	60	64	124	44	45	89	39	36	75	56	64	120
69	16	16	17	16	65	30	25	55	27	28	55	44	44	88	45	55	100	55	55	110	33	42	75	32	33	65	30	35	65	60	60	120
70	11	15	18	15	59	25	25	50	25	25	50	48	50	98	30	30	60	35	30	65	55	45	100	35	30	65	53	57	110	55	65	120
71	16	17	17	16	66	29	29	58	28	30	58	44	44	88	35	30	65	60	60	120	43	42	85	30	30	60	23	30	53	65	65	130
72	17	18	19	19	73	35	35	70	40	30	70	40	40	80	45	50	95	60	65	125	54	76	130	40	40	80	35	45	80	54	46	100
73	16	16	16	17	65	38	36	74	40	34	74	45	45	90	30	45	75	48	42	90	48	52	100	38	41	79	52	58	110	70	60	130

PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA  
JAWABAN ANKET RESPONDEN  
TENAGA ADMINISTRASI HONORER

NO	PRESTASI KERJA					FAKTOR-FAKTOR MOTIVASI KERJA																							
	1	2	3	4	JUML	X1			X2			X3			X4			X5			X6			X7			X8		
						1	2	JLH	1	2	JLH	1	2	JLH	1	2	JLH	1	2	JLH	1	2	JLH	1	2	JLH	1	2	JLH
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	18	18	16	19	71	39	33	72	45	42	87	49	45	94	63	50	113	50	60	110	46	36	82	40	42	82	62	57	119
2	18	16	16	18	68	38	32	70	44	43	87	44	45	89	45	44	89	55	55	110	54	60	114	44	64	108	49	40	89
3	16	18	17	17	68	32	37	69	50	47	97	45	47	92	43	52	95	50	55	105	51	54	105	40	40	80	44	45	89
4	17	13	16	18	64	31	32	63	34	30	64	47	43	90	37	37	74	50	50	100	47	45	92	30	42	72	50	43	93
5	17	15	16	20	68	31	33	64	33	30	63	46	44	90	44	44	88	63	57	120	53	50	103	44	44	88	47	44	91
6	16	15	15	20	66	40	44	84	45	45	90	30	30	60	45	46	91	43	50	93	40	35	75	30	40	70	53	57	110
7	18	13	12	17	60	30	31	61	35	30	65	38	38	76	46	43	89	65	50	115	47	43	90	60	68	128	44	44	88
8	15	15	15	15	60	33	30	63	30	33	63	48	41	89	50	42	92	49	50	99	55	46	101	47	38	85	33	30	63
9	18	12	16	18	64	27	24	51	32	33	65	24	34	58	59	41	100	63	58	121	45	53	98	37	38	75	34	34	68
10	20	15	15	20	70	32	33	65	38	30	68	30	30	60	58	52	110	63	52	115	51	50	101	45	40	85	33	33	66
11	18	14	14	18	64	27	25	52	30	34	64	45	45	90	33	43	76	50	48	98	39	39	78	33	33	66	47	44	91
12	19	16	16	19	70	33	32	65	33	30	63	19	62	81	60	70	130	60	69	129	60	60	120	50	50	100	40	41	81
13	19	19	19	19	76	40	47	87	47	42	89	29	29	58	60	65	125	50	64	114	60	50	110	60	50	110	66	60	126
14	16	16	16	16	64	35	33	68	54	45	99	34	34	68	35	35	70	55	45	100	40	33	73	54	48	102	57	50	107
15	19	18	19	19	75	25	25	50	50	43	93	33	30	63	50	70	120	66	50	116	39	39	78	70	60	130	64	60	124
16	15	15	15	15	60	22	22	44	22	22	44	30	20	50	46	44	90	70	77	147	64	61	125	50	34	84	40	40	80
17	15	19	19	18	71	31	37	68	43	34	77	35	23	58	50	50	100	67	58	125	59	46	105	37	46	83	60	60	120
18	17	17	16	16	66	31	27	58	44	40	84	30	30	60	40	40	80	63	58	121	34	36	70	42	42	84	55	55	110
19	20	18	18	20	76	47	30	77	57	45	102	45	47	92	65	60	125	70	60	130	52	60	112	42	42	84	45	46	91
20	17	17	17	17	68	34	34	68	43	43	86	34	34	68	54	45	99	60	60	120	41	34	75	40	40	80	41	40	81
21	17	15	16	17	65	33	34	67	45	45	90	22	22	44	48	37	85	55	55	110	50	50	100	40	45	85	61	60	121
22	19	19	19	19	76	41	41	82	58	50	108	40	35	75	45	45	90	63	67	130	40	40	80	54	45	99	50	58	108
23	20	19	19	18	76	40	35	75	46	49	95	40	54	94	45	47	92	60	70	130	50	45	95	45	45	90	67	58	125
24	20	19	17	16	72	36	34	70	42	42	84	39	39	78	45	45	90	70	70	140	40	45	85	38	42	80	55	45	100
25	16	20	20	20	76	40	40	80	64	67	131	34	39	73	40	44	84	60	74	134	59	56	115	35	35	70	50	55	105
26	17	17	21	17	72	32	30	62	37	38	75	30	30	60	54	36	90	70	70	140	60	50	110	46	48	94	68	60	128
27	17	16	16	16	65	31	30	61	46	45	91	30	31	61	30	45	75	60	50	110	60	66	126	42	46	88	54	52	106
28	17	18	17	19	71	45	43	88	42	40	82	45	42	87	45	45	90	70	57	127	49	46	95	37	43	80	48	52	100
29	16	17	18	17	68	43	39	82	46	36	82	40	40	80	39	39	78	45	60	105	48	48	96	37	47	84	74	60	134
30	16	20	20	20	76	37	40	77	58	37	95	44	44	88	50	50	100	63	75	138	45	45	90	40	40	80	60	70	130

JAWABAN ANGKET RESPONDEN  
TENAGA ADMINISTRASI HONORER

NO	PRESTASI KERJA					FAKTOR-FAKTOR MOTIVASI KERJA																										
	1	2	3	4	JLH	X1			X2			X3			X4			X5			X6			X7			X8					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
31	15	17	19	19	70	39	26	65	40	38	78	38	31	69	45	45	90	68	66	134	50	50	100	50	58	108	67	62	129			
32	16	17	19	16	68	39	39	78	43	35	78	40	40	80	39	38	77	60	70	130	40	46	86	30	48	78	62	60	122			
33	18	19	19	18	74	41	48	89	56	34	90	45	48	93	35	42	77	60	68	128	59	60	119	40	48	88	63	63	126			
34	17	19	18	18	72	26	26	52	41	35	76	48	48	96	42	45	87	60	64	124	75	70	145	42	40	82	65	62	127			
35	20	20	20	20	80	30	38	68	68	55	123	42	40	82	42	48	90	67	76	143	35	45	80	70	70	140	67	67	134			
36	16	18	17	19	70	40	34	74	41	38	79	26	30	56	50	39	89	63	65	128	42	48	90	35	37	72	55	60	115			
37	19	19	19	19	76	40	31	71	42	40	82	35	42	77	54	41	95	70	63	133	75	75	150	46	40	86	69	58	127			
38	19	19	18	19	75	54	45	99	55	45	100	31	29	60	54	45	99	60	58	118	42	40	82	71	70	141	67	60	127			
39	16	15	17	16	64	29	29	58	29	29	58	30	35	65	44	44	88	63	65	128	45	40	85	31	42	73	60	59	119			
40	17	19	20	20	76	43	40	83	41	54	95	45	30	75	30	49	79	70	72	142	45	45	90	40	47	87	70	60	130			
41	20	23	20	23	86	40	38	78	72	73	145	37	30	67	50	50	100	70	75	145	66	70	136	75	80	155	60	50	110			
42	19	21	21	19	80	41	57	98	59	58	117	35	35	70	54	45	99	60	60	120	42	42	84	66	70	136	65	67	132			
43	20	20	20	20	80	44	44	88	67	68	135	35	40	75	40	40	80	60	79	139	50	47	97	75	75	150	55	55	110			
44	17	17	18	15	67	24	24	48	52	47	99	30	38	68	40	30	70	73	70	143	44	55	99	44	44	88	60	63	123			
45	20	18	19	18	75	35	35	70	60	59	119	39	30	69	34	44	78	75	80	155	61	60	121	40	40	80	45	45	90			
46	20	20	16	15	71	34	29	63	41	30	71	31	31	62	40	40	80	70	66	136	60	50	110	38	42	80	80	78	158			
47	18	18	18	19	73	35	27	62	35	33	68	32	30	62	51	57	108	77	75	152	55	66	121	44	45	89	50	55	105			
48	19	18	19	19	75	40	44	84	53	50	103	45	40	85	60	43	103	60	60	120	50	50	100	49	41	90	60	55	115			
49	18	19	19	19	75	44	44	88	49	40	89	30	50	80	50	56	106	65	55	120	62	60	122	35	35	70	55	53	108			
50	18	17	19	17	71	42	28	70	42	42	84	45	44	89	34	46	80	70	76	146	70	60	130	49	48	97	45	54	99			
51	16	16	16	16	64	26	32	58	22	22	44	35	35	70	46	29	75	70	77	147	51	43	94	45	46	91	44	40	84			
52	21	21	21	20	83	60	39	99	55	45	100	40	40	80	60	55	115	70	79	149	50	50	100	70	70	140	62	65	127			
53	20	20	20	20	80	36	34	70	43	43	86	43	37	80	50	67	117	64	70	134	60	50	110	70	78	148	72	62	134			
54	20	17	18	21	76	41	41	82	46	49	95	33	33	66	61	60	121	60	61	121	49	50	99	39	39	78	50	58	108			
55	18	18	18	19	73	34	36	70	43	40	83	30	43	73	62	59	121	65	63	128	56	59	115	40	60	100	52	58	110			
56	19	18	20	19	76	45	35	80	42	43	85	30	30	60	55	55	110	75	75	150	55	44	99	30	40	70	57	48	105			

