2.8% PlagScan|PRO Results of plagiarism analysis from 2019-12-05 15:46 WIB

STUDI MENGENAI MOTIVASI KERJA KARYAWAN.pdf

Date: 2019-12-05 15:40 WIB

✱ All sources 17 | Internet sources 17

☑	[0]	www.ruangankerja.id/2019/01/lowongan-kerja-bumn-pt-pal-indonesia-terbaru.html 1.0% 4 matches
☑	[1]	ekoryanti.blogspot.com/2014/03/laporan-kegiatan-di-pt-pal-surabaya.html 0.9% 3 matches
☑	[2]	www.kaskus.co.id/thread/5ac70f8a9e74042f2b8b4567/pengumuman-lowongan-kerja-pt-pal-indonesia-persero-2018/ 0.8% 3 matches ⊞ 3 documents with identical matches
☑	[6]	idlowker.com/lowongan-kerja-bumn-pt-pal-januari-2019/ 0.8% 3 matches ⊞ 1 documents with identical matches
☑	[8]	industribesardisurabaya.blogspot.com/ 0.8% 3 matches
☑	[9]	brebesnews.co/2017/09/pt-pal-surabaya-buka-lowongan-kerja/ 0.7% 2 matches
☑	[10]	repository.ipb.ac.id/bitstream/handle/123456789/60177/BAB II Tinjauan Pustaka.pdf 0.5% 3 matches
☑	[11]	www.facebook.com/pal.co.id/posts/ 0.5% 2 matches
☑	[12]	docplayer.info/amp/35117935-Bab-2-tinjauan-pustaka-pemimpin-sebagai-subjek-dan-yang-dipimpin-sebagai-objek-kata-pimpin.html 0.5% 3 matches
☑	[13]	mafiadoc.com/pengaruh-kompensasi-terhadap-kinerja-dengan-_59dfdf721723dd506c0a2753.html 0.4% 2 matches
☑	[14]	www.youtube.com/watch?v=y174Z-qVm2M 0.4% 2 matches
☑	[15]	quizlet.com/145171738/chapter-7-motivating-yourself-and-others-flash-cards/ 0.0% 1 matches ⊞ 1 documents with identical matches
☑	[17]	mafiadoc.com/pengaruh-motivasi-intrinsik-terhadap-kinerja-perawat-pelaksana-di-_59c98fc21723dde7806f6598.html 0.2% 2 matches
☑	[18]	makalahe19.blogspot.com/2015/02/makalah-manajemen-pendidikan-motivasi.html 0.2% 1 matches
☑	[19]	quizlet.com/48919659/leadership-ch-3-flash-cards/ 0.1% 1 matches
☑	[20]	www.coursehero.com/file/19985793/Motivation-of-Ryan/ 0.1% 1 matches
☑	[21]	www.coursehero.com/file/pp9qeg4/The-pathgoal-leadership-model-is-used-to-select-the-leadership-style-directive/ 0.1% 1 matches

15 pages, 6855 words

PlagLevel: 2.8% selected / 3.0% overall

17 matches from 22 sources, of which 22 are online sources.

Settings

Data policy: *Compare with web sources, Check against my documents, Check against my documents in the organization repository, Check against organization repository, Check against the Plagiarism Prevention Pool*

Sensitivity: *Medium*

Bibliography: *Consider text*

Citation detection: *Reduce PlagLevel*

Whitelist: --

STUDI MENGENAI MOTIVASI KERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PT. PAL INDONESIA (PERSERO)

Yanuar Fauzuddin[1]
M. Syaiful Arif[2]
Sujani[3]

Fakultas Ekonomi Universitas Wijaya Putra, Surabaya, Indonesia
e-mail: yanuar_fauzuddin@yahoo.com / telp: +62 85 64 83 81 70 5
Fakultas Ekonomi Universitas Wijaya Putra, Surabaya, Indonesia

ABSTRAK

Motivasi merupakan perilaku abstrak yang mendasari seseorang dalam melakukan segala bentuk kegiatan. Pada lingkungan perusahaan, motivasi kerja memiliki korelasi positif dengan kinerja. Tingginya motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan akan mempengaruhi tingginya kinerja karyawan, yang mana secara otomatis mempengaruhi tingginya kinerja perusahaan. Banyak sekali perusahaan yang mengakui korelasi positif antara motivasi dan kinerja, namun hanya beberapa yang memberikan perhatian terhadap motivasi apa yang dimiliki oleh karyawannya. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui secara mendalam mengenai motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan bagian produksi PT. PAL Indonesia (Persero), serta motivasi kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan – pimpinan di bagian tersebut. PT. PAL Indonesia (Persero) merupakan perusahaan BUMN yang bergerak dibidang galangan kapal, yang saat ini dinilai sebagai salah satu BUMN yang memiliki rapor merah. Kinerjanya dari tahun ke tahun semakin menurun hingga diperlukan dana subsidi dari pemerintah untuk menopang kelangsungan hidup perusahaan. Hal ini memberikan indikasi adanya demotivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan perusahaan. Penelitian dilakukan secara kualitatif (studi kasus) dengan menggunakan metode wawancara untuk memperoleh data primer. Dengan menggunakan metode analisis pattern-matching, dari 247 responden diketahui bahwa sebesar 44% motivasi kerja yang dimiliki berdasar pada Physiological Needs, dan sebesar 54% menyatakan bahwa motivasi kepemimpinan yang digunakan pimpinannya adalah Expectancy Theory.

Kata kunci : Motivasi, Kinerja, Karyawan, BUMN, Kualitatif, Studi Kasus, Wawancara

PENDAHULUAN

"The featured corporate leaders all work very hard, have high goals, and are realistic about trade-offs between career and family. It's easy and accurate to say that they are highly motivated. But how much do we really know about motivation and the conditions under which people, ourselves included, become highly motivated to work hard at ... at school, in our jobs, and in our leisure and personal pursuits?" (Schermerhorn, Hunt, Osborn dan Uhl-Bien : 2010). Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa banyak pimpinan perusahaan mampu

mengetahui dengan pasti apakah karyawannya memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja atau tidak. Akan tetapi tidak banyak pimpinan perusahaan mampu mengetahui faktor – faktor yang mendorong tinggi rendahnya motivasi para karyawannya.

