

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MOTIVASI KARYAWAN PTPN IX (PERSERO) KEBUN BATUJAMUS

ANALYSIS OF FACTORS THAT INFLUENCE EMPLOYEE MOTIVATION PTPN IX (PERSERO) KEBUN BATUJAMUS

Rona Afilia Cahyasari^[1], Ade Irma Susanty, Ph.D^[2], Arif Partono P., MM., CPHR^[3]

Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika,

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom

rafilia Cahyasari@gmail.com^[1], adeirma@telkomuniversity.ac.id^[2], partono67@gmail.com^[3]

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui motivasi karyawan serta faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan di PTPN IX (Persero) Kebun Batujamus. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif dengan teknik analisis faktor. Sampel yang digunakan adalah 320 dari jumlah populasi 1571 karyawan PTPN IX (Persero) Kebun Batujamus. Motivasi karyawan diukur melalui penyebaran kuesioner dengan 56 item pernyataan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi karyawan di PTPN IX (Persero) Kebun Batujamus termasuk dalam kategori tinggi yaitu motivasi intrinsik sebesar 72,82%, sedangkan motivasi ekstrinsik sebesar 74,40%. Untuk hasil analisis faktor diperoleh 13 faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan. Faktor tersebut antara lain *supervision* (4,81), *working conditions* (3,829), *relationship with peers* (3,405), *promotion* (3,222), *training* (3,082), *fringe benefit* (2,955), *pay* (2,828), *responsibility* (2,483), *management strategies* (2,380), *recognition* (2,348), *task interest* (2,220), *consideration of ideas* (1,910), dan *ethics* (1,894).

Kata kunci : motivasi, karakteristik responden, Teori Dua Faktor Herzberg, analisis faktor.

Abstract

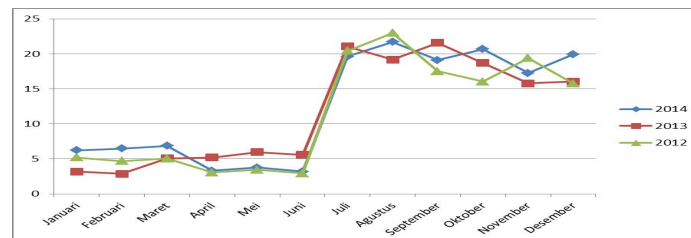
This study aims to determine the motivation of employees and any factors that can affect the motivation of employees in PTPN IX (Persero) Kebun Batujamus. The method used in this research is descriptive statistical analysis with factor analysis techniques. The samples used were 320 of a total population of 1571 employees of PTPN IX (Persero) Kebun Batujamus. The motivators were measured by work values questionnaire (WVQ) with 56 items. The results showed that the motivation of employees in PTPN IX (Persero) Kebun Batujamus included in the high category that intrinsic motivation by 72.82%, while the extrinsic motivation of 74.40%. For the results of the factor analysis obtained 13 factors that affect employee motivation. These factors include supervision (4,81), working conditions (3,829), relationship with peers (3,405), promotion (3,222), training (3,082), fringe benefit (2,955), pay (2,828), responsibility (2,483), management strategies (2,380), recognition (2,348), task interest (2,220), consideration of ideas (1,910), dan ethics (1,894).

Keywords: motivation, characteristics of respondents, Herzberg Two Factor's Theory, factor analysis.

1. Pendahuluan

Memasuki abad 21, persaingan dunia usaha menjadi semakin kompetitif. Untuk dapat bersaing, perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing. Kunci utama dari keunggulan bersaing adalah keunggulan sumber daya manusia (SDM). Perusahaan yang memiliki SDM yang unggul dan dikelola dengan baik akan menjadikan organisasi unggul dalam persaingan (Bina Potensia Indonesia, 2013). Tercapainya keunggulan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam organisasi. Jika kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik (Binham, 2012). Salah satu permasalahan penting bagi pimpinan dalam suatu organisasi ialah bagaimana memberikan motivasi kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik sehingga menghasilkan kinerja yang unggul. Dalam hal ini, pimpinan dihadapkan pada suatu persoalan bagaimana dapat menciptakan situasi agar bawahan memperoleh kepuasan secara individu sehingga termotivasi untuk menghasilkan kinerja yang optimal (Ngatemin dan Arumwati, 2012:82).

