

PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. KEBON AGUNG MALANG

Usri Nani Yunarifah
Lilik Kustiani

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial serta mengetahui variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas berupa Motivasi Kerja yang terdiri dari Kebutuhan Eksistensi, Kebutuhan Hubungan, dan Kebutuhan Pertumbuhan sedangkan variabel terikat berupa Kinerja Karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, dengan populasi karyawan tetap Bagian TUK, Bagian Tanaman, Bagian Pabrikasi, dan Bagian Teknik pada PT. Kebon Agung Pabrik Gula Kebon Agung Malang berjumlah 455 orang. Adapun teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode sampel random atau sampel acak, dengan jumlah sampel 114 orang. Hasil pengujian *F-test* menunjukkan terdapat pengaruh simultan variabel motivasi kerja yang terdiri dari kebutuhan eksistensi, kebutuhan hubungan, dan kebutuhan pertumbuhan terhadap kinerja karyawan, yang diperkuat oleh nilai koefisien determinasi yang menyatakan bahwa variasi perubahan nilai kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui variabel motivasi kerja yang terdiri dari kebutuhan eksistensi, kebutuhan hubungan, dan kebutuhan pertumbuhan sebesar 62.8% dan sisanya sebesar 37.2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Selanjutnya uji signifikansi *t-test* menyatakan tidak terdapat pengaruh parsial variabel motivasi kerja yang terdiri dari kebutuhan eksistensi dan kebutuhan pertumbuhan terhadap kinerja karyawan, dan terdapat pengaruh parsial satu variabel motivasi kerja yaitu kebutuhan hubungan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu berdasarkan nilai *Standardized Beta* variabel Kebutuhan Hubungan dinyatakan sebagai variabel yang dominan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian ketiga hipotesis penelitian dapat diterima atau teruji kebenarannya.

Kata Kunci : *Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan.*

PENDAHULUAN

Pembangunan suatu bangsa memerlukan aset pokok yang sangat penting yaitu sumber daya manusia dan sumberdaya alam. Sumberdaya manusia harus

Usri Nani Yunarifah, Alumni Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kanjuruhan Malang

Lilik Kustiani, Dosen Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kanjuruhan Malang

diolah sebaik-baiknya sehingga dapat mencapai hasil yang maksimal dan baik. Negara Indonesia negara yang padat penduduknya sehingga tidak salah bila sumberdaya manusianya sebaik mungkin dan dimanfaatkan secara maksimal agar bermanfaat mewujudkan gerak lajunya pembangunan nasional yang berkelanjutan.

Didalam perusahaan sumberdaya manusia sangat penting karena keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung pada kinerja karyawan tersebut. Suatu perusahaan dikatakan berhasil apabila kinerja karyawan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Perusahaan yang siap berkompetisi harus memiliki manajemen yang efektif. Untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam manajemen efektif memerlukan dukungan para karyawan termasuk yang diutamakan sebagai aset perusahaan. Proses belajar harus menjadi budaya perusahaan sehingga ketrampilan para karyawan dapat dipelihara. Dalam hal ini motivasi yang kuat dan kepuasan kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Pimpinan dapat memotivasi bawahannya untuk meningkatkan kinerjanya dengan cara mengevaluasi kinerjanya, menaikkan gajinya, pemberian bonus/penghargaan dan kesempatan. Untuk memotivasi karyawan, manajer harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan karyawan. Orang bekerja adalah dapat memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang disadari (*Concius Needs*), kebutuhan materi dan non materi, maupun kebutuhan fisik maupun rohani.

Menurut Hasibuan (2006:141) motivasi penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Jelaslah bahwa motivasi yang menjadi dasar utama bagi seseorang memasuki berbagai organisasi adalah dalam rangka usaha orang yang bersangkutan memuaskan berbagai kebutuhannya, baik yang bersifat politik, ekonomi, sosial dan berbagai kebutuhan lainnya yang semakin kompleks.

Teori motivasi yang banyak dikenal adalah teori motivasi dari Abraham Maslow (dalam Asnawi, 2007:68) pada setiap diri manusia itu terdiri dari atas lima kebutuhan yaitu; kebutuhan secara fisiologi, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri.

PT. Kebon Agung Pabrik Gula Kebon Agung Malang merupakan perusahaan yang bergerak dibidang produsen gula. Produk gula yang dihasilkan PT. Kebon Agung Pabrik Gula Kebon Agung Malang berupa gula kristal putih yang berkualitas manis, bersih, dan segar (MBS). Sedangkan produk sampingan yang dihasilkan berupa pupuk organik Bio Kompos yang terbuat dari limbah padat abu dan blontong, berfungsi untuk memperbaiki struktur tanah yang akan ditanami tebu.

PT. Kebon Agung Pabrik Gula Kebon Agung didirikan sejak tahun 1905, dengan jumlah karyawan mencapai ribuan orang yang terbagi menjadi karyawan staff, karyawan tetap dan karyawan kampanye. Berdasarkan hasil pengamatan sementara PT. Kebon Agung Pabrik Gula Kebon Agung dalam memotivasi karyawannya ditunjang dengan adanya upah karyawan diatas UMK (upah Maksimum Kota) dan adanya upah lembur serta dengan memperhatikan keadaan karyawannya. Apabila terjadi kecelakaan dalam bekerja karyawan mendapat tunjangan kesehatan berobat di poliklinik perusahaan dan mendapat asuransi jamsostek.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan diperlukan beberapa upaya yang harus dilakukan perusahaan, salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan memotivasi karyawan. Motivasi kerja yang diberikan oleh PT. Kebon Agung Pabrik Gula Kebon Agung Malang berupa kesejahteraan karyawan, antara lain: tunjangan Hari Raya, tunjangan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, asuransi serta berupa pemberian upah, antara lain: upah bulanan dan upah harian. Namun pada kenyataannya perusahaan kurang dalam memotivasi karyawannya. Berdasarkan latar belakang diatas maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh antara sub variabel kebutuhan eksistensi, kebutuhan hubungan, kebutuhan pertumbuhan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Kebon Agung Pabrik Gula Kebon Agung Malang?
2. Apakah ada pengaruh antara sub variabel kebutuhan eksistensi, kebutuhan hubungan, kebutuhan pertumbuhan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Kebon Agung Pabrik Gula Kebon Agung Malang?
3. Variabel motivasi manakah yang memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan PT. Kebon Agung Pabrik Gula Kebon Agung Malang?