Salah satu faktor utama yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja perusahaan adalah kinerja dari sumber daya manusia yang dimiliki, yaitu seluruh karyawan perusahaan, baik yang berada pada manajemen puncak maupun hingga bagian operasional. Kinerja yang dihasilkan karyawan terkait erat dengan motivasi yang dimilikinya. [19] Menurut Lussier dan Achua (2010), motivasi adalah anything that affects behavior in pursuing a certain outcomes, yang memiliki arti bahwa motivasi adalah segala sesuatu yang mempengaruhi perilaku dalam mengejar atau mendapatkan hasil – hasil tertentu. Oleh karena itu, adanya motivasi yang tepat seorang karyawan dalam bekerja akan mempengaruhi perilaku kerja yang positif, sehingga akan memiliki kinerja yang positif pula. Hal ini juga akan memberikan dampak positif bagi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Semakin tinggi motivasi karyawan untuk melakukan pekerjaannya, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkannya.

Teori mengenai motivasi telah banyak dikembangkan. Menurut Schermerhorn, Hunt, Osborn dan Uhl-Bien (2010, 110), banyaknya teori motivasi yang ada dapat di kategorikan dalam dua kelompok besar, yaitu content theories dan process theories, yang keduanya memiliki pendekatan yang berbeda.

Content Theories

Content theories memiliki fokus utama mengenai kebutuhan individu yang berupa kebutuhan fisiologis dan psikologis. Berikut beberapa teori motivasi yang termasuk di dalamnya.

a. Hierarchy of Needs Theory

Hierarchy of Needs Theory ini lebih umum dikenal dengan nama Teori Maslow, karena Maslow lah yang mengembangkan teori ini. Maslow mengungkap tingkat – tingkat kebutuhan seseorang yang dapat mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Lucier dan Achua (2010, 81) dalam bukunya, menjelaskan lima tingkat kebutuhan dalam Teori Maslow, yaitu :

1) Physiological Needs (Kebutuhan Fisiologis), yaitu kebutuhan dasar individu, seperti air, makanan, tempat tinggal, seks, terhindar dari sakit, dan lain – lain.
2) Safety Needs (Kebutuhan akan Rasa Aman), yaitu kebutuhan akan rasa aman dan terlindungi.
3) Belongingness Needs (Kebutuhan Sosial), yaitu kebutuhan akan rasa kasih sayang, persahabatan, diterima di lingkungannya, dan lain – lain.
4) Esteem Needs (Kebutuhan Penghargaan), yaitu kebutuhan akan status atau pengakuan, harga diri, penghormatan, dan lain – lain.
5) Self-Actualization Needs (Kebutuhan akan Aktualisasi Diri), yaitu kebutuhan akan pengembangan diri, pencapaian sesuatu dan kemahiran dalam melakukan sesuatu.

b. ERG Theory

ERG Theory dikembangkan oleh Clayton Alderfer yang memampatkan lima tingkat kebutuhan pada teori Maslow menjadi tiga jenis kebutuhan, Schermerhorn, Hunt, Osborn dan Uhl-Bien (2010, 112), yaitu :

1) Existence, yaitu kebutuhan akan pemenuhan materi dan kebutuhan fisiologis yang layak.
2) Relatedness, yaitu kepuasan dalam hubungan interpersonal.
3) Growth, yaitu kebutuhan akan perkembangan diri secara terus menerus.

c. Acquired Needs Theory

Teori ini dikembangkan oleh David I. McClelland melalui alat uji yang dikembangkannya pula, yaitu Thematic Appercetion Test (TAT), untuk mengukur kebutuhan manusia. Dari eksperimen yang dilakukannya, McClelland mengkategorikan tiga kebutuhan manusia, Schermerhorn, Hunt, Osborn dan Uhl-Bien (2010, 112), yaitu :

1) Need for Achievement, yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu lebih baik, keinginan untuk dapat memecahkan suatu masalah dan keinginan untuk dapat melakukan tugas yang beragam.
2) Need for Affiliation, yaitu keinginan untuk menjalin dan membina hubungan yang harmonis terhadap sesama.
3) Need for Power, yaitu keinginan untuk dapat mengendalikan seseorang, mempengaruhi perilaku seseorang atau bertanggung jawab terhadap seseorang.

d. Two-Factor Theory

Teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Teori motivasi yang dikembangkan Herzberg ini memiliki pendekatan melalui sumber utama yang menyebabkan karyawan mengalami kepuasan (satisfaction), yang bersumber dari Hygiene Factor, atau ketidakpuasan (dissatisfaction), yang bersumber dari Motivator Factor. Schermerhorn, Hunt, Osborn dan Uhl-Bien (2010, 114), memaparkan beberapa Hygiene Factor, yaitu kebijakan – kebijakan organisasi, kualitas supervisi, kondisi kerja, gaji atau upah, hubungan kerja dengan rekan kerja, hubungan kerja dengan bawahan atau atasan, status dan keamanan. Sedangkan yang merupakan Motivator Factor adalah pencapaian kerja, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan dan perkembangan.