Motivasi karyawan menjadi salah satu hal yang wajib diperhatikan oleh perusahaan, tak terkecuali bagi PTPN IX (Persero). Salah satu unit kerja PTPN IX (Persero) yaitu PTPN IX (Persero) Kebun Batujamus. Salah satu bentuk usaha PTPN IX (Persero) Kebun Batujamus untuk memotivasi karyawan adalah dengan memberikan kenaikan gaji setiap dua tahun sekali yang terdapat pada Perjanjian Kerja Bersama (PKB). Besarnya jumlah kenaikan gaji yang diberikan adalah sekitar 10-15% dari gaji pokok. Dengan peningkatan jumlah gaji tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan PTPN IX (Persero) Kebun Batujamus. Namun pada kenyataannya, jika dilihat dari absensi karyawan selama tiga tahun terakhir (2012-2014) tingkat ketidakhadiran karyawan PTPN IX (Persero) Kebun Batujamus tidak stabil atau fluktuatif, dan lebih tinggi dari tahun sebelumnya.



Gambar 1 Grafik Persentase Ketidakhadiran Karyawan Periode 2012-2014

Berdasarkan penilaian kinerja dari tahun 2012 sampai dengan 2014 hasil kinerja karyawan mengalami penurunan. Penilaian kinerja tersebut salah satunya dilihat dari produktivitas kerja. Pada tahun 2012 perusahaan mampu mencapai target hingga 105%. Pada tahun 2013 perusahaan mencapai target 103%. Sedangkan pada tahun 2014, target yang harus dicapai adalah 4.872.010 kg namun hanya terealisasi 4.522.712 kg atau sekitar 93%.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa tingkat motivasi karyawan selama dua tahun terakhir mengalami penurunan dilihat dari tingkat absensi yang meningkat serta produktivitas yang menurun. Pemberian kenaikan gaji setiap dua tahun sekali yang ditetapkan oleh perusahaan tidak memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karena dilihat dari hasil kinerja karyawan yang cenderung menurun. Sehingga perlu diketahui motivasi karyawan di PTPN IX (Persero) Kebun Batujamus serta faktor-faktor apa saja yang dapat memotivasi karyawan.

2. Dasar Teori dan Metodologi

2.1 Motivasi

Luthans (2011:156) menyatakan bahwa motivasi sebagai proses psikologis yang ada dalam diri seorang individu. Proses psikologis tersebut mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Definisi motivasi juga dijelaskan oleh Robbins dan Judge (2011:238) sebagai suatu proses yang menjelaskan tentang intensitas, arah, dan usaha seseorang untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

2.2 Teori Dua Faktor (*Motivation-Hygiene Theory*)

Teori dua faktor Herzberg (Robbins dan Judge, 2011:242) menghubungkan faktor-faktor intrinsik dengan kepuasan kerja dan faktor-faktor ekstrinsik dengan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor intrinsik yang mempengaruhi motivasi antara lain *advancement, recognition, responsibility, work it self, achievement, growth* berhubungan dengan kepuasan kerja. Faktor-faktor ekstrinsik (faktor higiene) berhubungan dengan ketidakpuasan seperti *quality of supervision, pay, company policies, working conditions, relationship with others, and job security*. Faktor motivasi intrinsik tersebut mencakup *achievement, recognition, work it self, responsibility, advancement, growth*, dan faktor motivasi ekstrinsik mencakup *quality of supervision, pay, company policies, working conditions, relationship with others, and job security*. Faktor-faktor tersebut dijelaskan oleh beberapa ahli sebagai berikut :

- Achievement*, yaitu suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan berdasarkan kecakapan pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2012:94).
- Recognition*, yaitu berupa pemberian penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar atas prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan. Bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin, jika terus menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya (Hasibuan, 2012:147).
- Work it Self*, yaitu pekerjaan yang memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggungjawab (Luthans, 2011:141).
- Responsibility*, yaitu kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya, serta sarana dan prasarana yang digunakan (Hasibuan, 2012:96).
- Advancement*, yaitu peningkatan yang memperbesar wewenang dan tanggungjawab karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, status, dan penghasilan semakin besar (Hasibuan, 2012:108).
- Growth*, yaitu proses peningkatan ketrampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan (Hasibuan, 2012:22).
- Supervision*, yaitu kemampuan supervisor untuk menyediakan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Biasanya diwujudkan dalam cara seperti memeriksa seberapa baik pekerjaan yang dilakukan karyawan, memberikan nasihat dan bantuan kepada individu, dan berkomunikasi dengan rekan kerja (Luthans, 2011:143).
- Pay*, yaitu jumlah uang gaji yang diterima serta sejauh mana hal ini dipandang sebagai sesuatu yang adil dari karyawan lain di organisasi tersebut (Luthans, 2011:141).
- Company policies*, yaitu panduan umum atau kebijakan yang menyatakan batas perilaku karyawan diperusahaan (Ivancevich, 2010:17).
- Working condition*, yaitu kondisi kerja yang nyaman (misal bersih dan lingkungan kerja menarik) maka