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal: standar, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Penilaian kinerja mempunyai peranan penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Penilaian kinerja ini (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut Rivai (2004 : 309) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Mangkunegara (2001 : 67) mengemukakan pengertian kinerja adalah hasil kerja suatu kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara (2000:67) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja ada dua macam yaitu:

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Kemampuan yang terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge and skill*). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi yang terbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang mengarah diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Menurut Dharma (2001:9) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu:

1. Pegawai, berkenaan dengan kemampuan dan kemauan dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Pekerjaan, menyangkut desain pekerjaan, uraian pekerjaan dan sumber daya untuk melaksanakan pekerjaan.
3. Mekanisme kerja, menyangkut sistem kerja, prosedur pendelegasian dan pengendalian serta struktur organisasi.
4. Lingkungan kerja, meliputi faktor-faktor lokasi dan kondisi kerja, iklim organisasi dan komunikasi.

Menurut Gibson, 1999 (dalam Sunarto, 2003:270) ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap pencapaian kinerja :

1. Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
3. Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*)

Penilaian Kinerja

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi obyek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil konkret yang dapat diamati dan dapat diukur.

Menurut Handoko (2001:135), mendefinisikan penilai kinerja sebagai proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi dan menilai kinerja karyawan. Sedangkan menurut Rivai (2005:309) pengukuran kinerja dan penilaian kinerja adalah mengacu pada suatu sistem formal dan tersruktur yang digunakan digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasilnya. Pengukuran dan penilaian kinerja merupakan salah satu tugas yang sangat penting bagi setiap personalia, karena kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Penilaian dan pengukuran kinerja yang objektif dan akurat pada suatu organisasi atau perusahaan sangat diperlukan. Bagaimanapun juga penilaian dan pengukuran kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna

mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Dengan melakukan suatu penilaian dan pengukuran kinerja, maka suatu organisasi atau perusahaan telah memanfaatkan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi dengan baik. Hal lain yang perlu diperhatikan dalam penilaian dan pengukuran kinerja adalah faktor subjektifitas dari penilai sehingga objektifitas penilai dan pengukuran kinerja dapat tercapai dengan standart yang telah ditentukan.

Untuk menilai kinerja karyawan secara objektif dan akurat adalah dengan mengukur tingkat kinerja karyawan. Pengukuran kinerja dapat juga berfungsi sebagai upaya pengumpulan informasi yang dapat digunakan untuk mengarahkan upaya karyawan melalui serangkaian prioritas.

Prinsip Kinerja

Dalam mencapai kinerja yan maksimal didasarkan pada prinsip-prinsip SMART, yang diungkapkan oleh Encylopaedia (2000:39) yaitu:

1. *Spesific of stretcing*, sasaran kinerja seharusnya terfokus pada arah dari pekerjaan serta usaha yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
2. *Measurable*, sasaran kinerja harus dapat diukur secara kuantitatif maupun kualitatif.
3. *Agreed or achievable*, sasaran kinerja harus di diskusikan, disepakati, dan dipahami dengan baik oleh atasan maupun bawahan.
4. *Realistic*, sasaran kinerja harus dicapai dalam koteks yang sesuai dengan ketrampilan dan kemampuan serta mendapat dukungan sumber daya yang tersedia.
5. *Time bound*, sasaran kinerja harus mempunyai target waktu sehingga dapat membantu bawahan untuk memprioritaskan rencana kerja dan menggunakan sumber daya yang efektif.

Motivasi Kerja

Motivasi merupakan salah satu pekerjaan yang sederhana dan rumit, bahwa motivasi kerja adalah kekuatan yang mendorong seseorang karyawan untuk mengarahkan perilaku. Timbulnya motivasi disebabkan adanya kebutuhan sebagai akibat munculnya kekurangan-kekurangan pada karyawan suatu waktu tertentu kebutuhan segera dapat terpenuhi. (Gibson, 1997:185)

Menurut M. Manullang (2001:194) motivasi merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain. Dalam hal ini karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan, pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan para karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari para karyawan tersebut.

Menurut Heidyrachman dan Husnan (2000 : 93) motivasi adalah suatu tenaga atau faktor yang terdapat di dalam diri seseorang yang menimbulkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan tingkah lakunya.

Definisi lain tentang motivasi menurut Winardi, motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Motivasi adalah sebagai pengaruh terhadap tingkah laku dan apabila kita menerima faham bagian yang tersebar daripada pengaruh terhadap tingkah laku manusia ini adalah pada kebutuhan dasar (M. Manullang, 2001 : 193).

Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan

Fungsi ideal dari pelaksanaan tugas karyawan dalam unit kerja adalah fungsi pelayanan. Oleh karena itu, orientasi manajemen harus berfokus pada pelanggan, dengan demikian, dalam konteks ini seharusnya arah pelaksanaan tugas karyawan adalah memberikan pelayanan kepada pelanggan, baik internal maupun eksternal. Akan tetapi, hal tersebut tidaklah mudah. Oleh karena itu barisan terdepan dalam pemberian pelayanan adalah karyawan dengan berbagai persoalannya. Dalam keadaan demikian, bukan tidak mungkin pelanggan memperoleh citra yang buruk tentang organisasi/lembaga yang disebabkan pelayanan yang dilakukan karyawan jelek. Dari sinilah mungkin enter-point-nya harus berfokus fokus pada pelanggan tanpa didahului oleh “fokus pada karyawan.”

Menurut Gibson (dalam Warsito, 2008:99), kinerja individual dipengaruhi oleh faktor motivasi, kemampuan, dan lingkungan kerja. Faktor motivasi mempunyai hubungan langsung dengan kinerja individual karyawan. Sedangkan, faktor kemampuan individual dan lingkungan kerja memiliki hubungan tidak langsung dengan kinerja. Kedua faktor tersebut keberadaannya akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Oleh karena itu kedudukan dan hubungan tersebut, maka sangatlah strategis jika pengembangan kinerja individual karyawan dimulai dari peningkatan motivasi kerja. Karyawan dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Apabila karyawan memiliki produktifitas dan motivasi yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan dengan kencang. Dengan lajunya roda tersebut, akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan dengan baik jika karyawannya bekerja tidak produktif. Artinya, karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja, dan memiliki moril yang rendah.