JAWABAN ANGKET RESPONDEN  
TENAGA ADMINISTRASI HONORER

NO	PRESTASI KERJA					FAKTOR-FAKTOR MOTIVASI KERJA																							
	1	2	3	4	JLH	X1			X2			X3			X4			X5			X6			X7			X8		
						1	2	JLH	1	2	JLH	1	2	JLH	1	2	JLH	1	2	JLH	1	2	JLH	1	2	JLH	1	2	JLH
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
57	17	17	20	20	74	38	24	62	37	38	75	39	30	69	45	45	90	77	80	157	54	40	94	40	45	85	62	66	128
58	16	16	16	16	64	31	30	61	50	41	91	31	30	61	40	34	74	68	58	126	44	44	88	40	40	80	56	50	106
59	16	18	15	16	65	31	32	63	34	30	64	45	45	90	40	40	80	60	60	120	52	40	92	30	43	73	45	48	93
60	16	17	17	17	67	31	33	64	33	30	63	34	34	68	44	44	88	70	68	138	35	35	70	54	44	98	49	42	91
61	15	16	16	18	65	34	30	64	33	30	63	45	44	89	44	47	91	70	72	142	45	45	90	40	49	89	40	37	77
62	17	15	16	17	65	33	28	61	32	33	65	45	45	90	47	43	90	58	40	98	45	45	90	38	40	78	48	40	88
63	15	15	15	15	60	31	32	63	30	33	63	30	40	70	50	42	92	50	52	102	45	40	85	54	45	99	30	33	63
64	15	16	13	13	57	28	23	51	32	33	65	34	41	75	50	41	91	59	62	121	40	40	80	40	40	80	30	38	68
65	15	12	16	16	59	25	25	50	30	35	65	25	25	50	48	49	97	60	72	132	50	50	100	50	50	100	33	30	63
66	19	20	21	20	80	30	35	65	63	60	123	42	42	84	35	35	70	70	77	147	47	50	97	78	70	148	62	72	134
67	17	18	18	20	73	40	34	74	39	40	79	29	29	58	50	50	100	67	67	134	66	70	136	56	52	108	62	63	125
68	20	20	20	20	80	40	31	71	42	40	82	30	47	77	40	55	95	67	66	133	75	75	150	43	40	83	67	60	127
69	22	20	20	20	82	54	45	99	50	50	100	40	40	80	50	54	104	66	71	137	78	75	153	60	67	127	62	65	127
70	17	17	17	16	67	29	29	58	29	29	58	40	45	85	58	50	108	60	58	118	51	57	108	40	40	80	61	58	119
71	20	20	18	18	76	47	35	82	45	40	85	30	30	60	34	45	79	70	74	144	50	48	98	50	50	100	62	68	130
72	23	21	23	23	90	52	45	97	52	50	102	47	45	92	77	78	155	70	70	140	62	50	112	78	80	158	50	45	95
73	20	20	23	20	83	50	45	95	42	43	85	43	44	87	54	33	87	40	55	95	56	60	116	78	77	155	60	68	128

## Lampiran 4

**DATA PRIMER TENAGA ADMINISTRASI PNS**

HEADER DATA FOR: C:TETAP LABEL: TENAGA AIM PNS  
 NUMBER OF CASES: 73 NUMBER OF VARIABLES: 9

	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6
1	58	63	84	82	93	92	64
2	65	59	108	85	119	98	58
3	57	50	80	50	63	80	65
4	64	84	91	90	70	110	60
5	59	51	100	75	68	80	65
6	61	63	80	90	93	92	64
7	59	62	90	69	88	90	75
8	64	61	90	90	88	90	65
9	60	63	90	90	83	92	64
10	59	61	91	80	88	70	65
11	58	56	90	64	108	85	58
12	76	78	110	89	130	90	94
13	70	80	110	73	105	88	131
14	64	66	100	78	130	84	78
15	68	58	120	62	124	78	95
16	60	64	100	70	63	72	64
17	60	63	90	70	63	75	63
18	65	95	98	89	90	115	87
19	58	65	70	69	129	84	78
20	70	70	120	78	125	95	82
21	70	82	108	80	134	96	82
22	55	55	100	80	90	70	65
23	50	52	78	56	91	66	54
24	60	58	80	68	100	70	88
25	70	61	134	100	121	82	90
26	65	72	100	94	119	93	87
27	64	74	90	80	120	67	77
28	64	68	90	60	80	73	77
29	68	78	123	58	124	78	93
30	60	54	100	70	83	66	60
31	80	98	140	100	115	110	98
32	56	63	98	70	70	60	63
33	50	44	90	50	91	69	60
34	50	52	100	64	91	78	64
35	76	56	136	100	110	74	58
36	72	98	110	89	100	108	84
37	72	70	90	80	129	145	80
38	70	83	90	100	117	132	95
39	75	74	100	108	108	100	79
40	55	60	90	68	128	60	70
41	80	95	120	89	90	115	87
42	70	77	120	88	120	90	95
43	59	58	124	60	106	60	88
44	73	89	97	70	117	90	90
45	68	58	120	60	108	70	80
46	72	62	90	60	128	110	75

47	68	68	110	68	108	73	99
48	57	44	72	70	85	94	48
49	59	50	97	50	63	100	65
50	52	52	100	90	91	78	64
51	70	74	98	80	105	140	79
52	67	58	108	85	120	108	60
53	72	70	90	78	100	85	82
54	70	68	87	82	134	80	123
55	55	50	91	50	65	90	65
56	68	70	100	89	89	114	87
57	58	63	92	89	63	101	63
58	75	50	120	63	124	78	93
59	76	77	92	89	128	92	95
60	65	60	98	60	108	125	90
61	67	70	90	89	88	115	87
62	60	61	87	76	88	90	65
63	76	87	125	60	125	114	89
64	60	59	90	62	112	72	85
65	76	75	90	94	125	95	95
66	71	82	126	135	95	84	80
67	68	77	110	88	130	90	95
68	76	88	105	80	108	124	89
69	65	55	88	100	110	75	65
70	59	50	98	60	65	100	65
71	66	58	88	65	120	85	60
72	73	70	80	95	125	130	80
73	65	74	90	75	90	100	79
X7	88	X8					
1	78	70	118	88	110	73	99
2	70	80	110	110	93	79	65
3	80	80	110	110	93	79	65
4	68	68	93	93	132	123	82
5	80	80	132	90	90	123	82
6	90	90	90	90	108	108	82
7	89	89	93	93	108	108	82
8	78	78	100	100	108	108	82
9	92	92	108	108	93	93	79
10	78	78	93	93	128	128	82
11	73	73	128	128	133	133	82
12	95	95	133	133	120	120	82
13	55	55	120	120	115	115	82
14	60	58	115	115	100	100	82
15	58	88	100	100	100	100	82
16	88	88	100	100	100	100	82
17	88	78	100	100	100	100	82
18	78	100	100	100	100	100	82
19	58	128	128	128	145	145	82
20	70	110	110	110	130	130	82
21	84	110	110	110	100	100	82
22	75	130	130	130	100	100	82
23	53	100	100	100	96	96	82
24	66	115	115	115	108	108	82
25	84	108	108	108	123	123	82
26	84	123	123	123	91	91	82
27	70	116	116	116			82