seseorang akan lebih mudah untuk melakukan pekerjaan mereka. Jika kondisi kerja buruk maka karyawan akan mengalami kesulitan dalam menjalankan pekerjaan (Luthans, 2011:143).

k. *Relationship with others*

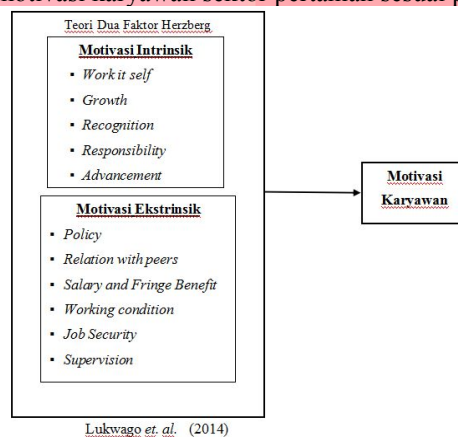
Memiliki hubungan kerja yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan untuk melebur demi tercapainya kepentingan bersama. Tujuannya adalah menghasilkan integrasi yang cukup kukuh, mendorong kerjasama yang produktif dan kreatif untuk mencapai sasaran bersama (Hasibuan, 2012:137).

l. *Job security*

Mempunyai pekerjaan yang memberi rasa aman, dilindungi dari gangguan fisik atau kondisi yang berbahaya (Luthans, 2011:160).

2.2 Kerangka Pemikiran

Motivasi karyawan PTPN IX (Persero) Kebun Batujamus akan ditinjau berdasarkan teori dua faktor Herzberg. Teori tersebut dipilih karena mewakili faktor-faktor yang berpengaruh terhadap motivasi karyawan, dilihat dari faktor motivator (motivasi intrinsik) dan faktor higiene (motivasi ekstrinsik). Teori tersebut telah digunakan dalam penelitian Bahadori *et. al.* (2013). Selain itu, teori ini sangat sesuai untuk digunakan dalam penelitian dengan ruang lingkup bisnis *agriculture* dimana variabel-variabelnya telah teruji validitas sebagai faktor yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan sektor pertanian sesuai penelitian Lukwago *et. al.* (2014).



Gambar 1. Kerangka pemikiran

2.3 Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan analisis deskriptif. Selain itu digunakan teknik analisis faktor untuk mengetahui faktor yang dominan dalam mempengaruhi motivasi karyawan. Menggunakan skala likert 1-5 (Sangat tidak setuju - Sangat setuju). Dengan sampel sebanyak 320 dari total populasi 1571 karyawan, jumlah sampel dihitung menggunakan rumus Slovin dengan batas toleransi 0,5%. Pengumpulan data melalui kuesioner serta wawancara kepada staf bagian SDM PTPN IX (Persero) Kebun Batujamus.