Sudah menjadi tugas manajemen untuk mendorong karyawan agar memiliki semangat kerja dan moril yang tinggi serta ulet dalam bekerja. Berdasarkan pengalaman di lapangan dan kajian beberapa buku, biasanya karyawan yang puas dengan yang diperoleh dari apa yang diharapkan dan ia akan memberikan kinerja lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya, karyawan yang kepuasan kerjanya rendah, cenderung memandang pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan. Dengan demikian, ia bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan. Oleh karena itu, sudah merupakan keharusan bagi perusahaan untuk mengenali faktor-faktor apa saja yang membuat karyawan puas bekerja di perusahaan. Pemahaman tentang jenis atau tingkat kebutuhan perorangan karyawan oleh perusahaan menjadi hal mendasar untuk meningkatkan motivasi. Dengan tercapainya kepuasan kerja karyawan produktivitas pun akan meningkat.

Dari tingkat kebutuhan Maslow tersebut, kompensasi dalam bentuk sentuhan emosional merupakan level yang lebih tinggi dibanding dengan kebutuhan fisik. Level tertinggi yaitu *self-actualization needs* (kebutuhan aktualisasi diri) membuktikan bahwa karyawan lebih senang bila diberi kesempatan untuk mengembangkan diri dan diakui oleh perusahaan. Hal ini sejalan dengan hasil

penelitian yang menyatakan karyawan ingin mendapat kesempatan berkembang dan menunjukkan kemampuannya.

Pada setiap saat orang selalu melakukan berbagai macam aktivitas. Aktivitas tersebut dapat diwujudkan dalam gerakan-gerakan yang dinamakan kerja. Dengan kata lain, bekerja merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan seseorang untuk melaksanakan tugas yang menghasilkan suatu karya atau kinerja. Mar'at (dalam Warsito, 2008:101), berpendapat bahwa “faktor pendorong yang penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktivitas dalam bekerja mengandung unsur suatu kegiatan sosial, menghasilkan sesuatu, dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan”.

Dengan adanya motivasi manusia bekerja untuk memenuhi kebutuhan yang dipenuhinya. Tanpa adanya tuntutan untuk memenuhi kebutuhan tidak akan ada aktivitas manusia dalam bentuk kerja untuk menghasilkan suatu kinerja. Bekerja merupakan suatu bentuk aktivitas yang bertujuan mendapatkan kepuasan. Kepuasan tersebut merupakan perpaduan dari hasil usaha dan keinginan karyawan. Berdasarkan usaha dan keinginan tersebut dalam hal ini merupakan motivasi bagi karyawan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang ditampilkan dalam pekerjaannya.

Kerangka Berpikir

Adanya keterkaitan hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan yang dapat dijelaskan menurut Gibson (dalam warsito, 2008:99) bahwa kinerja individual karyawan dipengaruhi oleh faktor motivasi, kemampuan dan lingkungan kerja. Faktor motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja individual karyawan.

Menurut Mar'at (dalam Warsito, 2008:101), faktor pendorong yang penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktivitas dalam bekerja mengandung unsur suatu kegiatan sosial, menghasilkan sesuatu, dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan.

Dengan adanya motivasi tersebut manusia bekerja untuk memenuhi kebutuhan yang dipenuhinya. Tanpa adanya tuntutan untuk memenuhi kebutuhan tidak akan ada aktivitas manusia dalam bentuk kerja untuk menghasilkan suatu kinerja. Bekerja merupakan suatu bentuk aktivitas yang bertujuan mendapatkan kepuasan. Kepuasan tersebut merupakan perpaduan dari hasil usaha dan keinginan karyawan. Berdasarkan usaha dan keinginan tersebut dalam hal ini merupakan motivasi bagi karyawan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang ditampilkan dalam pekerjaannya.

Kinerja menurut Hasibuan (2002:105) menyatakan bahwa kinerja adalah sesuatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang di dasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

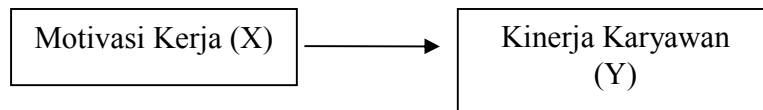
Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muhammad Anas menjelaskan bahwa faktor-faktor motivasi secara bersama-sama berpengaruh kuat dan positif terhadap prestasi kerja yang merupakan unsur dari kinerja karyawan. Untuk menaikkan motivasi kinerja pegawai perlu adanya pemberian penghargaan atas prestasi yang dicapai dengan meningkatkan posisi dan insentif. Kebutuhan Sosial dapat dilakukan dengan memberikan kepercayaan kepada mereka dalam

melakukan pekerjaan tanpa didampingi pimpinan, membina saling percaya antar rekan kerja, membina hubungan yang akrab antar rekan kerja dan pimpinan.

Kerangka Konseptual

Karyawan dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan dengan pesat. Dengan lajunya roda tersebut, akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Terdapat tiga macam kebutuhan dalam teori motivasi Aldefer: (1) kebutuhan eksistensi, (2) kebutuhan hubungan, (3) kebutuhan pertumbuhan (Thoha, 1983:233). Ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap pencapaian kinerja: (1) faktor individu, (2) faktor psikologis, (3) faktor organisasi (Gibson, 1999).

Berdasarkan tinjauan empirik dan hasil penelitian terdahulu dinyatakan bahwa faktor-faktor motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Warsito, 2008). Gambar dibawah ini menjelaskan kerangka konseptual pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.



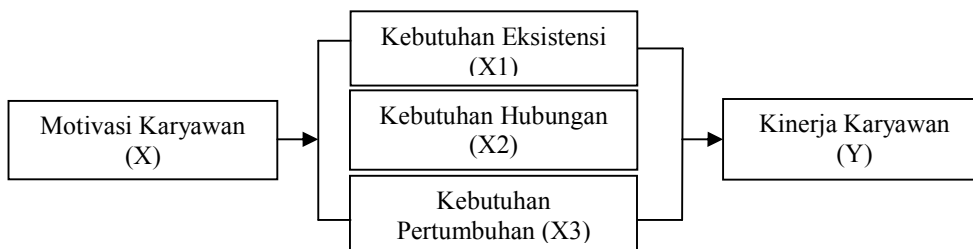
Gambar 1: Kerangka konseptual

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka teoritis dan kerangka konseptual yang telah diuraikan diatas, maka penulis dapat merumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga ada pengaruh secara signifikan antara sub variabel kebutuhan eksistensi, kebutuhan hubungan, kebutuhan pertumbuhan secara simultan terhadap kinerja karyawan.
2. Diduga ada pengaruh secara signifikan antara variabel kebutuhan eksistensi, kebutuhan hubungan, kebutuhan pertumbuhan secara parsial terhadap kinerja karyawan.
3. Diduga variabel motivasi yang terdiri dari kebutuhan eksistensi, kebutuhan hubungan, kebutuhan pertumbuhan memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan

Hal ini dapat dilihat pada gambar model hipotesis sebagai berikut:



Gambar 2 Model Hipotesis

METODE

Rancangan Penelitian

Penelitian ini, merupakan jenis penelitian *explanatory research* guna menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. *explanatory research* dalam penelitian ini digunakan untuk menguji hipotesis tentang ada tidaknya pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pabrik Kebon Agung Malang.