29	78	129
30	91	118
31	80	140
32	85	98
33	68	90
34	53	76
35	140	136
36	90	136
37	90	145
38	94	99
39	68	125
40	100	98
41	90	120
42	98	140
43	96	90
44	75	125
45	65	136
46	55	140
47	66	96
48	91	147
49	100	132
50	66	98
51	125	135
52	82	120
53	80	140
54	98	124
55	98	121
56	108	110
57	85	99
58	145	116
59	82	132
60	88	108
61	110	108
62	128	115
63	110	115
64	84	120
65	90	125
66	92	130
67	80	138
68	75	120
69	65	120
70	110	120
71	75	130
72	110	100
73	89	130

## Lampiran 5

**HASIL ANALISIS REGRESI DAN UJI DURBIN WATSON  
KELOMPOK TENAGA ADMINISTRASI PNS**

----- REGRESSION ANALYSIS -----

HEADER DATA FOR: C:HONORER LABEL: TH-2000/REG-PNS  
NUMBER OF CASES: 73 NUMBER OF VARIABLES: 9

INDEX	NAME	MEAN	STD. DEV.
1	X1	66.6027	12.9193
2	X2	99.3699	15.0264
3	X3	77.6301	15.7608
4	X4	102.6712	21.3177
5	X5	90.7397	19.1638
6	X6	77.5479	15.5689
7	X7	84.8082	18.5747
8	X8	116.4658	16.6851
DEP. VAR.:	Y	65.1096	7.4154

-----  
DEPENDENT VARIABLE: Y

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	T (DF= 64)	PROB.	PARTIAL r <sup>2</sup>
X1	.1495	.0502	2.980	.00407	.1219
X2	.0923	.0325	2.841	.00602	.1120
X3	.0625	.0310	2.021	.04751	.0600
X4	.0659	.0245	2.691	.00909	.1016
X5	.0667	.0277	2.453	.01689	.0860
X6	.0943	.0380	2.483	.01565	.0879
X7	.0548	.0243	2.257	.02745	.0737
X8	.1035	.0275	3.765	.00036	.1813
CONSTANT	4.2926				

STD. ERROR OF EST. = 3.4966

ADJUSTED R SQUARED = .7777

R SQUARED = .8024

MULTIPLE R = .8957

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	3176.6444	8	397.0805	32.478	.000E+00
RESIDUAL	782.4789	64	12.2262		
TOTAL	3959.1233	72			

	OBSERVED	CALCULATED	RESIDUAL	STANDARDIZED RESIDUALS
1	58.000	58.276	- .2758	
2	65.000	64.145	.8550	
3	57.000	53.666	3.3338	
4	64.000	61.840	2.1595	
5	59.000	59.832	- .8320	
6	61.000	59.272	1.7285	
7	59.000	59.562	- .5620	
8	64.000	59.905	4.0954	
9	60.000	61.509	-1.5088	
10	59.000	57.312	1.6878	
11	58.000	60.478	-2.4783	
12	76.000	74.077	1.9226	
13	70.000	71.547	-1.5473	
14	64.000	65.499	-1.4995	
15	68.000	65.330	2.6704	
16	60.000	57.632	2.3685	
17	60.000	56.665	3.3352	
18	65.000	69.538	-4.5379	
19	58.000	62.670	-4.6701	
20	70.000	72.409	-2.4094	
21	70.000	70.477	- .4766	
22	55.000	61.043	-6.0430	
23	50.000	51.513	-1.5133	
24	60.000	57.710	2.2903	
25	70.000	70.470	- .4701	
26	65.000	68.195	-3.1954	
27	64.000	64.868	- .8685	
28	64.000	60.913	3.0866	
29	68.000	70.703	-2.7026	
30	60.000	58.704	1.2965	
31	80.000	81.151	-1.1512	
32	50.000	56.492	- .4918	
33	50.000	51.603	-1.6030	
34	50.000	53.304	-3.3045	
35	76.000	70.874	5.1260	
36	72.000	75.386	-3.3863	
37	72.000	73.725	-1.7247	
38	70.000	72.134	-2.1338	
39	75.000	69.241	5.7589	
40	55.000	60.481	-5.4813	
41	80.000	74.297	5.7035	
42	70.000	75.113	-5.1132	
43	59.000	62.022	-3.0221	
44	73.000	70.176	2.8242	
45	68.000	64.760	3.2403	
46	72.000	65.969	6.0309	
47	68.000	63.738	4.2616	
48	57.000	58.494	-1.4941	
49	59.000	59.943	- .9435	
50	52.000	57.920	-5.9202	
51	70.000	75.253	-5.2529	
52	67.000	65.931	1.0686	
53	72.000	66.809	5.1912	
54	70.000	71.585	-1.5850	
55	55.000	57.606	-2.6058	

56	68.000	68.532	-.5319		*	
57	58.000	59.505	-1.5051		*	
58	75.000	68.879	6.1209		*	
59	76.000	71.546	4.4537		*	
60	65.000	66.004	-1.0037		*	
61	67.000	67.578	-.5781		*	
62	60.000	63.229	-3.2294		*	
63	76.000	74.754	1.2464		*	
64	60.000	62.518	-2.5184		*	
65	76.000	71.092	4.9080		*	
66	71.000	74.529	-3.5292		*	
67	69.000	71.655	-5.6551		*	
68	76.000	72.455	3.5450		*	
69	65.000	61.254	3.7462		*	
70	59.000	60.099	-1.0990		*	
71	66.000	61.951	4.0494		*	
72	73.000	68.914	4.0862		*	
73	65.000	66.737	-1.7369		*	