3. Pembahasan

3.1 Karakteristik Responden

Jika dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, dari total 320 responden mayoritas karyawan PTPN IX (Persero) Kebun Batujamus adalah laki-laki sebanyak 297 orang (92,8%) dan sisanya perempuan sebanyak 23 orang (7,2%). Berdasarkan usia sebagian besar karyawan PTPN IX (Persero) Kebun Batujamus berusia 36-45 tahun yaitu 136 orang (42,5%). Sisanya usia ≤ 25 tahun 14 orang (4,4%), usia 26-35 tahun 74 orang (23,1%), dan usia ≥ 46 tahun 96 orang (30%). Berdasarkan tingkat pendidikan dari total 320 responden jumlah karyawan PTPN IX (Persero) Kebun Batujamus sebagian besar memiliki tingkat pendidikan SD yaitu 128 orang (40%), 91 orang (28,4%) berpendidikan SMP, 89 orang (27,8%) berpendidikan SMA/SMK, 4 orang (1,3%) orang berpendidikan Diploma, dan 8 orang (2,5%) Sarjana. Di PTPN IX (Persero) mayoritas karyawannya memiliki tingkat pendidikan yang rendah yaitu SD, karena pada dasarnya perusahaan lebih mengutamakan tenaga secara fisik dibandingkan tingkat pendidikan, karyawan dengan tingkat pendidikan tinggi lebih banyak di tempatkan pada posisi jabatan yang tinggi untuk dijadikan sebagai pimpinan yang diharapkan dapat mengelola karyawan di tingkat bawah.

Berdasarkan masa kerja dari total 320 responden jumlah karyawan PTPN IX (Persero) Kebun Batujamus sebagian besar memiliki masa kerja selama 6-10 tahun yaitu 93 orang (29,1%). Sisanya 11-15 tahun 84 orang (26,3%), ≤ 5 tahun 74 orang (23,1%), 16-20 tahun 39 orang (12,2%), 21-25 tahun 27 orang (8,4%), dan 26-30 tahun 3 orang (0,9%). Karyawan yang bekerja di PTPN IX (Persero) Kebun Batujamus sebagian besar memiliki masa kerja di bawah 20 tahun, karena pada masa kerja di atas 20 tahun karyawan telah memasuki masa pensiun sesuai dengan usia yang dimiliki oleh karyawan, sehingga karyawan dengan masa kerja 26-30 tahun jumlahnya

sudah sangat sedikit. PTPN IX (Persero) Kebun Batujamus sebagai perusahaan yang bergerak di bidang perkebunan memiliki 1571 karyawan. Sebanyak 60% lebih didominasi oleh karyawan harian lepas teratur atau buruh. Jika dikelompokkan berdasarkan jabatan karyawan dari 320 responden terdapat 200 orang (62,5%) karyawan harian lepas teratur, 88 orang (27,5%) karyawan pembantu pelaksana, dan 32 orang (10%) karyawan pelaksana.

3.2 Analisis Tanggapan Responden Terhadap Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik

Tabel 1 Tingkat Motivasi Intrinsik Responden

Motivasi Intrinsik	Skor	Nilai Maksimum	Persentase
<i>Work it self</i>	4405	6400	68,82%
<i>Growth</i>	5927	8000	74,09%
<i>Recognition</i>	4992	6400	78,00%
<i>Responsibility</i>	5536	8000	69,20%
<i>Advancement</i>	4773	6400	74,58%
Total Skor	25633	35200	72,82%

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui bahwa motivasi karyawan secara intrinsik masuk dalam kategori tinggi yaitu 72,82%. Tingkat motivasi intrinsik yang paling rendah adalah *work it self* yaitu sebesar 68,82%, masuk dalam kategori tinggi namun nilainya masih minimum. Dapat diartikan bahwa karyawan belum sepenuhnya menikmati pekerjaan yang mereka kerjakan, serta menganggap bahwa pekerjaan yang dikerjakan tidak begitu menarik. Sedangkan tingkat motivasi intrinsik dengan persentase tertinggi adalah *recognition* yaitu sebesar 78%. Dapat diartikan bahwa karyawan telah menerima pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan di perusahaan.

Tabel 2 Tingkat Motivasi Ekstrinsik Responden

Motivasi Ekstrinsik	Skor	Nilai Maksimum	Persentase
<i>Policy</i>	3621	4800	75,44%
<i>Relation with peers</i>	5990	8000	74,88%
<i>Salary and fringe benefit</i>	9746	14400	67,68%
<i>Working condition</i>	2507	3200	78,34%
<i>Job security</i>	3688	4800	76,83%
<i>Supervision</i>	14919	19200	77,7%
Total Skor	40471	54400	74,40%

Berdasarkan tabel 2 dapat diketahui bahwa motivasi karyawan secara ekstrinsik masuk dalam kategori tinggi yaitu 74,40%. Tingkat motivasi ekstrinsik yang paling rendah adalah *salary and fringe benefit* yaitu sebesar 67,68%, masuk dalam kategori sedang. Dapat diartikan bahwa tingkat gaji atau upah yang diterima karyawan masih kurang memuaskan atau belum sepenuhnya memenuhi kebutuhan karyawan. Sedangkan tingkat motivasi ekstrinsik dengan persentase tertinggi adalah *working condition* yaitu sebesar 78,34%. Dapat diartikan bahwa kondisi kerja karyawan merupakan faktor penting dalam memotivasi karyawan di perusahaan.