Process Theories

Process theories memiliki fokus utama pada gagasan yang mempengaruhi seseorang untuk berperilaku. Berikut beberapa teori motivasi yang termasuk di dalamnya.

a. Equity Theory

Teori ini dikembangkan oleh J. Stacy Adam, yang menyatakan bahwa seseorang akan termotivasi ketika merasa apa yang telah didapatkan sesuai dengan apa yang telah dilakukan, Lussier dan Achua (2010, 87). Secara umum seseorang akan termotivasi ketika ia diperlakukan secara adil dalam lingkungan kerjanya, baik secara gaji atau upah maupun secara perlakuan hubungan kerja.

b. Expectancy Theory

Menurut Lussier dan Achua (2010, 88), dalam bukunya, teori ini berdasarkan pada formula yang dikembangkan oleh Victor Vroom, yaitu :

Motivasi = Ekspektansi x Instrumen x Valensi

Teori ini menganggap bahwa seseorang akan merasa termotivasi ketika ia merasa dapat melakukan tugas yang diberikan (ekspektansi), ia merasa bahwa akan mendapatkan penghargaan jika melakukan tugas yang diberikan (instrumen), serta

ia merasa bahwa penghargaan yang diberikan akan setimpal dengan usaha yang telah dilakukan untuk melakukan tugas tersebut (valensi).

c. Goal-Setting Theory

Teori ini dikembangkan oleh E. A. Locke bersama rekan – rekannya melalui suatu penelitian. Teori ini menganggap bahwa adanya tujuan – tujuan yang disusun secara spesifik dan memiliki tingkat kesulitan tertentu akan membuat seseorang termotivasi dalam melakukan pekerjaannya, Lussier dan Achua (2010, 90). Implementasi teori ini dikenal secara umum dengan istilah Management by Objectives (MBO), yaitu menyusun tujuan – tujuan pekerjaan dengan kriteria – kriteria tertentu agar dapat menggerakkan karyawan untuk bekerja.

Bagi perusahaan, kemampuan untuk mengetahui motivasi kerja seluruh karyawannya adalah sangat penting. Hal ini terkait erat dengan bagaimana perusahaan mampu mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya dengan tepat agar memberikan dampak positif melalui kinerja yang dihasilkan. Salah satunya adalah melalui pengelolaan motivasi kerja karyawannya. Dengan mengetahui motivasi kerja seluruh karyawannya, perusahaan akan mampu menyusun dan mengimplementasikan strategi – strategi yang dapat mendorong motivasi kerja karyawannya agar memberikan kinerja yang positif, sehingga akan memberikan dampak yang positif pula bagi kinerja perusahaan. Menurut Reece, Brandt dan Howie (2008), bahwa "In work setting, it is motivated employees who get the work done. Without them, most organiztions would failure".

PT. PAL Indonesia (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Pemerintah (BUMN) yang bergerak pada industri galangan kapal. PT PAL INDONESIA (Persero), bermula dari sebuah galangan kapal yang bernama Marine Establishment (ME) dan diresmikan oleh pemerintah Belanda pada tahun 1939. Setelah kemerdekaan, Pemerintah Indonesia menasionalisasi perusahaan ini dan merubah namanya menjadi Penataran Angkatan Laut (PAL). Pada tanggal 15 April 1980, pemerintah merubah status perusahaan dari Perusahaan Umum (Perum) menjadi Perseroan Terbatas (PT). Saat ini PT. PAL Indonesia (Persero) memiliki empat unit bisnis utama (core business), yaitu Kapal Perang (Kaprang), Kapal Niaga (Kania), Pemeliharaan dan Perbaikan (Harkan) dan Rekayasa Umum (Rekum). Dengan empat unit bisnis utama ini, PT. PAL Indonesia (Persero) tidak hanya melayani permintaan dari dalam negeri saja, melainkan juga dari negara – negara asing, seperti Italia dan Jerman.

PT. PAL Indonesia (Persero) mengalami masa kejayaannya di era 1980-an. Inovasi – inovasi yang dilakukan, baik dari sisi teknologi maupun sumber daya manusianya di era tersebut mampu memberikan gebrakan yang cukup signifikan di dunia industri galangan kapal, baik lingkup nasional maupun internasional. Secara mikro, hal ini didukung oleh kepemimpinan yang memiliki visi yang kuat serta motivasi kerja karyawan yang tinggi. Pada masa itu, PT. PAL Indonesia (Persero) menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung ketahanan negara Indonesia.

Memasuki era 1990-an akhir hingga kini, PT. PAL Indonesia (Persero) mengalami berbagi macam kendala. Kendala – kendala tersebut berimbas pada kondisi keuangan perusahaan hingga mempengaruhi kondisi ke-sumber daya manusiannya. Kondisi pendapatan perusahaan yang tidak mampu lagi menutup

biaya overhead perusahaan membuat PT. PAL Indonesia (Persero) melakukan restrukturisasi organisasi besar – besaran, hingga memangkas jumlah karyawannya menjadi hanya 1300-an karyawan. Kini kelangsungan "hidup" perusahaan bergantung pada dana PMN (Penyertaan Modal Negara). Secara langsung maupun tidak langsung, kondisi ini mempengaruhi kondisi psikologis sumber daya manusia yang dimiliki, salah satunya dari sisi motivasi kerja. Mengingat bahwa motivasi kerja karyawan memiliki kontribusi penting dalam membangun kinerja yang positif bagi perusahaan, maka akan lebih baik bagi PT. PAL Indonesia (Persero) untuk mengetahui motivasi kerja karyawannya saat ini. Sehingga dari bidang sumber daya manusia, PT. PAL Indonesia (Persero), akan dapat menyusun strategi lebih lanjut guna memotivasi seluruh karyawannya untuk senantiasa mendukung strategi perusahaan saat ini.

Bisnis utama PT. PAL Indonesia (Persero) terletak pada empat kegiatan produksinya. Kelangsungan "hidup" perusahaan terletak pada bisnis utama yang dimiliki. Sehingga dengan mengetahui kondisi motivasi kerja karyawan di bagian produksi saat ini dapat membantu PT. PAL Indonesia (Persero) menyusun strategi yang tepat, guna memotivasi karyawan di bagian tersebut yang akan memberi dampak positif bagi kinerja perusahaan di masa mendatang.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus secara eksplanatoris. Unit analisis dalam penelitian ini adalah motivasi – motivasi yang dimiliki karyawan PT. PAL Indonesia (Persero) yang bekerja pada bagian produksi. Proposisi yang digunakan merupakan teori – teori motivasi yang terbagi menjadi dua kategori yaitu Content Theories (Hierarchy of Needs Theory, ERG Theory, Acquired Needs Theory dan Two Factor Theory) dan Process Theories (Equity Theory, Expectancy Theory dan Goal-Setting Theory). Content Theories digunakan untuk mengungkap motivasi yang melandasi perilaku kerja karyawan, sedangkan Process Theories digunakan untuk mengungkap cara yang digunakan untuk memberikan motivasi.