DURBIN-WATSON TEST = 2.0694



## Lampiran 7

**NILAI REIDUAL DAN VARIABEL BEBAS  
KELOMPOK TENAGA ADMINISTRASI PNS**

HEADER DATA FOR: C:PNS LABEL: TH-2000/RES-PNS  
NUMBER OF CASES: 73 NUMBER OF VARIABLES: 9

	RESIDUAL	X1	X2	X3	X4	X5	X6
1	-.28	63.00	84.00	80.00	93.00	92.00	64.00
2	.86	58.00	108.00	85.00	119.00	98.00	58.00
3	3.33	50.00	80.00	50.00	63.00	80.00	65.00
4	2.16	84.00	91.00	90.00	70.00	110.00	60.00
5	-.83	51.00	100.00	75.00	68.00	80.00	65.00
6	1.73	63.00	80.00	90.00	93.00	92.00	64.00
7	-.56	62.00	90.00	69.00	88.00	90.00	75.00
8	4.10	61.00	90.00	90.00	88.00	90.00	65.00
9	-1.51	63.00	90.00	90.00	83.00	92.00	64.00
10	1.09	61.00	91.00	80.00	88.00	70.00	65.00
11	-2.48	56.00	90.00	64.00	108.00	85.00	58.00
12	1.92	78.00	110.00	89.00	130.00	90.00	94.00
13	-1.55	80.00	110.00	73.00	105.00	88.00	131.00
14	-1.50	76.00	100.00	78.00	130.00	84.00	78.00
15	2.67	58.00	120.00	62.00	124.00	78.00	95.00
16	2.37	64.00	100.00	70.00	63.00	72.00	64.00
17	3.34	63.00	90.00	70.00	63.00	75.00	63.00
18	-4.54	95.00	98.00	89.00	90.00	115.00	87.00
19	-4.67	65.00	70.00	69.00	129.00	84.00	78.00
20	-2.41	70.00	120.00	78.00	125.00	95.00	82.00
21	-.48	82.00	108.00	80.00	134.00	96.00	82.00
22	-6.04	55.00	100.00	80.00	90.00	70.00	65.00
23	-1.51	52.00	78.00	56.00	91.00	66.00	54.00
24	2.29	58.00	80.00	68.00	100.00	70.00	88.00
25	-.47	61.00	134.00	100.00	121.00	82.00	90.00
26	-3.20	72.00	100.00	94.00	119.00	93.00	87.00
27	-.87	74.00	90.00	80.00	120.00	67.00	77.00
28	3.09	68.00	90.00	60.00	80.00	73.00	77.00
29	-2.70	78.00	123.00	58.00	124.00	78.00	93.00
30	1.30	54.00	100.00	70.00	83.00	66.00	60.00
31	-1.15	98.00	140.00	100.00	115.00	110.00	98.00
32	-.49	63.00	98.00	70.00	70.00	60.00	63.00
33	-1.60	44.00	90.00	50.00	91.00	69.00	60.00
34	-3.30	52.00	100.00	64.00	91.00	78.00	64.00
35	5.13	56.00	136.00	100.00	110.00	74.00	58.00
36	-3.39	98.00	110.00	89.00	100.00	108.00	84.00
37	-1.72	70.00	90.00	80.00	129.00	145.00	80.00
38	-2.13	83.00	90.00	100.00	117.00	132.00	95.00
39	5.76	74.00	100.00	108.00	108.00	100.00	79.00
40	-5.48	60.00	90.00	68.00	128.00	60.00	70.00
41	5.70	95.00	120.00	89.00	90.00	115.00	87.00
42	-5.11	77.00	120.00	88.00	120.00	90.00	95.00
43	-3.02	58.00	124.00	60.00	106.00	60.00	88.00
44	2.82	89.00	97.00	70.00	117.00	90.00	90.00
45	3.24	58.00	120.00	60.00	108.00	70.00	80.00

46	6.03	62.00	90.00	60.00	128.00	110.00	75.00
47	4.26	68.00	110.00	68.00	108.00	73.00	99.00
48	-1.49	44.00	72.00	70.00	85.00	94.00	48.00
49	-1.94	50.00	97.00	50.00	63.00	100.00	65.00
50	-5.97	52.00	100.00	90.00	91.00	78.00	64.00
51	-5.25	74.00	98.00	80.00	125.00	140.00	79.00
52	1.07	58.00	108.00	85.00	120.00	108.00	60.00
53	5.19	70.00	90.00	78.00	100.00	85.00	82.00
54	-1.59	68.00	87.00	82.00	134.00	80.00	123.00
55	-2.61	50.00	91.00	50.00	65.00	90.00	65.00
56	-1.53	70.00	100.00	89.00	89.00	114.00	87.00
57	-1.51	63.00	92.00	89.00	63.00	101.00	63.00
58	6.12	50.00	120.00	63.00	124.00	78.00	93.00
59	4.45	77.00	92.00	89.00	128.00	92.00	95.00
60	-1.00	60.00	98.00	60.00	108.00	125.00	90.00
61	-1.58	70.00	90.00	89.00	89.00	115.00	87.00
62	-3.23	61.00	89.00	76.00	88.00	90.00	65.00
63	1.25	87.00	125.00	60.00	125.00	114.00	89.00
64	-2.52	59.00	90.00	62.00	112.00	72.00	85.00
65	4.91	75.00	90.00	94.00	125.00	95.00	95.00
66	-3.53	82.00	126.00	135.00	95.00	84.00	80.00
67	-5.66	77.00	110.00	88.00	130.00	90.00	95.00
68	3.55	88.00	105.00	80.00	108.00	124.00	89.00
69	3.75	55.00	88.00	100.00	110.00	75.00	65.00
70	-1.10	50.00	98.00	60.00	65.00	100.00	65.00
71	4.05	58.00	88.00	65.00	120.00	85.00	60.00
72	4.09	70.00	80.00	95.00	125.00	130.00	80.00
73	-1.74	74.00	90.00	75.00	90.00	100.00	79.00

	X7	X8
1	78.00	88.00
2	70.00	118.00
3	80.00	110.00
4	68.00	93.00
5	80.00	132.00
6	90.00	90.00
7	89.00	93.00
8	78.00	100.00
9	92.00	108.00
10	78.00	93.00
11	73.00	128.00
12	95.00	133.00
13	55.00	120.00
14	60.00	120.00
15	58.00	115.00
16	88.00	100.00
17	80.00	100.00
18	78.00	100.00
19	58.00	128.00
20	80.00	145.00
21	84.00	110.00
22	75.00	130.00
23	53.00	100.00
24	66.00	96.00
25	84.00	115.00
26	84.00	108.00
27	70.00	123.00

28	91.00	116.00
29	78.00	129.00
30	91.00	118.00
31	80.00	140.00
32	85.00	98.00
33	68.00	90.00
34	53.00	76.00
35	140.00	136.00
36	90.00	136.00
37	90.00	145.00
38	94.00	99.00
39	68.00	125.00
40	100.00	98.00
41	90.00	120.00
42	98.00	140.00
43	96.00	90.00
44	75.00	125.00
45	65.00	136.00
46	55.00	140.00
47	66.00	96.00
48	91.00	147.00
49	100.00	132.00
50	66.00	98.00
51	125.00	135.00
52	82.00	120.00
53	80.00	140.00
54	98.00	124.00
55	98.00	121.00
56	108.00	110.00
57	85.00	99.00
58	145.00	116.00
59	82.00	132.00
60	88.00	108.00
61	110.00	108.00
62	128.00	115.00
63	110.00	115.00
64	84.00	120.00
65	90.00	125.00
66	92.00	130.00
67	80.00	138.00
68	75.00	120.00
69	65.00	120.00
70	110.00	120.00
71	75.00	130.00
72	110.00	100.00
73	89.00	130.00

## Lampiran 8

**UJI HETEROSKEDASTISITAS  
VARIABEL RESIDUAL DENGAN VARIABEL BEBAS  
KELOMPOK TENAGA ADMINISTRASI PNS**

## ----- REGRESSION ANALYSIS -----

HEADER DATA FOR: C:PNS LABEL: TH-2000/HET1-PNS  
NUMBER OF CASES: 73 NUMBER OF VARIABLES: 9

INDEX	NAME	MEAN	STD. DEV.
1	X1	66.6027	12.9193
DEP. VAR.:	<b>RESIDUAL</b>	1.21520E-09	3.2966

DEPENDENT VARIABLE: RESIDUAL

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	T (DF= 71)	PROB.
X1	4.13417E-11	.0303	1.3652E-09	1.00000
CONSTANT	-1.5383E-09			

STD. ERROR OF EST. = 3.3198

r SQUARED = .0000  
r = .0000

## ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	.0000	1	.0000		.0001.0000
RESIDUAL	782.4789	71	11.0208		
TOTAL	782.4789	72			

## ----- REGRESSION ANALYSIS -----

HEADER DATA FOR: C:PNS LABEL: TH-2000/HET1-PNS  
NUMBER OF CASES: 73 NUMBER OF VARIABLES: 9

INDEX	NAME	MEAN	STD. DEV.
1	X2	99.3699	15.0264
DEP. VAR.:	<b>RESIDUAL</b>	1.21520E-09	3.2966

DEPENDENT VARIABLE: RESIDUAL

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	T (DF= 71)	PROB.
X2	6.06452E-12	.0260	2.3292E-10	1.00000
CONSTANT	6.12569E-10			

STD. ERROR OF EST. = 3.3198

r SQUARED = .0000  
r = .0000

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	.0000	1	.0000	.0001	.0000
RESIDUAL	782.4789	71	11.0208		
TOTAL	782.4789	72			