3.3 Analisis Faktor

Tabel 3 Hasil Uji KMO

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.815
Approx. Chi-Square	10146.510
Bartlett's Test of Sphericity df	1431
Sig.	.000

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai KMO sebesar 0,815. Selain itu nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000. Karena nilai KMO lebih besar dari 0,5 dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,5 dapat dikatakan bahwa variabel-variabel yang dilibatkan dalam analisis faktor memiliki korelasi dan analisis faktor layak dilakukan. Nilai KMO dan MSA memenuhi syarat setelah dilakukan reduksi atau menghilangkan dua variabel yang memiliki nilai MSA kurang dari 0,5 yaitu variabel "Saya menerima pengakuan atau pujian ketika melakukan pekerjaan dengan baik" dan "Manajemen senior menunjukkan praktek kepemimpinan yang konsisten dengan nilai-nilai dari departemen". Setelah dilakukan uji KMO dan MSA, serta dilakukan ekstraksi faktor, maka diperoleh 13 faktor yang terbentuk, dengan dilakukan rotasi untuk mempermudah interpretasi faktor sebagai berikut :

Tabel 4 *Factors Loading* Setelah Rotasi

Faktor	Pernyataan	Variabel	Loading
1	45	Atasan saya dapat berkomunikasi dengan baik dengan karyawan	0,902
	49	Atasan saya memiliki kepedulian terhadap para karyawannya	0,865
	51	Atasan saya memberi saya umpan balik yang membangun terhadap kinerja saya	0,861
	46	Atasan saya mengelola karyawan secara efektif	0,836
	54	Atasan saya mengakui bahwa saya dapat melakukan pekerjaan yang baik	0,796
	53	Atasan saya menghargai saya sebagai karyawannya	0,742
	48	Atasan saya menciptakan lingkungan kerja yang menumbuhkan kepercayaan	0,709
2	40	Sebuah pekerjaan dapat dilakukan dalam kondisi lingkungan yang nyaman	0,892
	42	Pekerjaan saya menyediakan asuransi kesehatan dan kehidupan	0,852
	43	Pekerjaan saya dilakukan dalam kondisi yang aman dan terjamin	0,834
	41	Pekerjaan dilakukan dalam kondisi lingkungan yang bersih	0,818
	44	Pekerjaan saya bersifat tetap dan konsisten	0,681
3	26	Saya percaya dengan rekan kerja saya	0,837
	28	Saya dapat bekerja secara kondusif dengan rekan kerja saya	0,827
	27	Saya diperlakukan secara hormat oleh rekan kerja saya	0,818
	29	Terdapat rasa kepedulian antar karyawan di departemen saya	0,785
	30	Tim kerja saya bekerja sama secara efektif dengan departemen lain	0,677
4	19	Perusahaan memberikan peluang kenaikan pangkat atau promosi bagi para karyawan	0,859
	22	Tersedia informasi yang jelas tentang lowongan pekerjaan di perusahaan	0,741
	20	Saya mengetahui apa saja yang dibutuhkan agar dapat memperoleh kenaikan pangkat	0,692
	21	Kandidat dari dalam perusahaan menerima penilaian yang adil untuk menempati posisi yang kosong di perusahaan	0,692
	9	Pihak perusahaan memberikan apresiasi terhadap kemajuan saya	0,674
5	6	Saya merasa dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik karena memperoleh pelatihan yang dibutuhkan	0,896
	5	Pelatihan atau pendidikan yang saya butuhkan dapat meningkatkan kinerja saya di perusahaan	0,849
	7	Selama saya bekerja, saya mendapatkan kesempatan untuk belajar dan berkembang	0,844
	8	Perusahaan memberikan dorongan untuk terus berkembang	0,668
6	38	Tunjangan merupakan faktor penting dalam menentukan keputusan saya untuk tinggal di perusahaan	0,788
	37	Biaya yang saya keluarkan terkait dengan rencana manfaat (premi, pensiun) wajar	0,777
	36	Paket manfaat atau tunjangan perusahaan memenuhi kebutuhan saya	0,733
	47	Atasan saya dapat membuat keputusan yang efektif	0,487
	17	Kondisi kerja saya nyaman secara fisik	0,359
7	32	Saya dibayar sesuai pekerjaan yang saya lakukan	0,801
	35	Gaji atau upah yang saya terima merupakan faktor penting dalam menentukan keputusan saya untuk tetap bergabung dengan perusahaan ini	0,777
	31	Tingkat gaji atau upah yang di berikan perusahaan lebih tinggi jika dibandingkan dengan pekerjaan yang serupa di organisasi lain	0,682
	34	Saya mengerti bagaimana gaji pokok saya ditentukan	0,659
	33	Kenaikan gaji yang diberikan perusahaan sesuai	0,599
8	4	Saya berusaha mengerjakan tugas dengan lebih baik di departemen	0,821