Populasi dan sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap Bagian TUK, Bagian Publikasi, Bagian Teknik serta Bagian Tanaman pada PT. Kebon Agung Pabrik Gula Kebon Agung Malang. Berdasarkan atas survei yang dilaksanakan, karyawan tetap Bagian TUK, Bagian Publikasi, Bagian Teknik serta Bagian Tanaman pada PT. Kebon Agung Pabrik Gula Kebon Agung Malang berjumlah 455 orang.

Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan teknik sampel random atau sampel acak. Sampel dalam penelitian ini diambil sebesar 25% dari populasi atau $25\% \times 455 \text{ orang} = 114$

Tabel 1
Sampel Penelitian

| No | Bagian | Jumlah karyawan |
|--------------|-----------|-----------------|
| 1. | TUK | 25 |
| 2. | Tanaman | 18 |
| 3. | Pabrikasi | 33 |
| 4. | Teknik | 38 |
| Total | | 114 |

Definisi Operasional Variabel

Variabel yang dianalisis dalam penelitian ini dibedakan menjadi variabel bebas (*independent*) dan variabel terikat (*dependent*). Variabel bebas (*independent*) merupakan variabel yang nantinya akan mempengaruhi variabel terikat. Adapun variabel motivasi kerja tersebut adalah Kebutuhan Eksistensi (X_1), Kebutuhan Hubungan (X_2), dan Kebutuhan Pertumbuhan (X_3). Variabel terikat (*dependent*) adalah variabel tergantung yang keberadaannya dipengaruhi variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel terikat tersebut adalah Kinerja Karyawan (Y)

Definisi operasional dari masing-masing variabel penelitian adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan eksistensi (X_1) dalam penelitian ini adalah persepsi karyawan tentang eksistensi (keberadaan) karyawan tertentu diperusahaan, meliputi memperoleh makanan, air, perumahan, uang, mebel, dan mobil. Adapun indikator-indikator kebutuhan eksistensi adalah :
 - a. Sandang
 - b. Pangan
 - c. Papan
 - d. Jaminan masa pensiun
 - e. Jaminan asuransi kecelakaan
 - f. Bebas dari rasa takut akan tergesernya pekerjaan

2. Kebutuhan Hubungan (X_2) dalam penelitian ini adalah persepsi karyawan tentang keinginan untuk berkomunikasi secara terbuka dengan orang lain yang dianggap penting dalam kehidupan mereka dan mempunyai hubungan yang bermakna dengan keluarga, teman, dan rekan kerja. Adapun indikator-indikator kebutuhan hubungan adalah :
 - a. Persahabatan
 - b. Diterima dalam pergaulan
 - c. Memberi bantuan kepada orang lain
 - d. Kepercayaan diri
 - e. Otonomi
 - f. Kompetensi
 - g. Diakui
 - h. Status
3. Kebutuhan Pertumbuhan (X_3) dalam penelitian ini adalah persepsi karyawan tentang kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk mengembangkan kecakapan mereka secara penuh. Adapun indikator-indikator kebutuhan pertumbuhan adalah :
 - a. Potensi diri
 - b. Pengembangan diri
4. Kinerja Karyawan (Y) dalam penelitian ini adalah persepsi karyawan tentang kemampuannya dalam melaksanakan tugasnya sesuai standar yang ditetapkan untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi. Adapun indikator-indikator pengukuran kinerja menurut Mangkunegara (2002:50) adalah :
 - a. Kuantitas. Berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan sehingga dapat mengetahui tinggi atau rendahnya kinerja karyawan.
 - b. Kualitas. Seberapa baik hasil penyelesaian tugas yang diberikan dari perusahaan atau organisasi.
 - c. Ketetapan Waktu. Merupakan kesanggupan karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

Teknis Analisis Data

Alat analisis yang dipergunakan adalah regresi linier berganda, uji-F dan uji-t. Namun demikian, sebelum dilakukan analisis terlebih dahulu akan dilakukan pengukuran kuisisioner sebagai alat pengumpul data dengan uji validitas dan uji reliabilitas.

PEMBAHASAN

Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Hasil analisis statistik deskriptif yang dilakukan di PT. Kebon Agung Pabrik Gula Kebon Agung Malang berdasarkan jawaban responden dari distribusi frekuensi maka dapat dijelaskan sebagaimana di bawah ini.

a. Kebutuhan Eksistensi

Kebutuhan eksistensi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan menunjukkan sudah baik. Hal ini ditunjukkan perolehan masing-masing item pernyataan seperti penerapan kebutuhan berupa kebutuhan

sandang berupa pakian/seragam kerja, kebutuhan papan berupa rumah dinas, kebutuhan makanan, kebutuhan jaminan masa pensiun, jaminan asuransi kecelakaan dan kebutuhan bebas dari rasa takut akan tergesernya pekerjaan.

Dari semua item pertanyaan menunjukkan bahwa semua sudah sesuai dengan keinginan karyawan. Hanya saja, perusahaan perlu meratakan dan meningkatkan kebutuhan eksistensi kepada setiap karyawan, agar semua karyawan dapat merasakan kebutuhan eksistensi dalam meningkatkan produktifitas di setiap individu karyawan PT. Kebon Agung Pabrik Gula Kebon Agung Malang.

b. Kebutuhan Hubungan

Kebutuhan hubungan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan menunjukkan sudah baik. Hal ini ditunjukkan perolehan masing-masing item pernyataan seperti penerapan kebutuhan persahabatan, kebutuhan diterima dalam pergaulan, kebutuhan memberikan bantuan kepada orang lain, kebutuhan kepercayaan diri, kebutuhan otonomi, kebutuhan otonomi, kebutuhan kompetensi, kebutuhan diakui, dan kebutuhan status. Dari kebutuhan hubungan yang di berikan perusahaan memang sudah diterima dengan baik oleh karyawan PT. Kebon Agung Pabrik Gula Kebon Agung Malang.