----- REGRESSION ANALYSIS -----

HEADER DATA FOR: C:PNS LABEL: TH-2000/HET1-FNS  
NUMBER OF CASES: 73 NUMBER OF VARIABLES: 9

INDEX	NAME	MEAN	STD.DEV.
1	X3	77.6301	15.7608
DEP. VAR.:	RESIDUAL	1.21520E-09	3.2966

DEPENDENT VARIABLE: RESIDUAL

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	T(DF= 71)	PROB.
X3	1.42921E-11	.0048	5.7575E-10	1.00000
CONSTANT	1.05704E-10			

STD. ERROR OF EST. = 3.3198

r SQUARED = .0000  
r = .0000

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	.0000	1	.0000	.0001	.0000
RESIDUAL	782.4789	71	11.0208		
TOTAL	782.4789	72			

----- REGRESSION ANALYSIS -----

HEADER DATA FOR: C:PNS LABEL: TH-2000/HET1-PNS  
NUMBER OF CASES: 73 NUMBER OF VARIABLES: 9

INDEX	NAME	MEAN	STD.DEV.
1	X4	102.6712	21.3177
DEP. VAR.:	RESIDUAL	1.21520E-09	3.2966

DEPENDENT VARIABLE: RESIDUAL

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	T(DF= 71)	PROB.
X4	7.34441E-13	.0184	4.0018E-11	1.00000
CONSTANT	1.13979E-09			

STD. ERROR OF EST. = 3.3198

r SQUARED = .0000  
r = .0000

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	.0000	1	.0000		.0001.0000
RESIDUAL	782.4789	71	11.0208		
TOTAL	782.4789	72			

----- REGRESSION ANALYSIS -----

HEADER DATA FOR: C:PNS LABEL: TH-2000/HET1-PNS  
NUMBER OF CASES: 73 NUMBER OF VARIABLES: 9

INDEX	NAME	MEAN	STD.DEV.
1	X5	90.7397	19.1638
DEP. VAR.:	RESIDUAL	1.21520E-09	3.2966

DEPENDENT VARIABLE: RESIDUAL

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	T(DF= 71)	PROB.
X5	9.36898E-12	.0204	4.5892E-10	1.00000
CONSTANT	3.65062E-10			

STD. ERROR OF EST. = 3.3198

r SQUARED = .0000  
r = .0000

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	.0000	1	.0000		.0001.0000
RESIDUAL	782.4789	71	11.0208		
TOTAL	782.4789	72			

----- REGRESSION ANALYSIS -----  
 HEADER DATA FOR: C:PNS LABEL: TH-2000/HET1-PNS  
 NUMBER OF CASES: 73 NUMBER OF VARIABLES: 9

-----  
 INDEX NAME MEAN STD.DEV.  
 1 X6 77.5479 15.5689  
 DEP. VAR.: RESIDUAL 1.21520E-09 3.2966

-----  
 DEPENDENT VARIABLE: RESIDUAL

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	T(DF= 71)	PROB.
X6	1.76590E-11	.0251	7.0272E-10	1.00000
CONSTANT	-1.5422E-10			

STD. ERROR OF EST. = 3.3198

r SQUARED = .0000  
 r = .0000

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	.0000	1	.0000		.0001.0000
RESIDUAL	782.4789	71	11.0208		
TOTAL	782.4789	72			

----- REGRESSION ANALYSIS -----  
 HEADER DATA FOR: C:PNS LABEL: TH-2000/HET1-PNS  
 NUMBER OF CASES: 73 NUMBER OF VARIABLES: 9

-----  
 INDEX NAME MEAN STD.DEV.  
 1 X7 84.8082 18.5747  
 DEP. VAR.: RESIDUAL 1.21520E-09 3.2966

-----  
 DEPENDENT VARIABLE: RESIDUAL

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	T(DF= 71)	PROB.
X7	-2.9593E-12	.0211	-1.405E-10	1.00000
CONSTANT	1.46618E-09			

STD. ERROR OF EST. = 3.3198

r SQUARED = .0000  
 r = .0000

## ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	.0000	1	.0000	.0001	.0000
RESIDUAL	782.4789	71	11.0209		
TOTAL	782.4789	72			

## ----- REGRESSION ANALYSIS -----

HEADER DATA FOR: C:PNS LABEL:TH-2000/HET1-PNS  
 NUMBER OF CASES: 73 NUMBER OF VARIABLES: 9

INDEX	NAME	MEAN	STD.DEV.
1	X8	116.4658	16.6851
DEP. VAR.:	RESIDUAL	1.21520E-09	3.2966

-----  
 DEPENDENT VARIABLE: RESIDUAL

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	T(DF= 71)	PROB.
X8	-3.2105E-11	.0234	-1.369E-09	1.00000
CONSTANT	4.95435E-09			

STD. ERROR OF EST. = 3.3198

r SQUARED = .0000  
 r = .0000

## ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	.0000	1	.0000	.0001	.0000
RESIDUAL	782.4789	71	11.0209		
TOTAL	782.4789	72			

## Lampiran 9

**DATA PRIMER TENAGA ADMINISTRASI HONORER**

HEADER DATA FOR: C:HONORER LABEL: TH-2000/PRIM-HRN  
 NUMBER OF CASES: 73 NUMBER OF VARIABLES: 9

	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6
1	71	72	87	94	113	110	82
2	68	70	87	89	89	110	114
3	68	69	97	92	95	105	105
4	64	63	64	90	74	100	92
5	68	64	63	90	88	120	103
6	66	84	90	60	91	93	75
7	60	61	65	76	89	115	90
8	60	63	63	89	92	99	101
9	64	51	65	58	100	121	98
10	70	65	68	60	110	115	101
11	64	52	64	90	76	98	78
12	70	65	63	81	130	129	120
13	76	87	89	58	125	114	110
14	64	68	99	68	70	100	73
15	75	50	93	63	120	116	78
16	60	44	44	50	90	147	125
17	71	68	77	58	100	125	105
18	66	58	84	60	80	121	70
19	76	70	102	92	125	130	112
20	68	68	86	68	99	120	75
21	65	67	90	44	85	110	100
22	76	82	108	75	90	130	80
23	76	75	95	94	92	130	95
24	72	70	82	78	90	140	85
25	76	80	131	73	84	134	115
26	72	62	75	60	90	140	110
27	65	61	91	61	75	110	126
28	71	89	82	87	90	127	95
29	68	82	82	80	78	105	96
30	76	77	95	88	100	138	90
31	70	65	78	69	90	134	100
32	68	78	78	80	77	130	86
33	74	89	90	93	77	128	119
34	72	52	76	96	87	124	145
35	80	68	123	82	90	143	80
36	70	74	79	56	89	128	90
37	76	71	82	77	95	133	150
38	71	99	100	60	99	118	82
39	64	58	58	65	88	128	85
40	76	83	95	75	79	142	90
41	86	78	145	67	100	145	136
42	80	98	117	70	99	120	84
43	80	88	135	75	80	139	97
44	67	48	99	68	70	143	99
45	75	70	119	69	78	155	121
46	71	63	71	62	80	136	110

47	73	62	68	62	108	152	121
48	75	84	103	85	103	120	100
49	75	88	89	80	106	120	122
50	71	70	84	89	80	146	130
51	64	58	44	70	75	147	94
52	83	99	100	80	115	149	100
53	80	70	86	80	117	134	110
54	76	82	95	66	121	121	99
55	73	70	83	73	121	128	115
56	76	80	85	60	110	150	99
57	74	62	75	69	90	157	94
58	64	61	91	61	74	126	88
59	65	63	64	90	80	120	92
60	67	64	63	68	88	138	70
61	65	64	63	89	91	142	90
62	65	61	65	90	90	98	90
63	60	63	63	70	102	102	85
64	57	51	65	75	91	121	80
65	59	50	65	50	97	132	100
66	80	65	123	84	70	147	97
67	73	74	79	58	100	134	136
68	80	71	82	77	95	133	150
69	82	99	100	80	104	137	153
70	67	58	58	85	108	118	108
71	76	82	95	60	79	144	98
72	90	97	102	92	155	140	112
73	83	95	85	87	87	95	116
X7	X8						
1	108	89	119				
2	80	89					
3	72	93					
4	88	91					
5	70	110					
6	128	88					
7	66	63					
8	75	68					
9	85	66					
10	66	91					
11	100	81					
12	110	126					
13	102	107					
14	130	124					
15	84	80					
16	83	120					
17	84	110					
18	84	95					
19	80	81					
20	85	121					
21	90	125					
22	80	100					
23	70	105					
24	94	128					
25	88	106					
26	80	100					
27	88	106					
28	80	100					