	18	Saya memiliki sumber daya atau peralatan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan saya	0,803
	14	Saya memiliki kendali atas pekerjaan yang saya lakukan	0,779
9	24	Manajemen secara efektif mengkomunikasikan tujuan dan strategi dari unit atau departemen	0,862
	56	Atasan saya memiliki pandangan yang jelas mengenai bagaimana departemen dapat mencapai tujuan	0,845
10	13	Saya mendapatkan pengakuan yang sesuai ketika saya telah melakukan sesuatu atau pekerjaan yang luar biasa	0,832
	10	Perusahaan mengakui bahwa saya telah melakukan pekerjaan dengan baik	0,806
	11	Kontribusi saya terhadap perusahaan diakui oleh perusahaan	0,804
11	2	Saya mengerjakan tugas yang menarik	0,738
	3	Pekerjaan yang ditugaskan kepada saya memberikan pemenuhan akan prestasi	0,733
	1	Saya menikmati jenis pekerjaan yang saya lakukan	0,670
	16	Saya dilibatkan dalam menentukan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan saya	0,430
12	55	Atasan saya mempertimbangkan ide-ide saya yang saya berikan	0,896
	15	Pendapat saya diperhatikan di perusahaan	0,879
13	50	Atasan saya memberikan contoh etika dalam praktek sehari-hari	0,768
	52	Atasan saya dapat mengatasi masalah kinerja yang buruk secara efektif	0,626
	23	Perusahaan selalu memberikan informasi terkait kebijakan yang ada di perusahaan kepada karyawan	0,528
	39	Ketentuan tunjangan yang diberikan perusahaan cukup jelas	0,366

Berikut merupakan pembahasan untuk setiap faktor yang terbentuk :

a. Faktor *Supervision* (*eigenvalue* 4,81)

Faktor ini berkaitan dengan peran pimpinan dalam mengelola karyawan di perusahaan, serta bagaimana sikap pimpinan terhadap para karyawan.

b. Faktor *Working conditions* (*eigenvalue* 3,829)

Faktor ini berkaitan dengan kondisi kerja seperti kenyamanan, kebersihan, keamanan, jaminan kesehatan, serta konsistensi pekerjaan.

c. Faktor *Relationship with Peers* (*eigenvalue* 3,405)

Faktor ini penting karena rekan kerja merupakan patner dalam menyelesaikan tugas-tugas yang ada di perusahaan. Rekan kerja yang bisa diajak bekerja sama tentu akan mempermudah dalam mengerjakan tugas yang diberikan oleh atasan.

d. Faktor *Promotion* (*eigenvalue* 3,222)

Faktor ini mencakup tentang kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk dapat menempati posisi yang lebih baik di perusahaan.

e. Faktor *Training* (*eigenvalue* 3,082)

Faktor ini mencakup tentang kesempatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk berkembang dengan memperoleh pelatihan dan pendidikan. Dengan adanya pelatihan maka kemampuan karyawan menjadi meningkat dan semakin berkembang sehingga dapat meningkatkan kinerja di perusahaan.

f. Faktor *Fringe Benefit* (*eigenvalue* 2,955)

Faktor *fringe benefit* berarti tunjangan atau manfaat yang diterima oleh karyawan. Keputusan atasan dalam menetapkan tunjangan bagi karyawan menjadi faktor yang berpengaruh terhadap motivasi karyawan.

g. Faktor *Pay* (*eigenvalue* 2,828)