Sumber data menggunakan data primer dan data sekunder. Data sekunder diperoleh dari arsip – arsip perusahaan yang mendukung penelitian, sedangkan data primer diperoleh dari hasil wawancara responden. Sebanyak 247 dari 857 karyawan bagian produksi menjadi responden dalam penelitian ini. Penentuan responden dilakukan dengan menggunakan teknik multistage cluster sampling dan proportionate stratified sampling, dan penentuan jumlahnya menggunakan tabel kritje sebagai acuan. Dari 247 responden, 129 diantaranya adalah pejabat struktural dan 210 lainnya adalah karyawan operasional-fungsional.

Tabel 1
Distribusi Responden

DIVISI	STRUKTURAL			OPERASIONAL-FUNGSIONAL		
	POPULASI	%	SAMPEL	POPULASI	%	SAMPEL
DIR. PRODUKSI	1	(37x1)/129	1	0	(210x0)/728	0
PMO ALUTSISTA	1	(37x1)/129	1	1	(210x1)/728	1
PMO BANGKAP, REKUM DAN HARKAN	4	(37x4)/129	1	10	(210x10)/728	3
DIV.KAPRANG	28	(37x28)/129	8	162	(210x162)/728	47
DIV.KANIA	49	(37x49)/129	13	247	(210x247)/728	71
DIV.HARKAN	26	(37x26)/129	7	180	(210x180)/728	51
DIV.REKUM	20	(37x20)/129	6	128	(210x128)/728	37
TOTAL	129	14,95%	37	728	85,05%	210
TOTAL POPULASI						857
TOTAL SAMPEL						247

Validitas konstruk, validitas internal, validitas eksternal dan reliabilitas digunakan untuk menguji kualitas penelitian yang dilakukan. Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik pattern-matching dan chain of evidence. Pattern-matching dilakukan dengan membandingkan cara berpikir secara logis dan empiris yang didasarkan dengan pola dan atau prediksi tertentu dengan data yang didapat. Chain of evidence dilakukan dengan menganalisis keterkaitan mengenai segala data yang telah didapat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk mengetahui tujuan akhir dari penelitian ini digunakan teknik analisis seperti yang telah dikemukakan sebelumnya. Hasil pengumpulan data primer yang didapatkan dari proses wawancara terhadap responden dipetakan sesuai dengan proposisi penelitian yang digunakan. Terlebih dahulu dipetakan kesesuaian proposisi satu dengan lainnya, supaya tidak terjadi kesamaan konsep antara proposisi satu dengan lainnya. Pemetaan proposisi menghasilkan seperti berikut :

Tabel 2

Peta Proposisi Penelitian

Acquaired Needs Theory			Need For Affiliation	Need For Achievement		Need For Power
Two Factor Theory	Hygiene Factor			Motivator Factor		
ERG Theory	Existence		Relatedness		Growth	
Hierarchy of Needs Theory	Physiological Needs	Safety Needs	Belongingness Needs	Esteem Needs	Self-Actualization Needs	

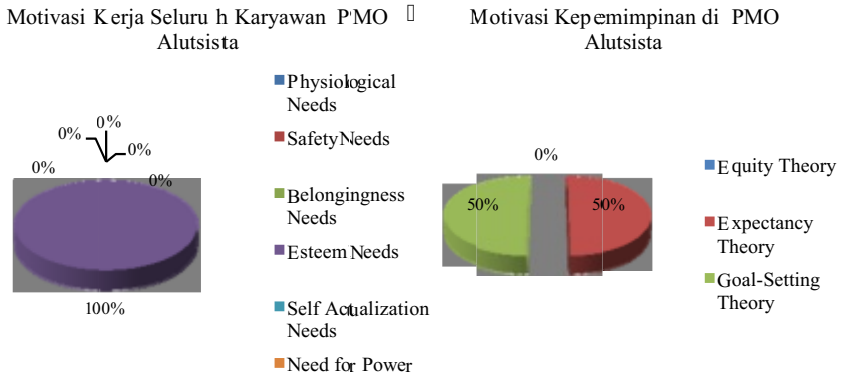
Process Theories	Equity Theory	Expectancy Theory	Goal-Setting Theory

Hygiene Factor pada Two Factor Theory mengandung 3 elemen motivasi pada Hierarchy of Needs Theory, yaitu Physiological Needs, Safety Needs dan Belongingness Needs. Sedangkan Motivator Factor pada Two Factor Theories mengandung 2 elemen motivasi pada Hierarchy of Needs Theory, yaitu Esteem Needs dan Self-Actualization Needs. Pada ERG Theories, elemen Existence mengandung Physiological Needs dan Safety Needs pada Hierarchy of Needs Theories. Elemen motivasi Relatedness sesuai dengan Belongingness Needs dan Esteem Needs pada Hierarchy of Needs Theories. Sedangkan elemen motivasi Growth sesuai dengan elemen motivasi Self-Actualization Needs. Pada Acquired Needs Theories, elemen motivasi Need for Affiliation sepadan dengan Belongingness Needs, Need for Achievement sepadan dengan Self-Actualization Needs dan elemen motivasi Need for Power berdiri sendiri.

Peta proposisi teori motivasi di atas digunakan untuk memetakan hasil wawancara terhadap responden yang telah ditentukan. Acquired Needs Theories, Two Factor Theories, ERG Theories dan Hierarchy of Needs Theories digunakan untuk mengetahui motivasi kerja apa yang dimiliki karyawan bagian produksi PT. PAL Indonesia (Persero), sedangkan Process Theories digunakan untuk mengetahui bagaimana atmosfir motivasi yang diberikan pimpinan kepada bawahannya melalui model motivasi kepemimpinannya, yaitu menggunakan Equity Theory, Expectancy Theory atau Goal-Setting Theory. Dengan pemetaan seperti ini dapat diketahui apa yang diharapkan oleh karyawan – karyawan bagian produksi PT. PAL Indonesia (Persero) guna mengarahkan perilaku kerjanya sehingga memberikan perilaku kerja yang positif. Selain itu diketahui pula kesesuaian antara apa yang diharapkan karyawan dengan apa yang diberikan oleh pimpinan melalui motivasi yang dilakukan.