29	84	134
30	80	130
31	108	129
32	78	122
33	88	126
34	82	127
35	140	134
36	72	115
37	86	127
38	141	127
39	73	119
40	87	130
41	155	110
42	136	132
43	150	110
44	88	123
45	77	90
46	80	158
47	89	105
48	90	115
49	70	108
50	97	99
51	91	84
52	140	127
53	148	134
54	78	108
55	100	110
56	70	105
57	85	128
58	80	106
59	73	93
60	98	91
61	89	77
62	78	88
63	99	63
64	80	68
65	100	63
66	148	134
67	108	125
68	93	127
69	127	127
70	80	119
71	100	130
72	158	95
73	155	128

## Lampiran 10

**HASIL ANALISIS REGRESI DAN UJI DURBIN WATSON  
KELOMPOK TENAGA ADMINISTRASI HONORER**

----- REGRESSION ANALYSIS -----

HEADER DATA FOR: C:HONORER            LABEL: TH-2000/REG-HNR  
NUMBER OF CASES: 73    NUMBER OF VARIABLES: 9

INDEX	NAME	MEAN	STD. DEV.
1	X1	70.7123	13.3130
2	X2	84.9452	20.0921
3	X3	74.2466	12.9215
4	X4	93.9041	16.0893
5	X5	126.6986	15.7707
6	X6	101.6712	19.3743
7	X7	95.9452	24.3618
8	X8	108.0000	21.1804
DEP. VAR.:	Y	71.2740	6.8379

DEPENDENT VARIABLE: Y

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	T (DF= 64)	PROB.	PARTIAL r <sup>2</sup>
X1	.1225	.0276	4.431	.00004	.2348
X2	.1065	.0183	5.820	.00000	.3461
X3	.0763	.0221	3.460	.00097	.1576
X4	.1190	.0191	6.233	.00000	.3777
X5	.0992	.0191	5.191	.00000	.2963
X6	.0432	.0152	2.843	.00599	.1121
X7	.0379	.0134	2.819	.00641	.1104
X8	.0875	.0152	5.743	.00000	.3401
CONSTANT	6.6916				

STD. ERROR OF EST. = 2.3231

ADJUSTED R SQUARED = .8846

R SQUARED = .8974

MULTIPLE R = .9473

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	3021.1278	8	377.6410	69.975	.000E+00
RESIDUAL	345.3928	64	5.3968		
TOTAL	3366.5205	72			

	OBSERVED	CALCULATED	RESIDUAL	STANDARDIZED RESIDUALS	
				-2.0	2.0
1	71.000	73.357	-2.3569	*	
2	68.000	69.619	-1.6184		
3	69.000	69.557	-1.5572	*	
4	64.000	61.648	2.3522		*
5	68.000	66.220	1.7800		*
6	66.000	66.704	-.7040	*	
7	60.000	65.313	-5.3128	<	
8	60.000	61.765	-1.7646	*	
9	64.000	61.205	2.7946		*
10	70.000	64.300	5.6797		>*
11	64.000	59.333	4.6669		>*
12	70.000	71.859	-1.8593	*	
13	76.000	77.367	-1.3672	*	
14	64.000	65.373	-1.3731	*	
15	75.000	72.448	2.5525		*
16	60.000	61.448	-1.4482	*	
17	71.000	70.116	.8844		*
18	66.000	64.665	1.3354		*
19	76.000	77.240	-1.2397	*	
20	68.000	66.402	1.5982		*
21	65.000	66.984	-1.9835	*	
22	76.000	74.212	1.7883		*
23	76.000	75.451	.5488		*
24	72.000	69.991	2.0090		*
25	76.000	76.095	-.0949	*	
26	72.000	70.951	1.0487		*
27	65.000	66.387	-1.3867	*	
28	71.000	72.147	-1.1470	*	
29	68.000	70.314	-2.3138	*	
30	76.000	76.826	-.8262	*	
31	70.000	71.916	-1.9160	*	
32	68.000	70.051	-2.0506	*	
33	74.000	75.622	-1.6225	*	
34	72.000	71.604	.3960		*
35	80.000	79.746	.2545		*
36	70.000	68.398	1.6019		*
37	76.000	75.332	.6675		*
38	75.000	77.518	-2.5183	*	
39	64.000	64.942	-.9423		
40	76.000	74.733	1.2667		*
41	86.000	84.443	1.5570		*
42	80.000	80.501	-.5010	*	
43	80.000	80.366	-.3661	*	
44	67.000	69.180	-2.1804	*	
45	75.000	73.983	1.0169		*
46	71.000	71.307	-.3073	*	
47	73.000	71.964	1.0356		*
48	75.000	76.376	-1.3763	*	
49	75.000	74.931	.0693	*	
50	71.000	72.948	-1.9484	*	
51	64.000	62.182	1.8184		*
52	83.000	84.762	-1.7624	*	
53	80.000	79.817	.1834		*
54	76.000	74.960	1.0397		*
55	73.000	75.141	-2.1411	*	

56	76.000	74.196	1.8041					
57	74.000	72.293	1.7072					
58	64.000	65.911	-1.9114		*			
59	65.000	64.384	.6163			*		
60	67.000	65.282	1.7183				*	
61	65.000	66.935	-1.9355		*			
62	65.000	62.918	2.0820					*
63	60.000	60.453	-.4525			*		
64	57.000	60.844	-3.8443		*			
65	59.000	61.804	-2.8036				*	
66	80.000	78.585	1.4146				*	
67	73.000	74.680	-1.6795			*		
68	80.000	75.219	4.7813					>*
69	82.000	84.058	-2.0585		*			
70	67.000	69.114	-2.1137		*			
71	76.000	74.503	1.4972				*	
72	90.000	87.913	2.0870					*
73	83.000	75.868	7.1319					>*

DURBIN-WATSON TEST = 1.6420

## Lampiran 11

**UJI MULTIKOLINERITAS VARIABEL BEBAS  
KELOMPOK TENAGA ADMINISTRASI HONORER**

----- CORRELATION MATRIX -----

HEADER DATA FOR: C:HONORER LABEL: TH-2000/MUL-HNR  
NUMBER OF CASES: 73 NUMBER OF VARIABLES: 9

-----

	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
Y	1.00000								
X1	.69171	1.00000							
X2	.69421	.55267	1.00000						
X3	.18833	.17400	.05425	1.00000					
X4	.41306	.26695	.03435	.03786	1.00000				
X5	.40957	.02961	.20740	-.15428	.05205	1.00000			
X6	.36070	.11599	.08184	.09009	.19198	.26682	1.00000		
X7	.57971	.39423	.47059	.04761	.26486	.16964	.10145	1.00000	
X8	.57730	.39252	.41031	-.02608	-.06603	.22495	.16111	.26290	1.00000
X8									

CRITICAL VALUE (1-tail, .05) = + or - .19414  
 CRITICAL VALUE (2-tail, .05) = +/- .23012