Dari semua item pertanyaan menunjukkan bahwa semua sudah sesuai dengan keinginan karyawan. Dengan ini, perusahaan perlu meningkatkan hubungan dengan karyawan yang lebih baik dari sekarang, baik dari segi pemberian kebutuhan persahabatan, kebutuhan diterima dalam pergaulan, kebutuhan memberikan bantuan kepada orang lain, kepercayaan diri, kebutuhan otonomi, kebutuhan kompetensi, kebutuhan diakui, serta dalam pemberian kebutuhan status menjadi dasar karyawan untuk meningkatkan produktifitas karyawan PT. Kebon Agung Pabrik Gula Kebon Agung Malang.

c. Kebutuhan Pertumbuhan

Kebutuhan pertumbuhan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan menunjukkan sudah baik dan sesuai. Hal ini ditunjukkan perolehan masing-masing item pernyataan seperti penerapan kebutuhan potensi diri dan kebutuhan pengembangan diri.

Dari semua item pertanyaan menunjukkan bahwa semua sudah sesuai dengan keinginan karyawan. Hanya saja, perusahaan perlu meratakan dan meningkatkan kebutuhan pertumbuhan kepada setiap karyawan, agar semua karyawan dapat merasakan kebutuhan pertumbuhan dalam meningkatkan produktifitas karyawan PT. Kebon Agung Pabrik Gula Kebon Agung Malang.

d. Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan menunjukkan sudah baik. Hal ini ditunjukkan oleh nilai rata-rata dari perolehan masing-masing item pernyataan seperti kebutuhan pencapaian hasil kerja karyawan dengan target yang telah

ditetapkan, kebutuhan peningkatan jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan dibandingkan sebelumnya, kebutuhan kesesuaian pekerjaan dengan keterampilan dari karyawan, kebutuhan kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan diri karyawan, dan kebutuhan pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu.

Namun dengan ini, kinerja karyawan perlu di tingkatkan untuk menghadapi persaingan global. Maka dengan ini, perlu diberikannya pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan yang profesional di dalam segala bidang pekerjaan, ketepatan pencapaian target penyelesaian dan ketetapan waktu yang dilalui dengan kemampuan dan keterampilan teknis, konseptual dan terioris baik per individu maupun per tim. Serta diberikannya kesempatan dan kebebasan untuk mengespresikan semua potensi maupun bakat yang perlu dilakukan perusahaan saat ini maupun waktu yang akan datang.

Analisis Regresi Berganda

Pengujian statistik dengan alat analisis regresi linier berganda dimaksudkan untuk mendapatkan pengaruh kebutuhan eksistensi (X₁), kebutuhan hubungan (X₂), kebutuhan pertumbuhan (X₃) terhadap kinerja karyawan. Adapun ikhtisar output penelitian dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1
Ikhtisar *Output* Regresi Linier Berganda

| Variabel Independen | Unstandardized Coefficients | | Beta | t _{-hitung} | Sign. T |
|---|-----------------------------|-------|--------|----------------------|---------|
| | B | Error | | | |
| (Constant) | 10.984 | 3.217 | | 3.415 | 0.001 |
| Kebutuhan Eksistensi (X ₁) | -0.236 | 0.090 | -0.199 | -2.628 | 0.010 |
| Kebutuhan Hubungan (X ₂) | 0.460 | 0.059 | 0.577 | 7.747 | 0.000 |
| Kebutuhan Pertumbuhan (X ₃) | -0.024 | 0.079 | -0.023 | -0.315 | 0.760 |
| R Square (R ²) | = 0.628 | | | | |
| Adusted. R Square | = 0.378 | | | | |
| F _{-hitung} | = 23.852 | | | | |
| Sign-F | = 0.000 | | | | |
| SE | = 2.681 | | | | |
| Variabel Dependent | = Kinerja Karyawan | | | | |

Sumber : Output SPSS, 2011.

Persamaan regresi linier berganda sebagai mana pada ikhtisar *output SPSS* adalah:

$$Y = 10.984 + -0.236X_1 + 0.460X_2 + -0.024X_3 + 2.681$$

Persamaan ini menunjukkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Konstanta sebesar 10,984 menunjukkan besarnya variabel Kinerja Karyawan jika Kebutuhan Eksistensi (X₁), Kebutuhan Hubungan (X₂), dan Kebutuhan Pertumbuhan (X₃) sebesar 0 (nol).

- b. Variabel Kebutuhan Eksistensi (X_1) memiliki nilai positif sebesar -0,236. Hal ini menyatakan bahwa setiap satuan Variabel Kebutuhan Eksistensi akan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan sebesar -0,236 apabila variabel lainnya tetap.
- c. Variabel Kebutuhan Hubungan (X_2) memiliki nilai positif sebesar 0,460. Hal ini menyatakan bahwa setiap satuan variabel Kebutuhan Hubungan akan berpengaruh terhadap peningkatan Kinerja Karyawan sebesar 0,460 apabila variabel lainnya tetap.
- d. Variabel Kebutuhan Pertumbuhan (X_3) memiliki nilai positif sebesar -0,024. Hal ini menyatakan bahwa setiap satuan variabel Kebutuhan Akan Kesempatan akan berpengaruh terhadap peningkatan Kinerja Karyawan sebesar -0,024 apabila variabel lainnya tetap.