Tingkat gaji yang kompetitif serta kenaikan gaji yang sesuai dapat berpengaruh terhadap motivasi karyawan di perusahaan. Semakin tinggi gaji yang diterima karyawan, maka motivasi kerjanya juga semakin tinggi.

h. Faktor *Responsibility* (*eigenvalue* 2,483)

Tanggungjawab pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan memiliki peran penting dalam mempengaruhi motivasi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan. Kemampuan untuk mengontrol pekerjaannya sendiri, serta ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dapat meningkatkan motivasi karyawan di perusahaan.

i. Faktor *Management Strategies* (*eigenvalue* 2,380)

Strategi serta tujuan perusahaan yang dikomunikasikan dengan baik akan membuat karyawan memahami apa

yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

- j. Faktor *Recognition* (*eigenvalue* 2,348)
Bentuk pujian atau apresiasi yang sesuai merupakan salah satu bentuk pengakuan yang dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai hasil yang maksimal.
- k. Faktor *Task Interest* (*eigenvalue* 2,220)
Sifat pekerjaan memiliki dampak tertentu terhadap motivasi karyawan. Apabila karyawan merasa nyaman dengan pekerjaan yang ia lakukan, mengerjakan tugas yang menarik, serta terpenuhi kebutuhan akan prestasinya akan dapat meningkatkan motivasi karyawan.
- l. Faktor *Consideration of Ideas* (*eigenvalue* 1,910)
Faktor ini mencakup tentang bagaimana karyawan dilibatkan dalam menentukan keputusan-keputusan yang mempengaruhi kinerja perusahaan.
- m. Faktor *Ethics* (*eigenvalue* 1,894)
Contoh perilaku etika yang baik dalam praktek sehari-hari serta kebijakan di perusahaan selalu dikomunikasikan kepada karyawan, akan dapat berpengaruh terhadap motivasi karyawan di perusahaan.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat diambil beberapa kesimpulan, antara lain :

- a. Motivasi Karyawan PTPN IX (Persero) Kebun Batujamus
Dari hasil analisis data diperoleh persentase motivasi karyawan berdasarkan variabel motivasi intrinsik sebesar 72,82%, sedangkan motivasi ekstrinsik sebesar 74,40%. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi karyawan PTPN IX (Persero) Kebun Batujamus termasuk dalam kategori tinggi. Namun, dari hasil tersebut dapat diketahui tingkat motivasi karyawan secara intrinsik lebih rendah jika dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik.
- b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Karyawan PTPN IX (Persero) Kebun Batujamus
Berdasarkan hasil analisis faktor dari 56 item pernyataan yang dijadikan variabel dalam proses pengolahan data, terbentuk 13 faktor yang berpengaruh terhadap motivasi karyawan PTPN IX (Persero) Kebun Batujamus. Faktor tersebut antara lain *supervision, working conditions, relationship with peers, promotion, training, fringe benefit, pay, responsibility, management strategies, recognition, task interest, consideration of ideas, dan ethics*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, kenaikan gaji yang diberikan oleh perusahaan memang berpengaruh terhadap motivasi karyawan, namun kenaikan gaji (sebagai faktor ke tujuh) tersebut bukanlah faktor utama dalam meningkatkan motivasi karyawan karena masih terdapat beberapa faktor yang memiliki nilai *eigenvalue* serta kontribusi yang lebih tinggi. Faktor tersebut antara lain *supervision, working conditions, relationship with peers, promotion, training, dan fringe benefit*.

Saran

Bagi perusahaan :