N = 73

-----

## Lampiran 12

**NILAI VARIABEL RESIDUAL DAN VARIABEL BEBAS  
KELOMPOK TENAGA ADMINISTRASI HONORER**

HEADER DATA FOR: C:HONORER1 LABEL: TH-2000/RES-HRN  
NUMBER OF CASES: 73 NUMBER OF VARIABLES: 9

	RESIDUAL	X1	X2	X3	X4	X5	X6
1	-2.36	72.00	87.00	94.00	113.00	110.00	82.00
2	-1.62	70.00	87.00	89.00	89.00	110.00	114.00
3	-1.56	69.00	97.00	90.00	95.00	105.00	105.00
4	2.35	63.00	64.00	90.00	74.00	100.00	92.00
5	1.78	64.00	63.00	90.00	88.00	120.00	103.00
6	-.70	84.00	90.00	60.00	91.00	93.00	75.00
7	-5.31	61.00	65.00	76.00	89.00	115.00	90.00
8	-1.76	63.00	63.00	89.00	90.00	99.00	101.00
9	1.79	71.00	65.00	58.00	100.00	121.00	98.00
10	5.68	65.00	68.00	60.00	110.00	115.00	101.00
11	4.67	52.00	64.00	90.00	76.00	98.00	78.00
12	-1.86	65.00	63.00	81.00	130.00	129.00	120.00
13	-1.37	87.00	89.00	58.00	125.00	114.00	110.00
14	-1.37	68.00	99.00	68.00	70.00	100.00	73.00
15	2.55	50.00	93.00	63.00	120.00	116.00	78.00
16	-1.45	44.00	44.00	50.00	90.00	147.00	125.00
17	.88	68.00	77.00	58.00	100.00	125.00	105.00
18	1.34	58.00	84.00	60.00	80.00	121.00	70.00
19	-1.24	70.00	102.00	92.00	125.00	130.00	112.00
20	1.60	68.00	86.00	68.00	99.00	120.00	75.00
21	-1.98	67.00	90.00	44.00	85.00	110.00	100.00
22	1.79	82.00	108.00	75.00	90.00	130.00	80.00
23	.55	75.00	95.00	94.00	97.00	130.00	95.00
24	2.01	70.00	82.00	78.00	90.00	140.00	85.00
25	-1.09	60.00	131.00	73.00	84.00	134.00	115.00
26	1.05	62.00	75.00	60.00	90.00	140.00	110.00
27	-1.39	61.00	91.00	61.00	75.00	110.00	126.00
28	-1.15	89.00	82.00	87.00	90.00	127.00	95.00
29	-2.31	82.00	82.00	80.00	78.00	105.00	96.00
30	-.83	77.00	95.00	88.00	100.00	138.00	90.00
31	-1.92	65.00	78.00	69.00	90.00	134.00	100.00
32	-2.05	78.00	78.00	80.00	77.00	130.00	86.00
33	-1.62	89.00	90.00	93.00	77.00	128.00	119.00
34	.40	52.00	76.00	96.00	87.00	124.00	145.00
35	.25	68.00	123.00	82.00	90.00	143.00	80.00
36	1.60	74.00	79.00	56.00	89.00	128.00	90.00
37	.67	71.00	82.00	77.00	95.00	133.00	150.00
38	-2.52	99.00	100.00	60.00	99.00	118.00	82.00
39	-.94	58.00	58.00	65.00	88.00	128.00	85.00
40	1.27	83.00	95.00	75.00	79.00	142.00	90.00
41	2.56	78.00	145.00	67.00	100.00	145.00	136.00
42	-.50	98.00	117.00	70.00	99.00	120.00	84.00
43	-.37	88.00	135.00	75.00	80.00	139.00	97.00
44	-2.18	48.00	99.00	68.00	70.00	143.00	99.00
45	1.02	70.00	119.00	69.00	78.00	155.00	121.00

46	-1.31	63.00	71.00	62.00	90.00	136.00	110.00
47	1.04	62.00	68.00	62.00	108.00	152.00	121.00
48	-1.38	84.00	103.00	85.00	103.00	120.00	100.00
49	1.07	88.00	89.00	80.00	106.00	120.00	122.00
50	-1.95	70.00	84.00	89.00	90.00	146.00	130.00
51	1.82	58.00	44.00	70.00	75.00	147.00	94.00
52	-1.76	99.00	100.00	80.00	115.00	149.00	100.00
53	1.18	70.00	86.00	80.00	117.00	134.00	110.00
54	1.04	82.00	95.00	66.00	121.00	121.00	99.00
55	-2.14	70.00	83.00	73.00	121.00	128.00	115.00
56	1.80	80.00	85.00	60.00	110.00	150.00	99.00
57	1.71	62.00	75.00	69.00	90.00	157.00	94.00
58	-1.91	61.00	91.00	61.00	74.00	126.00	88.00
59	1.62	63.00	64.00	90.00	80.00	120.00	92.00
60	1.72	64.00	63.00	68.00	88.00	138.00	70.00
61	-1.94	64.00	63.00	89.00	91.00	142.00	90.00
62	2.08	61.00	65.00	90.00	90.00	98.00	90.00
63	-1.45	63.00	63.00	70.00	92.00	102.00	85.00
64	-1.77	51.00	65.00	75.00	91.00	121.00	80.00
65	-2.80	50.00	65.00	50.00	97.00	132.00	100.00
66	1.41	65.00	123.00	84.00	79.00	147.00	97.00
67	-1.68	74.00	79.00	58.00	100.00	134.00	136.00
68	4.78	71.00	82.00	77.00	95.00	133.00	150.00
69	-2.06	99.00	100.00	80.00	104.00	137.00	153.00
70	-2.11	58.00	58.00	85.00	108.00	118.00	108.00
71	1.50	92.00	95.00	60.00	79.00	144.00	98.00
72	1.09	97.00	102.00	92.00	155.00	140.00	112.00
73	7.13	95.00	85.00	87.00	87.00	95.00	116.00

	X7	X8
1	82.00	119.00
2	108.00	89.00
3	80.00	89.00
4	72.00	93.00
5	88.00	91.00
6	70.00	110.00
7	128.00	88.00
8	85.00	63.00
9	75.00	68.00
10	85.00	66.00
11	66.00	91.00
12	100.00	81.00
13	110.00	126.00
14	102.00	107.00
15	130.00	124.00
16	84.00	80.00
17	83.00	120.00
18	84.00	110.00
19	84.00	95.00
20	80.00	81.00
21	85.00	121.00
22	99.00	108.00
23	90.00	125.00
24	80.00	100.00
25	70.00	105.00
26	94.00	128.00
27	88.00	106.00

28	80.00	100.00
29	84.00	134.00
30	80.00	130.00
31	108.00	129.00
32	79.00	122.00
33	88.00	126.00
34	82.00	127.00
35	140.00	134.00
36	72.00	115.00
37	86.00	127.00
38	141.00	127.00
39	73.00	119.00
40	87.00	130.00
41	155.00	110.00
42	136.00	132.00
43	150.00	110.00
44	88.00	123.00
45	80.00	90.00
46	80.00	158.00
47	89.00	105.00
48	90.00	115.00
49	70.00	108.00
50	97.00	99.00
51	91.00	84.00
52	140.00	127.00
53	148.00	134.00
54	78.00	108.00
55	100.00	110.00
56	70.00	105.00
57	85.00	128.00
58	80.00	106.00
59	73.00	93.00
60	98.00	91.00
61	89.00	77.00
62	78.00	88.00
63	99.00	63.00
64	80.00	68.00
65	100.00	63.00
66	148.00	134.00
67	108.00	125.00
68	83.00	127.00
69	127.00	127.00
70	80.00	119.00
71	100.00	130.00
72	108.00	95.00
73	155.00	128.00

## Lampiran 13

**UJI HETEROSKEDASTISITAS  
VARIBEL RESIDUAL DENGAN VARIABEL BEBAS  
KELOMPOK TENAGA ADMINISTRASI HONORER**

----- REGRESSION ANALYSIS -----  
 HEADER DATA FOR: C:HONORER1 LABEL: TH-2000/HET1-HR  
 NUMBER OF CASES: 73 NUMBER OF VARIABLES: 9

-----  
 INDEX NAME MEAN STD.DEV.  
 1 X1 70.7123 13.3130  
 DEP. VAR.: RESIDUAL 4.07660E-10 2.1902

-----  
 DEPENDENT VARIABLE: RESIDUAL

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	T (DF= 71)	PROB.
X1	-1.9216E-11	.0195	-9.842E-10	1.00000
CONSTANT	1.76650E-09			