Wawancara dilakukan secara tidak terstruktur agar supaya dapat digali dan diketahui lebih dalam mengenai motivasi kerja dan motivasi kepemimpinan yang ada. Wawancara secara tidak terstruktur memberikan keleluasan peneliti terhadap responden dalam membangun interaksi yang terbuka. Dari hasil wawancara

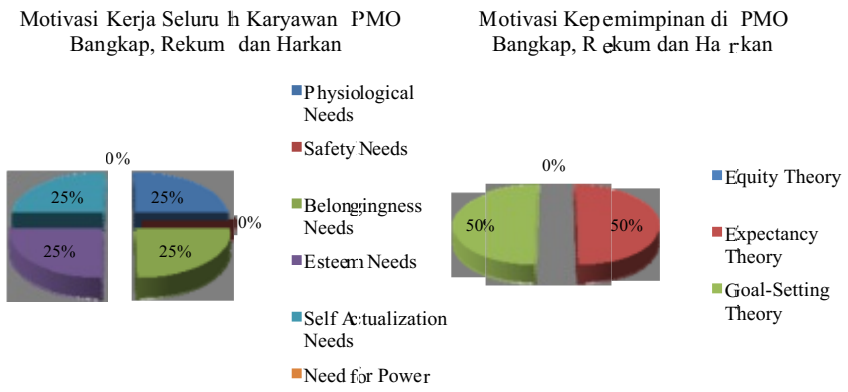
terhadap 247 responden, didapatkan peta hasil analisis yang digambarkan secara grafik lingkaran menurut Divisi – Divisi di bagian produksi.



Gambar 1
Motivasi Kerja dan Kepemimpinan di PMO Alutsista

Distribusi hasil analisis penelitian di PMO Alutsista menunjukkan bahwa keseluruhan responden menyatakan motivasi kerja mereka berada pada Esteem Needs, yaitu membutuhkan suatu penghargaan atas apa yang telah mereka lakukan dalam pekerjaannya. Dengan latar belakang yang berbeda – beda, responden yang berada pada PMO Alutsista memiliki persepsi yang sama terhadap apa yang mereka rasakan, yaitu kurangnya penghargaan atas apa yang telah mereka lakukan. Prestasi yang dihasilkan pun dirasa sia – sia, oleh karenanya tercipta anggapan bahwa kinerja minimal sama saja dengan kinerja maksimal. Perilaku kerja yang positif akan lebih tercipta jika terdapat suatu penghargaan atas kontribusi positif yang diberikan karyawan di PMO Alutsista.

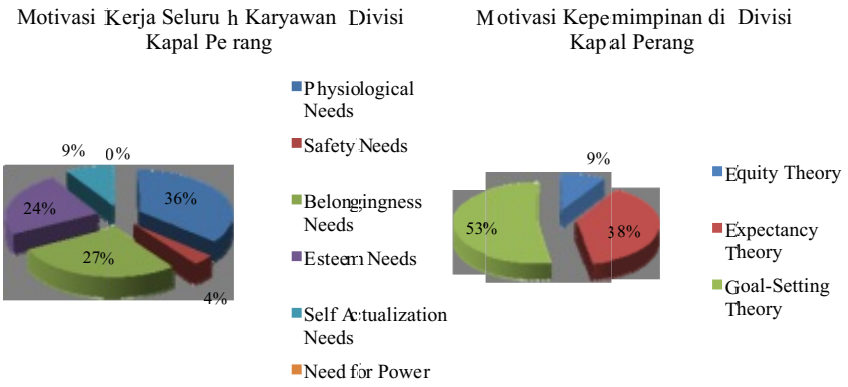
Atmosfir kepemimpinan di PMO Alutsista menunjukkan penggunaan Expectancy Theory dan Goal-Setting Theory dalam memberikan motivasi kepada karyawan. Keduanya memiliki prosentase yang sama. 50% responden menyatakan bahwa pimpinan – pimpinan mereka memberikan motivasi kerja dengan cara memberikan harapan atas apa yang akan didapat dari apa yang dikerjakan. Sedangkan 50% lainnya menyatakan bahwa pimpinan – pimpinan mereka memberikan motivasi kerja dengan cara fokus pada bagaimana mencapai hasil akhir. Dari hasil ini dapat dilihat kebertolakbelakangan antara apa yang diharapkan oleh karyawan dengan cara motivasi yang diberikan. Disatu sisi karyawan diberikan harapan akan mendapatkan sesuatu atas apa yang mereka lakukan dan atau diarahkan untuk mengikuti perencanaan dan proses yang detail dalam melakukan sesuatu agar mendapatkan hasil pekerjaan yang diinginkan, namun tidak dirasakan ada penghargaan yang diterima atas kerja keras yang telah dilakukan.



Gambar 2
Motivasi Kerja dan Kepemimpinan di PMO Bangkap, Rekum dan Harkan

Hasil analisis pada PMO Bangkap, Rekum dan Harkan menunjukkan distribusi yang merata antara Physiological Needs, Belongingness Needs, Esteem Needs, dan Self Actualization Needs, yaitu masing – masing sebesar 25%. 25% dari responden menyatakan bahwa kebutuhan dasar mereka belum terpenuhi. Mayoritas menganggap bahwa gaji yang mereka dapatkan belum layak, tidak sesuai dengan jabatan dan masa kerja mereka. 25 % lainnya menyatakan bahwa mereka membutuhkan lingkungan kerja yang harmonis, saling membantu antara karyawan satu dengan lainnya sehingga akan tercipta suasana kerja yang menyenangkan. 25% berikutnya menyatakan hal yang sama dengan karyawan pada PMO Alusista, yaitu apa yang telah dilakukan kurang mendapatkan penghargaan yang setimpal. Sedangkan 25% lainnya menyatakan bahwa mereka membutuhkan ruang untuk berekspresi, menyalurkan segala bentuk kemampuannya untuk menghasilkan karya yang bernilai lebih.