Uji Hipotesis

Hipotesis I

Berdasarkan hipotesis I dalam penelitian ini menyebutkan terdapat pengaruh signifikan secara simultan antara sub variabel yang terdiri dari Kebutuhan Eksistensi (X_1), Kebutuhan Hubungan (X_2), dan Kebutuhan Pertumbuhan (X_3), terhadap Kinerja Karyawan. Untuk menguji kebenaran hipotesis penelitian ini selanjutnya dilakukan dengan alat pengujian *F-test*. Hal ini dimaksudkan untuk menguji signifikansi pengaruh secara bersama-sama (simultan) sub variabel yang terdiri dari Kebutuhan Eksistensi (X_1), Kebutuhan Hubungan (X_2), dan Kebutuhan Pertumbuhan (X_3), terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan *output* SPSS nilai $F_{hitung} = 23.852$ pada probabilitas 0.000. Kriteria pengujian menyatakan jika probabilitas hitung $< level\ of\ significance\ (\alpha)$ maka H_0 ditolak atau ada pengaruh signifikan secara simultan Kebutuhan Eksistensi (X_1), Kebutuhan Hubungan (X_2), dan Kebutuhan Pertumbuhan (X_3) terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil pengujian menunjukkan $0.000 < 0.05$ atau probabilitas hitung $< level\ of\ significance\ (\alpha)$ atau H_0 ditolak. Hal ini berarti ada pengaruh signifikan secara simultan sub variabel yang terdiri dari Kebutuhan Eksistensi (X_1), Kebutuhan Hubungan (X_2), dan Kebutuhan Pertumbuhan (X_3), terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Koefisien determinasi yang telah disesuaikan (*Adjusted R²*) yang diperoleh sebesar 0,628 yang artinya variasi perubahan nilai kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui variabel Kebutuhan Eksistensi (X_1), Kebutuhan Hubungan (X_2), dan Kebutuhan Pertumbuhan (X_3) terhadap Kinerja Karyawan sebesar 62.8% dan sisanya sebesar 37.2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Atas dasar analisis *F-test* tersebut maka hipotesis penelitian yang berbunyi terdapat pengaruh signifikan secara simultan sub variabel yang terdiri dari Kebutuhan Eksistensi (X_1), Kebutuhan Hubungan (X_2), dan Kebutuhan Pertumbuhan (X_3) terhadap Kinerja Karyawan dapat diterima atau teruji kebenarannya.

Hipotesis II

Berdasarkan uji hipotesis II dalam penelitian ini menyebutkan terdapat pengaruh signifikan secara parsial antara sub variabel yang terdiri dari Kebutuhan

Eksistensi (X_1), Kebutuhan Hubungan (X_2), dan Kebutuhan Pertumbuhan (X_3), terhadap Kinerja Karyawan. Untuk menguji kebenaran hipotesis penelitian ini selanjutnya dilakukan dengan alat pengujian signifikan *t-test*. Hal ini dimaksudkan untuk menguji signifikansi pengaruh secara sendiri-sendiri (parsial) Kebutuhan Eksistensi (X_1), Kebutuhan Hubungan (X_2), dan Kebutuhan Pertumbuhan terhadap Kinerja Karyawan.

1. Uji Signifikan *t-test* antara Kebutuhan Eksistensi (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Output SPSS menyatakan nilai t_{hitung} Kebutuhan Eksistensi (X_1) sebesar -2.628 pada tingkat probabilitas 0.010. Kriteria pengujian menyebutkan jika Probabilitas Hitung < *Level of Significance* (α) maka H_0 ditolak atau ada pengaruh signifikan Kebutuhan Eksistensi (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil pengujian menunjukkan bahwa $0.010 > 0.05$ atau probabilitas hitung > *level of significance* (α) sehingga H_0 ditolak. Hal ini berarti bahwa tidak ada pengaruh signifikan Kebutuhan Eksistensi (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

2. Uji Signifikan *t-test* antara Kebutuhan Hubungan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Output SPSS menyatakan nilai t_{hitung} Kebutuhan Hubungan (X_2) sebesar 7.747 pada tingkat probabilitas 0.000. Kriteria pengujian menyebutkan jika Probabilitas Hitung < *Level of Significance* (α) maka H_0 ditolak atau ada pengaruh signifikan Kebutuhan Hubungan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil pengujian menunjukkan bahwa $0.000 < 0.05$ atau probabilitas hitung < *level of significance* (α) sehingga H_0 diterima. Hal ini berarti bahwa ada pengaruh signifikan Kebutuhan Hubungan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

3. Uji Signifikan *t-test* antara Kebutuhan Pertumbuhan (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Output SPSS menyatakan nilai t_{hitung} Kebutuhan Pertumbuhan (X_3) sebesar -0.315 pada tingkat probabilitas 0.760. Kriteria pengujian menyebutkan jika Probabilitas Hitung < *Level of Significance* (α) maka H_0 ditolak atau ada pengaruh signifikan Kebutuhan Pertumbuhan (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil pengujian menunjukkan bahwa $0.760 > 0.05$ atau probabilitas hitung > *level of significance* (α) sehingga H_0 ditolak. Hal ini berarti bahwa tidak ada pengaruh signifikan Kebutuhan Pertumbuhan (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Hipotesis III

Hipotesis penelitian III menyebutkan bahwa variabel kebutuhan hubungan (X_2) memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan dibanding variabel kebutuhan eksistensi (X_1) dan kebutuhan pertumbuhan (X_3). Untuk menentukan variabel bebas yang dominan berpengaruh terhadap variabel terikat dilakukan dengan membandingkan perolehan nilai *standardized beta* pada variabel bebas yang berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Variabel bebas yang memiliki nilai *standardized beta* tertinggi dinyatakan sebagai variabel dominan.

Sebagaimana diketahui, dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel bebas yakni Kebutuhan Eksistensi (X_1), Kebutuhan Hubungan (X_2), dan Kebutuhan Pertumbuhan (X_3).

Berdasarkan pengujian dengan *t-test* dua variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dan satu variabel tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai *standarized beta* variabel Kebutuhan Eksistensi (X_1) sebesar -0.199, pada variabel Kebutuhan Hubungan (X_2) sebesar 0.577, sedangkan pada variabel Kebutuhan Pertumbuhan (X_3) sebesar -0.315. Oleh karena variabel Kebutuhan Hubungan (X_2) memiliki nilai *standarized beta* lebih besar dibanding variabel Kebutuhan eksistensi (X_1) dan Kebutuhan Pertumbuhan (X_3), maka variabel Kebutuhan Hubungan (X_2) dinyatakan sebagai variabel dominan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Atas dasar pengertian di atas, maka hipotesis penelitian yang berbunyi variabel kebutuhan hubungan (X_2) memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan (Y) dibanding variabel kebutuhan eksistensi (X_1) dan kebutuhan pertumbuhan (X_3) dapat diterima atau teruji kebenarannya.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa motivasi kerja yang diberikan kepada karyawan baik Kebutuhan Eksistensi (X_1), Kebutuhan Hubungan (X_2), Kebutuhan Pertumbuhan (X_3) memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil pengujian *F-test* untuk mengetahui pengaruh simultan variabel Kebutuhan Eksistensi (X_1), Kebutuhan Hubungan (X_2), Kebutuhan pertumbuhan (X_3) memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y), diperoleh nilai probabilitas 0.000. Hal ini menunjukkan $0.000 < 0.05$ atau probabilitas hitung $< level\ of\ significance\ (\alpha)$ yang berarti ada pengaruh signifikan secara simultan Kebutuhan Eksistensi (X_1), Kebutuhan Hubungan (X_2), Kebutuhan Pertumbuhan (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y).