- a. Atasan harus dapat membangun komunikasi yang baik atau memperbaiki pola komunikasi dengan para karyawan. Misalkan pada saat jam-jam istirahat atasan membaur dengan karyawan dan mengajak bicara. Selain untuk meningkatkan komunikasi, atasan juga dapat mengetahui apa keluhan atau kendala yang dihadapi karyawan selama bekerja di perusahaan. Sehingga karyawan merasa diperhatikan dan didengarkan pendapatnya oleh atasan.
- b. Kondisi kerja karyawan yang lebih banyak berada di tempat terbuka (perkebunan) tentu suasana kerjanya tidak menentu karena dipengaruhi oleh cuaca. Kondisi tersebut terkadang membuat karyawan merasa tidak nyaman. Selain itu karyawan dituntut untuk bekerja dengan lebih banyak menguras tenaga secara fisik. Oleh karena itu, dengan kondisi kerja yang tersebut pihak perusahaan mungkin bisa memberikan tambahan fasilitas seperti makanan atau minuman yang dapat menambah energi sehingga karyawan tidak mudah merasa lelah.
- c. Agar dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis atau lebih baik antar karyawan sebaiknya pihak perusahaan lebih meningkatkan komunikasi organisasional yang efektif, tidak hanya sesama rekan kerja dalam satu departemen tapi juga dengan departemen lainnya sehingga karyawan dapat saling bekerjasama dan memiliki rasa kekeluargaan dengan karyawan lainnya. Salah satunya dengan mengadakan acara baik secara formal maupun informal seperti *outbond, training, atau wisata bersama*.
- d. Mayoritas karyawan di PTPN IX (Persero) Kebun Barujamus yang didominasi oleh karyawan harian lepas teratur (tidak tetap) tentu mengharapkan adanya kemungkinan kenaikan jabatan agar dapat menjadi karyawan tetap di perusahaan, namun masih banyak karyawan yang tidak mengetahui apa saja yang dibutuhkan untuk dapat dipromosikan di perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi pihak perusahaan untuk memberikan penjelasan misal dalam bentuk sosialisasi menyangkut hal-hal yang berkaitan dengan persyaratan untuk dapat dipromosikan di perusahaan.
- e. Sebagian besar karyawan di PTPN IX (Persero) Kebun Batujamus memiliki tingkat pendidikan yang rendah, yaitu SD. Sehingga perlu diberikan pelatihan agar karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan

lebih baik. Tidak terbatas pada karyawan kebun saja tapi juga karyawan bagian pengolahan dan karyawan di kantor.

- f. Selama ini tunjangan hanya diberikan kepada karyawan tetap. Karyawan harian lepas teratur hanya mendapat gaji pokok harian. Dengan memberikan tunjangan kepada karyawan HLT, atau sekedar memberikan uang makan mungkin dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih giat di perusahaan.

Bagi penelitian selanjutnya :

- a. Penelitian dilakukan dengan objek yang lebih berbeda atau bervariasi, tidak terbatas pada karyawan perkebunan karet. Misal perkebunan teh, kopi, tebu, atau objek selain perkebunan. Sehingga dapat dibandingkan serta dilihat perbedaannya.
- b. Penelitian dilakukan pada ruang lingkup yang lebih luas dengan jumlah responden yang lebih banyak agar hasil analisis faktor yang dilakukan lebih kuat.
- c. Menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan.

Daftar Pustaka

- [1] Bahadori, Mohammadkarim *et. al.* (2013). Study of the Factors Influencing Job Motivation from The Military Health Workers' Viewpoint. *Review of Global Medicine and Healthcare Research (RGMHR)*, Vol. 4 No. 2, 228-237.
- [2] Bina Potensia Indonesia. (2013). *Peran Penting Pengelola SDM*. [online]. <http://www.binapotensiaindonesia.com/2013/10/16/peran-penting-pengelola-sdm/> [1 Oktober 2014].
- [3] Binham, Rona. (2012). *Meningkatkan Kinerja Karyawan*. [online]. <http://cafemotivasi.com/meningkatkan-kinerja-karyawan/> [1 Oktober 2014].
- [4] Lukwago, George *et. al.* (2014). Using Herzberg's Two Factor Theory To Develop A Construct Validity For Motivation of Employees in Uganda's National Agricultural Research Organisation (NARO): A Preliminary Analysis. *Global Journal of Commerce & Management Perspect*, Vol. 3, 59-65.
- [5] Ngatemin dan Wanti Arumwati. (2012). Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan Hotel di Kabupaten Karo Provinsi Sumatra Utara. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, Vol.12, No.2 , 80-92.
- [6] Robbins, Stephen dan Judge, Timothy. (2011). *Organizational Behavior* (14th Edition). United States of America: Pearson Prentice Hall.
- [7] Santoso, Singgih. (2012). *Aplikasi SPSS pada Statistik Multivariat*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- [8] Sekaran, Uma dan Bougie, Roger. (2010). *Research Methods for Business*. Great Britain: John Wiley & Sons Ltd.
- [9] Supranto. (2010). *Analisis Multivariat Arti dan Interpretasi*. Jakarta: Rineka Cipta.