Atmosfir motivasi kepemimpinan yang ada pada PMO Bangkap, Rekum dan Harkan sama dengan yang terdapat pada PMO Alutsista, yaitu menggunakan Expectancy Theory dan Goal-Setting Theory. Kedua cara ini mampu mengakomodir motivasi karyawan pada Self-Actualization Needs. Pada PMO Bangkap, Rekum dan Harkan diharapkan dapat menciptakan atmosfir motivasi kepemimpinan yang lebih dinamis untuk mengakomodir motivasi – motivasi kerja karyawannya.

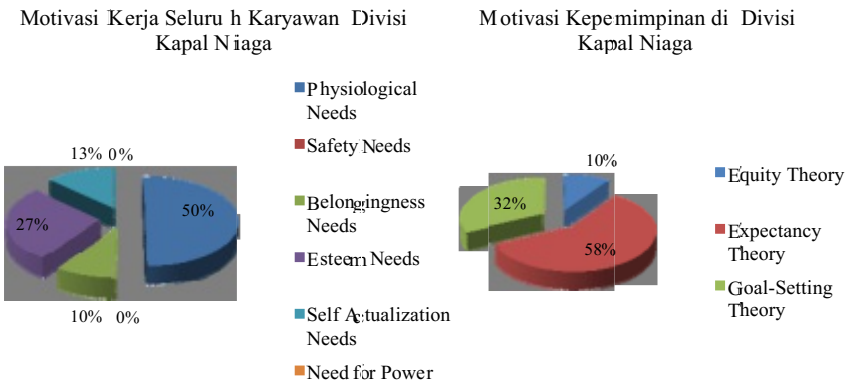


Gambar 3
Motivasi Kerja dan Kepemimpinan di Divisi Kapal Perang

Divisi Kapal Perang merupakan divisi yang memiliki aktivitas bisnis dalam membangun kapal perang baru. Divisi ini memiliki tingkat keamanan yang lebih tinggi setelah PMO Alutsista dibanding dengan divisi – divisi lainnya. Hal ini dikarenakan pada divisi ini dibangun sebuah kapal yang berfungsi sebagai alat pertahanan dan keamanan negara sehingga kerahasiaan haruslah menjadi komitmen di dalam divisi ini. Adanya kelebihan ini akan membuat karyawan – karyawan pada Divisi Kapal Perang memiliki tanggung jawab yang lebih dalam melaksanakan pekerjaannya. Secara kompensasi, pekerjaan di dalam Divisi Kapal Perang haruslah diberikan kompensasi khusus, mengingat peran pentingnya bagi negara.

Dari hasil penelitian pada Divisi Kapal Perang didapatkan informasi bahwa motivasi kerja terbesar karyawan di divisi tersebut adalah Self-Actualization Needs, yaitu sebesar 36%. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan – karyawan di Divisi Kapal Perang akan lebih termotivasi jika diberikan ruang untuk mengaktualisasikan kemampuannya dalam bekerja. Hal tersebut diperkuat dengan hasil wawancara yang mana sebagian besar karyawan di Divisi Kapal Perang menyatakan bahwa mereka lebih senang ketika ide – ide yang ada di dalam pikiran mereka dapat diterima dan diaplikasikan dalam pekerjaan yang mereka lakukan. Membuat kapal perang yang akan digunakan dalam aktivitas pertahanan dan keamanan negara merupakan sebuah kebanggan tersendiri bagi mereka.

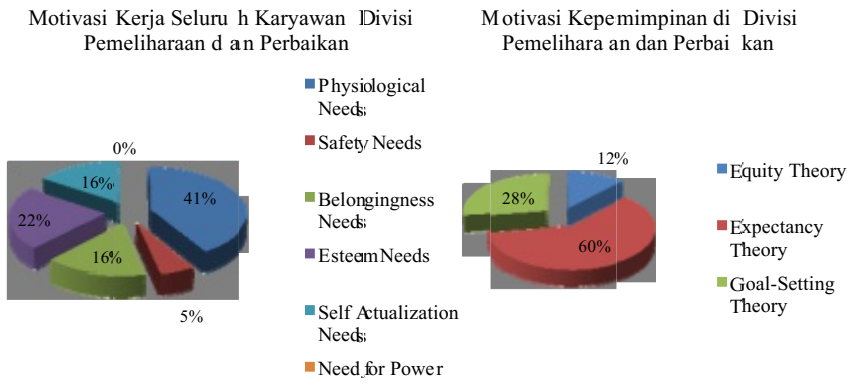
Selain itu, dua motivasi kerja terbesar kedua adalah Belongingness Needs sebesar 27% dan Esteem Needs sebesar 24%. Kebersamaan secara sosial merupakan faktor kedua terbesar yang mampu membuat karyawan – karyawan di Divisi Kapal Perang termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan faktor ketiga adalah kebutuhan akan penghargaan atas apa yang telah dilakukan. Kebutuhan akan aktualisasi diri ditunjang dengan perlakuan motivasi dari pimpinan – pimpinan di Divisi Kapal Perang, yaitu dengan menerapkan Goal-Setting Theory, sebesar 53%. Dengan memotivasi dengan berfokus pada hasil yang sempurna, mampu mengakomodir ide – ide kreatif dari seluruh karyawan.