Sementara itu berdasarkan pengujian *t-test* membuktikan tidak adanya pengaruh kebutuhan eksistensi (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y), dimana $0.010 > 0.05$ atau probabilitas hitung $> level\ of\ significance\ (\alpha)$, hal ini karena adanya indikasi dari karyawan bahwa pemenuhan kebutuhan akan eksistensi yang diberikan PT. Kebon Agung Pabrik Gula Kebon Agung Malang belum terlalu berarti bagi kebutuhan eksistensi karyawan sehingga hal tersebut tidak signifikan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja karyawan, sementara itu, ada pengaruh kebutuhan hubungan (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) dimana $0.000 < 0.05$ atau probabilitas hitung $< level\ of\ significance\ (\alpha)$, dan tidak ada pengaruh kebutuhan pertumbuhan (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) dimana $0.760 > 0.05$ atau probabilitas hitung $> level\ of\ significance\ (\alpha)$, hal ini karena adanya indikasi dari karyawan bahwa pemenuhan kebutuhan akan pertumbuhan yang diberikan PT. Kebon Agung Pabrik Gula Kebon Agung Malang belum terlalu berarti bagi kebutuhan pertumbuhan karyawan sehingga hal tersebut tidak signifikan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Koefisien determinasi yang telah disesuaikan (*Adjusted R²*) yang diperoleh sebesar 0,628 menjelaskan bahwa sebesar 62.8% dan sisanya sebesar 37.2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Selanjutnya, nilai *standardized beta* variabel Kebutuhan Eksistensi (X_1) sebesar -0.199, pada variabel Kebutuhan Hubungan (X_2) sebesar 0.577, sedangkan pada variabel Kebutuhan Pertumbuhan (X_3) sebesar -0.023. Oleh karena variabel Kebutuhan Hubungan (X_2) memiliki nilai *standardized beta* lebih besar dibanding variabel Kebutuhan Eksistensi (X_1) dan Kebutuhan Pertumbuhan (X_3), maka variabel Kebutuhan Hubungan (X_2) dinyatakan sebagai variabel dominan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Pembahasan

Pengujian secara parsial dalam penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh parsial pada variabel motivasi kerja yang terdiri dari kebutuhan eksistensi dan kebutuhan hubungan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhandri Bayu Angga (2008) yang menyatakan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Namun demikian dalam penelitian ini juga menyebutkan bahwa kebutuhan pertumbuhan tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya hasil penelitian ini juga menyimpulkan bahwa secara simultan kebutuhan eksistensi, kebutuhan hubungan dan kebutuhan pertumbuhan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Anas (2010) yang menerangkan bahwa faktor-faktor motivasi secara bersama-sama berpengaruh kuat dan positif terhadap prestasi kerja yang merupakan unsur dari kinerja pegawai.

Menurut M. Manullang (2001:194) motivasi merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain. Dalam hal ini karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan, pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan para karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari para karyawan tersebut.

Karyawan merupakan salah satu kunci perusahaan dalam upaya mengembangkan dirinya. Keberadaan karyawan mutlak diperlukan untuk membangun suatu kinerja maksimal sehingga tujuan perusahaan itu tercapai. Kinerja maksimal dapat diukur berdasarkan kemampuan yang tinggi. Semakin tinggi tingkat kemampuan kerja menunjukkan bahwa kinerja perusahaan semakin baik. Karenanya, apabila karyawan diperhatikan secara tepat, sudah barang tentu suatu perusahaan akan semakin maju dan berkembang.

Kinerja itu sendiri dapat diartikan jumlah hasil yang dicapai oleh seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu. Secara umum kinerja mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumberdaya yang digunakan. Menurut Gibson (dalam Warsito, 2008:99), kinerja individual dipengaruhi oleh faktor motivasi, kemampuan, dan lingkungan kerja.

Atas dasar pengertian di atas, maka dapat ditarik pengertian bahwa salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan motivasi kerja kepada karyawan. Menurut M. Manullang (2001:194) motivasi merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain. Dalam hal ini karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan, pemberian dorongan ini bertujuan untuk

menggiatkan para karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari para karyawan tersebut.

Penelitian ini menyatakan bahwa kebutuhan hubungan merupakan variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.. Hal ini terjadi karena alasan utama seseorang mendapat dorongan melakukan pekerjaan adalah untuk meningkatkan produktifitas kerjanya. Kebutuhan hubungan di PT. Kebon Agung Pabrik Gula Kebon Agung Malang diberikan dalam bentuk kebutuhan persahabatan, kebutuhan diterima dalam pergaulan, kebutuhan memberikan bantuan kepada orang lain, kebutuhan kepercayaan diri, kebutuhan otonomi, kebutuhan otonomi, kebutuhan kompetensi, kebutuhan diakui, dan kebutuhan status. Sementara kebutuhan eksistensi diberikan dalam bentuk kebutuhan sandang berupa pakian/seragam kerja, kebutuhan papan berupa rumah dinas, kebutuhan makanan, kebutuhan jaminan masa pensiun, jaminan asuransi kecelakaan dan kebutuhan bebas dari rasa takut akan tergesernya pekerjaan. Sementara kebutuhan pertumbuhan diberikan dalam bentuk kebutuhan potensi diri dan kebutuhan pengembangan diri.

Secara teoritis, motivasi kerja dapat dilaksanakan terdiri dari kebutuhan eksistensi, kebutuhan hubungan, kebutuhan pertumbuhan (Warsito, 2008:105).

Atas dasar penelitian yang dilakukan maka kebijakan memberikan motivasi kerja di PT. Kebon Agung Pabrik Gula Kebon Agung Malang dipandang telah tepat sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pemberian motivasi kerja diarahkan pada pemenuhan kebutuhan fisik dan mental karyawan dan keluarganya sehingga akan mampu menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin, dan sikap loyal karyawan terhadap perusahaan sehingga *labour turnover* relatif rendah.