STD. ERROR OF EST. = 2.2056

r SQUARED = .0000  
 r = .0000

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	.0000	1	.0000	.0001	.0000
RESIDUAL	345.3928	71	4.8647		
TOTAL	345.3928	72			

----- REGRESSION ANALYSIS -----  
 HEADER DATA FOR: C:HONORER1 LABEL: TH-2000/HET1-HR  
 NUMBER OF CASES: 73 NUMBER OF VARIABLES: 9

-----  
 INDEX NAME MEAN STD.DEV.  
 1 X2 84.9452 20.0921  
 DEP. VAR.: RESIDUAL 4.07660E-10 2.1902

-----  
 DEPENDENT VARIABLE: RESIDUAL

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	T (DF= 71)	PROB.
X2	-2.7332E-11	.0129	-2.113E-09	1.00000
CONSTANT	2.72935E-09			

STD. ERROR OF EST. = 2.2056

r SQUARED = .0000  
 r = .0000

## ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	.0000	1	.0000	.0001	.0000
RESIDUAL	345.3928	71	4.8647		
TOTAL	345.3928	72			

## ----- REGRESSION ANALYSIS -----

HEADER DATA FOR: C:HONORER1 LABEL: TH-2000/HET1-HR  
 NUMBER OF CASES: 73 NUMBER OF VARIABLES: 9

INDEX	NAME	MEAN	STD.DEV.
1	X3	74.2466	12.9215
DEP. VAR.:	RESIDUAL	4.07660E-10	2.1902

-----  
 DEPENDENT VARIABLE: RESIDUAL

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	T(DF= 71)	PROB.
X3	-6.0205E-12	.0201	-2.993E-10	1.00000

CONSTANT 8.54663E-10  
 STD. ERROR OF EST. = 2.2056

r SQUARED = .0000

r = .0000

## ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	.0000	1	.0000	.0001	.0000
RESIDUAL	345.3928	71	4.8647		
TOTAL	345.3928	72			

## ----- REGRESSION ANALYSIS -----

HEADER DATA FOR: C:HONORER1 LABEL: TH-2000/HET1-HR  
 NUMBER OF CASES: 73 NUMBER OF VARIABLES: 9

INDEX	NAME	MEAN	STD.DEV.
1	X4	93.9041	16.0893
DEP. VAR.:	RESIDUAL	4.07660E-10	2.1902

-----  
 DEPENDENT VARIABLE: RESIDUAL

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	T(DF= 71)	PROB.
X4	-1.4072E-11	.0162	-8.710E-10	1.00000

CONSTANT 1.72911E-09

STD. ERROR OF EST. = 2.2056

r SQUARED = .0000  
r = .0000

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	.0000	1	.0000	.0001	.0000
RESIDUAL	345.3928	71	4.8647		
TOTAL	345.3928	72			

----- REGRESSION ANALYSIS -----

HEADER DATA FOR: C:HONORER LABEL: TH-2000/HET1-HR  
NUMBER OF CASES: 73 NUMBER OF VARIABLES: 9

INDEX	NAME	MEAN	STD.DEV.
1	X5	126.6986	15.1707
DEP. VAR.:	RESIDUAL	4.07660E-10	2.1902

DEPENDENT VARIABLE: RESIDUAL

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	T(DF= 71)	PROB.
X5	1.27154E-12	.0165	7.7147E-11	1.00000
CONSTANT	2.46557E-10			
STD. ERROR OF EST. = 2.2056				

r SQUARED = .0000  
r = .0000

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	.0000	1	.0000	.0001	.0000
RESIDUAL	345.3928	71	4.8647		
TOTAL	345.3928	72			

----- REGRESSION ANALYSIS -----

HEADER DATA FOR: C:HONORER LABEL: TH-2000/HET1-HR  
NUMBER OF CASES: 73 NUMBER OF VARIABLES: 9

INDEX	NAME	MEAN	STD.DEV.
1	X6	101.6712	19.3743
DEP. VAR.:	RESIDUAL	4.07660E-10	2.1902

DEPENDENT VARIABLE: RESIDUAL

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	T(DF= 71)	PROB.
X6				

X6                    3.40190E-12                    .0134    2.5356E-10                    1.00000  
 CONSTANT            6.17851E-11  
 STD. ERROR OF EST. = 2.2056

r SQUARED = .0000  
 r = .0000

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	.0000	1	.0000	.0001	.0000
RESIDUAL	345.3928	71	4.8647		
TOTAL	345.3928	72			

----- REGRESSION ANALYSIS -----

HEADER DATA FOR: C:HONORER1      LABEL: TH-2000/HET1-HR  
 NUMBER OF CASES: 73      NUMBER OF VARIABLES: 9

INDEX	NAME	MEAN	STD.DEV.
1	X7	95.9452	24.3618
DEP. VAR.:	RESIDUAL	4.07660E-10	2.1902

DEPENDENT VARIABLE: RESIDUAL

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	T (DF= 71)	PROB.
X7	-8.3135E-12	.0107	-7.792E-10	1.00000
CONSTANT	1.20530E-09			
STD. ERROR OF EST. = 2.2056				

r SQUARED = .0000  
 r = .0000

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	.0000	1	.0000	.0001	.0000
RESIDUAL	345.3928	71	4.8647		
TOTAL	345.3928	72			

----- REGRESSION ANALYSIS -----

HEADER DATA FOR: C:HONORER1      LABEL: TH-2000/HET-HR  
 NUMBER OF CASES: 73      NUMBER OF VARIABLES: 9

INDEX	NAME	MEAN	STD.DEV.
1	X8	108.0000	21.1804
DEP. VAR.:	RESIDUAL	4.07660E-10	2.1902

DEPENDENT VARIABLE: RESIDUAL

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	T (DF= 71)	PROB.
X8	-6.6068E-12	.0123	-5.384E-10	1.00000
CONSTANT	1.12120E-09			

STD. ERROR OF EST. = 2.2056

r SQUARED = .0000  
r = .0000

## ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	.0000	1	.0000		.0001,0000
RESIDUAL	345.3928	71	4.8647		
TOTAL	345.3928	72			

## Lampiran 14

**DATA PRESTASI KERJA  
TENAGA ADMINISTRASI HONORER DAN PNS**

HEADER DATA FOR: C:PRESTASI LABEL: TH-2000/PRESTASI  
NUMBER OF CASES: 73 NUMBER OF VARIABLES: 2

	HONORER	PNS
1	71	58
2	68	65
3	68	57
4	64	64
5	68	59
6	66	61
7	60	59
8	60	64
9	64	60
10	70	59
11	64	58
12	70	76
13	76	70
14	64	64
15	75	68
16	60	60
17	71	60
18	66	65
19	76	58
20	68	70
21	65	70
22	76	55
23	76	50
24	72	60
25	76	70
26	72	65
27	65	64
28	71	64
29	68	68
30	76	60
31	70	80
32	68	56
33	74	50
34	72	50
35	80	76
36	70	72
37	76	72
38	75	70
39	64	75
40	76	55
41	86	80
42	80	70
43	80	59
44	67	73

45	75	68
46	71	72
47	73	68
48	75	57
49	75	59
50	71	52
51	64	70
52	83	67
53	80	72
54	76	70
55	73	55
56	76	68
57	74	58
58	64	75
59	65	76
60	67	65
61	65	67
62	65	60
63	60	76
64	57	60
65	59	76
66	80	71
67	73	68
68	80	76
69	82	65
70	67	59
71	76	66
72	90	73
73	83	65

## Lampiran 15

**HASIL UJI BEDA PRESTASI KERJA  
TENAGA ADMINISTRASI HONORER DAN PNS**

----- HYPOTHESIS TESTS FOR MEANS -----

HEADER DATA FOR: C:PRESTASI LABEL: TH-2000/PRESTASI  
NUMBER OF CASES: 73 NUMBER OF VARIABLES: 2

DIFFERENCE BETWEEN TWO GROUP MEANS: KNOWN VARIANCE

	GROUP 1	GROUP 2
MEAN =	71.2740	65.1096
STD. DEV. =	6.8379	7.4154
N =	73	73
	DIFFERENCE =	6.1644
STD. ERROR OF DIFFERENCE =		1.1806
Z =	5.2215	