Gambar 4
Motivasi Kerja dan Kepemimpinan di Divisi Kapal Niaga

Divisi Kapal Niaga adalah divisi yang memiliki aktivitas bisnis dalam membuat kapal – kapal niaga atau perdagangan. Hasil penelitian yang diperoleh dari divisi ini adalah sebesar 50% karyawannya menyatakan motivasi kerja yang dimiliki didasarkan pada Physiological Needs. Prosentase yang mewakili setengah dari jumlah responden di Divisi Kapal Niaga ini terbilang cukup besar. Sebagian besar karyawannya memiliki harapan yang tinggi terhadap kelayakan kebutuhan dasar yang harusnya mereka terima. Sebagian besar dari mereka membandingkan apa yang mereka terima secara mendasar (gaji, tunjangan, dan lain – lain) masih terpaut jauh dengan apa yang diberikan perusahaan lain sejenis. Sebanyak 27% mengharapkan adanya penghargaan yang lebih dari hanya sekedar kebutuhan dasar. Hal ini dikarenakan apa yang mereka kerjakan dengan optimal tidak pernah mendapatkan penghargaan yang setimpal.

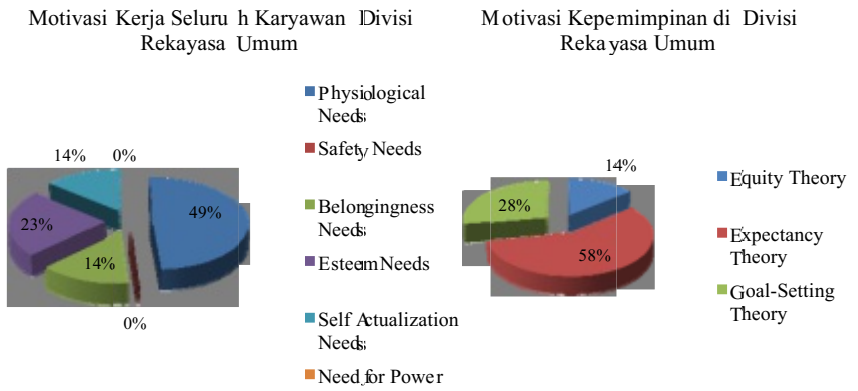
Melihat hasil penelitian mengenai proses motivasi yang dilakukan pimpinan – pimpinan di Divisi Kapal Niaga, yaitu sebesar 58% dilakukan dengan Expectancy Theory, menunjukkan bahwa harapan – harapan yang diberikan tidak sesuai dengan kenyataan yang diterima oleh karyawan. Ketimpangan ini dapat membuat menurunnya motivasi kerja karyawan yang dalam jangka panjang akan mempengaruhi kinerja yang diberikan karyawan kepada perusahaan.



Gambar 5
Motivasi Kerja dan Kepemimpinan di Divisi Pemeliharaan dan Perbaikan

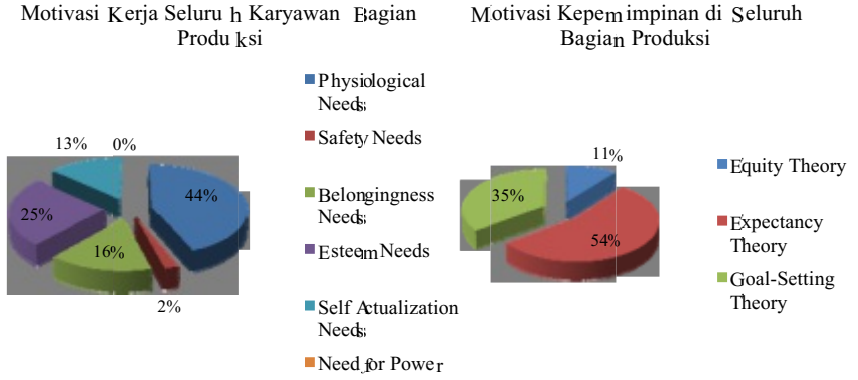
Divisi Pemeliharaan dan Perbaikan merupaka divisi yang memiliki siklus bisnis paling cepat dibanding divisi – divisi lainnya. Jal ini dikarenakan Divisi Pemeliharaan dan Perbaikan bergerak dibidang pemeliharaan dan perbaikan kapal – kapal yang mana pekerjaannya dapat dilakukan dalam hitungan minggu dan hari. Motivasi kerja karyawan pada Divisi Pemeliharaan dan Perbaikan ini cukup bervariasi, prosentase terbesar didasari pada Physiological Needs sebesar 41%, kemudian Esteem Needs 22%, Belongingness Needs dan Self-Actualization Needs sebesar 16%. Motivasi kerja terbesar didominasi oleh Physiological Needs, yang menunjukkan bahwa latar belakang karyawan di Divisi Pemeliharaan dan Perbaikan dalam bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidup dasarnya. Hanya sebagian kecil saja yang memiliki motivasi kerja sebagai sarana aktualisasi diri.

Perlakuan motivasi yang diberikan oleh pimpinan – pimpinan di Divisi Pemeliharaan dan Perbaikan, sebesar 60% ditunjukkan dengan Expectancy Theory. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pimpinan di Divisi Pemeliharaan dan Perbaikan memberikan harapan – harapan mengenai apa yang akan didapatkan karyawan ketika melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang perintahkan. Namun jika melihat motivasi karyawan yang sebagian besar berdasar pada kebutuhan dasar, maka Expectancy Theory yang dilakukan tidak berdampak pada peningkatan motivasi karyawan.



Gambar 6
Motivasi Kerja dan Kepemimpinan di Divisi Rekayasa Umum

Divisi Rekayasa Umum merupakan divisi yang bergerak dibidang pembangunan non kapal. Produk yang dihasilkan antara lain bangunan lepas pantai (off-shore), tangki minyak, dan lain – lain. Hasil penelitian di Divisi Rekayasa Umum tidak jauh beda dengan yang didapatkan pada Divisi Pemeliharaan dan Perbaikan, yaitu sebesar 49% motivasi kerja karyawan masih didasarkan pada pemenuhan kebutuhan hidup dasar (Physiological Needs). Sedang motivasi yang diberikan oleh pimpinan – pimpinan di Divisi Rekayasa Umum sama dengan yang dilakukan di Divisi Pemeliharaan dan Perbaikan yaitu Expectancy Theory.