Pemahaman terhadap peran motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan mengarahkan pada pengertian betapa pentingnya motivasi kerja sebagai bagian dari upaya perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan yang berakir pada peningkatan kinerja. Dengan kinerja yang tinggi di masing-masing aspek sesuai bidang tugas dan tanggung jawab karyawan, akan menciptakan suatu sinergi yang baik dalam perusahaan. Hal ini akan menjadikan perusahaan mampu bersaing dan berkembang demi kemajuan perusahaan itu sendiri.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan masalah yang dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- a. Pengujian secara simultan pengaruh pada variabel motivasi kerja yang terdiri dari kebutuhan eksistensi, kebutuhan hubungan, kebutuhan pertumbuhan, menunjukkan ada pengaruh signifikan secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis penelitian yang berbunyi terdapat pengaruh signifikan secara simultan pada variabel motivasi kerja yang terdiri dari kebutuhan eksistensi, kebutuhan hubungan, dan kebutuhan pertumbuhan terhadap kinerja karyawan dapat diterima atau teruji kebenarannya.

- b. Pengujian secara parsial pada variabel motivasi kerja yang terdiri dari kebutuhan eksistensi, kebutuhan hubungan, dan kebutuhan pertumbuhan menunjukkan ada satu sub variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan ada dua sub variabel yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis penelitian yang berbunyi terdapat pengaruh signifikan secara parsial pada variabel motivasi kerja yang terdiri dari kebutuhan eksistensi, kebutuhan hubungan, dan kebutuhan pertumbuhan terhadap kinerja karyawan tidak dapat diterima atau tidak teruji kebenarannya.
- c. Variabel kebutuhan hubungan dinyatakan sebagai variabel dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Atas dasar pengertian di atas, maka hipotesis penelitian yang berbunyi variabel kebutuhan hubungan memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan dibanding variabel kebutuhan eksistensi, dan kebutuhan pertumbuhan dapat diterima atau teruji kebenarannya.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas selanjutnya disarankan hal-hal sebagai berikut :

- a. Hendaknya perusahaan dapat terus mempertahankan tentang apa yang sudah diberikan perusahaan kepada karyawan mengenai kebutuhan hubungan yang memiliki nilai *unstandardized Coefficients Beta* yang cukup baik. Dengan menerapkan kebutuhan persahabatan, kebutuhan diterima dalam pergaulan, kebutuhan memberikan bantuan kepada orang lain, kebutuhan kepercayaan diri, kebutuhan otonomi, kebutuhan kompetensi, kebutuhan diakui, dan kebutuhan status.
- b. Hendaknya manajemen perusahaan tidak mengacu pada masalah kebutuhan eksistensi dan kebutuhan pertumbuhan karena pada hasil pengujian secara parsial, kebutuhan pertumbuhan probabilitas hitung $>$ *level of significance* (α) sehingga H_0 diterima, ini berarti bahwa tidak ada pengaruh signifikan Kebutuhan Eksistensi dan Kebutuhan Pertumbuhan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan cara memberikan motivasi berupa kebutuhan eksistensi dan kebutuhan pertumbuhan kepada karyawan.
- c. Hendaknya manajemen perusahaan terus meningkatkan kinerja karyawan, untuk menghadapi persaingan global. Maka dengan ini, perlu diberikannya motivasi kerja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan yang profesional di dalam segala bidang pekerjaan, ketepatan pencapaian target penyelesaian dan ketetapan waktu yang dilalui dengan kemampuan dan keterampilan teknis, konseptual dan teroris baik per individu maupun per tim. Serta diberikannya kesempatan dan kebebasan untuk mengespresikan semua potensi maupun bakat yang perlu dilakukan perusahaan saat ini maupun waktu yang akan datang.

Keterbatasan Penelitian

- a. Karena keterbatasan waktu maka variabel-variabel dalam penelitian ini dibatasi hanya pada Motivasi Kerja (Kebutuhan Eksistensi, Kebutuhan Hubungan, Dan Kebutuhan Pertumbuhan) dan Kinerja Karyawan.
- b. Data tentang Pengembangan karir (Kebutuhan Eksistensi, Kebutuhan Hubungan, Dan Kebutuhan Pertumbuhan) dan Kinerja Karyawan. Berdasarkan kuesioner yang dibagikan hanya kepada karyawan tetap Bagian TUK, Bagian Pabrikasi, Bagian Teknik serta Bagian Tanaman PT. Kebon Agung Pabrik Gula Kebon Agung Malang. Hal ini memungkinkan adanya ketidak akuratan data karena ketidak jujuran responden dalam menjawab kuisisioner.
- c. Peneliti tidak dapat menjelaskan lebih spesifik mengenai hasil penelitian tentang Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kebon Agung Pabrik Gula Kebon Agung Malang, karena merupakan kerahasiaan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006, *Prosedur Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Asnawi, Sahlan, 2007, *Teori Motivasi*, Jakarta: Studia Press.
- Dharma, Surya, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Encyclopaedia of Pratical Management Edition 9: *Effective Performance Appraisal*, (New Delhi: Velocity Bussiness Publishing, 2000).
- Gibson. Ivancevich, Donelly, 1997, *Organisasi Perilaku, Struktur dan Proses*. Alih bahasa: Nunuk Adriani, Edisi Kedelapan, Jilid Dua, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gitosudarmo, Indriyo, 2000, *Perilaku Keorganisasian*, Edisi pertama, Cetakan Kedua, Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. Hani, 2000, *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia
- Hasibuan, Malayu S.P, 2001, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Bumi Aksara: Jakarta.
- Heidjrachman dan Suad Husnan, 2002, *Manajemen Personalialia*, Yogyakarta: BPFE.
- Lisa M. Moynihan, R. Wendy Boswell, John W. Boundreu, 2003, *The Influence of Job Satisfaction and Organizatioanal Commitment on Executive with Drawal and Performance*, Cornell University.

- Mangkunegara, A. P. 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Manullang, M, 2001, *Management Personalia*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mathis. Robert, L. *et.all*, 2006, *Human Resources Management*, Edition 10, Jakarta: Salemba Empat.
- Muhammad Anas, 2010, *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Balai Perbenihan Tanaman Hutan Sulawesi*, Program Studi Manajemen, STIA YAPPI Makassar.
- Sunarto, 2003, *Kiat dan Strategi pengembangan Karir di Perusahaan*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sugiyono, 2005, *Statistik Untuk Penelitian*, Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani dan Rosidah, Ambar. T, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Universitas Kanjuruhan Malang. 2007. *Pedoman Penulisan Proposal dan Skripsi*. Malang. Universitas Kanjuruhan Malang.
- Veithzail, Rivai, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*, Edisi 1, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Warsito, Bambang, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Malang: Surya Pena Gemilang.