Gambar 7
Motivasi Kerja dan Kepemimpinan di Seluruh Bagian Produksi

Secara keseluruhan, karyawan – karyawan bagian produksi PT. PAL Indonesia masih memiliki tingkat motivasi yang rendah, yaitu sebesar 44% memiliki motivasi kerja yang berdasar pada Physiological Needs. Physiological Needs merupakan motivasi yang didasarkan pada kebutuhan dasar individu,

seperti makan, pakaian, tempat tinggal, gaji, dan lain sebagainya. Sebesar 66% lainnya tersebar pada motivasi kerja yang berdasar pada Esteem Needs (25%), Belongingness Needs (16%), Self-Actualization Needs (13%) dan Safety Needs (2%). Keempat sebaran kecil motivasi kerja karyawan ini bukan berarti tidak harus diperhatikan, namun justru harus dipertahankan, bahkan harus dikelola supaya tidak menurun dan menambah jumlah karyawan yang memiliki motivasi kerja berdasar pada Physiological Needs.

Dari 44% karyawan bagian produksi yang menyatakan motivasi kerja mereka berdasar pada Physiological Needs, mengungkapkan bahwa tidak ada lagi kepercayaan kepada perusahaan atas ekspektasi timbal balik usaha kerja yang dilakukan. Hal ini membuat karyawan memilih jalan aman, yaitu bekerja untuk mendapatkan upah yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidup dan bekerja dengan standar minimal. Menurut karyawan, perilaku demotivasi ini dinilai karena semakin berkurangnya transparansi manajemen antara perusahaan dengan karyawan. Permasalahan transparansi manajemen ini sebagian besar disebabkan mengenai ketidakjelasan penilaian kinerja. Banyak karyawan yang merasa hasil kerja tidak diberikan nilai yang setimpal terhadap penghargaan yang didapat, bahkan seringkali tidak terdapat penghargaan atas tingginya kinerja yang diberikan kepada perusahaan.

Dilihat dari sisi motivasi kepemimpinan, sebesar 54% dilakukan dengan Expectancy Theory, dimana pimpinan – pimpinan mulai Kepala Bengkel, Kepala Biro, Kepala Departemen, Kepala Divisi hingga Direktur Produksi memotivasi karyawannya dengan cara memberikan harapan atas apa yang akan didapat terhadap apa yang dihasilkan. Sebesar 35% lainnya dilakukan dengan cara Goal-Setting Theory, yaitu dengan cara mengajak karayawan berorientasi pada hasil utama pekerjaan. Dan 11% sisanya melakukannya dengan cara memberikan situasi kebersamaan, yaitu Equity Theory. Sebagian besar pimpinan di Divisi Produksi mengakui bahwa sering kali terjadi ketidaksesuaian antara apa yang telah dikerjakan karyawannya dengan apa yang didapatkan sebagai penghargaan, sehingga banyak karyawannya yang mengalami demotivasi.

Dari hasil penelitian ini dapat dilihat mengenai motivasi kerja karyawan PT. PAL Indonesia yang masih dalam tingkatan Physiological Needs, yang mana merupakan motivasi kerja paling mendasar. Suatu perusahaan akan mendapatkan kinerja yang tinggi dari karyawannya ketika karyawan memiliki semangat untuk mengaktualisasikan diri, dan semangat ini didukung oleh manajemen kepemimpinan yang mampu mengakomodir aktualisasi diri karyawan. Tentunya manajemen kepemimpinan tersebut haruslah didukung oleh sistem manajemen yang terkoordinasi dan terintegrasi, sehingga menciptakan transparansi manajemen yang terkendali. [10] Melihat kondisi motivasi kerja karyawan PT. PAL saat ini, Equity Theory akan lebih sesuai untuk diterapkan dalam motivasi kepemimpinan. Hal ini dikarenakan terdapat perilaku motivasi yang sama diantara para karyawan. Jika kesamaan tersebut mampu disatukan secara harmonis dan terkendali, maka akan menjadi suatu kekuatan tersendiri untuk meningkatkan motivasi kerja ke tingkatan yang lebih baik. Tentunya hal ini harus didukung oleh keterbukaan perusahaan untuk mengelola manajemennya menjadi lebih baik lagi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Motivasi kerja karyawan bagian produksi PT. PAL Indonesia (Persero) masih tergolong dalam taraf kebutuhan fisiologis (Physiological Needs). Hal ini merupakan motivasi kerja yang sangat mendasar, dimana seorang karyawan bekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan dasar hidupnya. Dengan perilaku motivasi kepemimpinan yang digunakan berupa Expectancy Theory, tidak mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan ke arah yang lebih tinggi. Penggunaan motivasi kepemimpinan dengan Equity Theory akan membantu meningkatkan motivasi kerja karyawan, mengingat terdapat beberapa karyawan yang memiliki motivasi kerja Self-Actualization Needs. Motivasi kepemimpinan Equity Theory akan mampu merangkul karyawan – karyawan yang memiliki motivasi kerja Physiological Needs untuk lebih meningkatkan motivasinya dengan mendayagunakan kekuatan dari karyawan – karyawan yang memiliki motivasi kerja Self-Actualization Needs. Selain itu, untuk menunjang peningkatan motivasi karyawan, perlu didukung dengan adanya perbaikan dan pembenahan sistem manajemen sumber daya manusia perusahaan dalam hal penilaian kinerja, sehingga terdapat transparansi manajemen yang jelas dan perusahaan mampu mengambil langkah strategis dalam memperbaiki kinerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

Lussier, Robert N and Achua, Christopher F. 2010. Leadership. USA : South-Western Cengage Learning.

McShane, Stephen L and Von Glinow, Mary Ann. 2008. Organizational Behavior. USA : McGraw-Hill Irwin.

Reece, Barry L and Partner. 2008. Effective Human Relation. USA : South-Western Cengage Learning.

Schermerhorn Jr, John R and Partner. 2010. Organizational Behavior. USA : John Wiley and Son, Inc.

Torrington, Derek and Partner. 2008. Human Resource Management. United Kingdom : Prentice Hall.

Yin, Robert K. 2003. Studi Kasus : Desain dan Metode, edisi terjemahan. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.