"IDENTIFICATION ON THE MOTIVATING FACTORS OF EMPLOYEES OF PT GMF AEROASIA CENGKARENG"

Michael Alexander Wenno

Faculty of Economics and Business, University of Brawijaya

michaelalexander1104@yahoo.co.id

Supervisor:

Rahaditya Yunianto, SE., MM.

ABSTRACT

This study aims at identifying factors that motivate employees of PT GMF AeroAsia Cengkareng to work. Qualitative descriptive method was employed in conducting this research. The data were collected through interviews with the employees of Human Capital Management department. This research utilized Frederick Herzberg's Two-Factor theory as the basis for analyzing informant's responses. In addition, thematic coding was used as the method of data analysis.

The result of this study reveals that Herzberg's *motivating factors* can motivate and positively influence the employees of PT GMF AeroAsia Cengkareng in their work.

Keywords: Motivation, Two-Factor Theory, Frederick Herzberg

"IDENTIFIKASI FAKTOR-FAKTOR MOTIVASI KARYAWAN PT GMF AEROASIA CENGKARENG"

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor-faktor yang memotivasi karyawan PT GMF AeroAsia Cengkareng dalam bekerja. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Proses pengumpulan data dilakukan dengan mewawancarai karyawan *Human Capital Management* di Perusahaan dengan menjadikan Teori Dua Faktor Frederick Herzberg sebagai acuan dalam menganalisis respons Informan. Teknik analisis data menggunakan teknik koding tematik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *motivator factors* dalam Teori Dua Faktor dapat memotivasi karyawan PT GMF AeroAsia Cengkareng dalam bekerja.

Kata Kunci: Motivasi, Teori Dua Faktor, Frederick Herzberg

1. Pendahuluan

Abad 21 ditandai dengan bermacam fenomena. Salah satu fenomena yang menjadi bahan perbincangan di era ini adalah globalisasi. Globalisasi adalah suatu proses transformasi yang akan membawa kondisi umat manusia yang berbeda-beda dan terpencar-pencar di banyak wilayah Negara di dunia ke satu kondisi tunggal yang saling ketergantungan (interdependensi) serta tidak mengenal lagi batas-batas wilayah (*borderless*) (Jusmandi, 2014).

Dampak globalisasi pada aspek ekonomi yaitu muncul sebuah konsep bisnis baru yaitu perdagangan bebas. Thomas L. Friedman (dalam Jusmandi, 2014) menjelaskan semakin suatu negara membiarkan kekuatan pasar berkuasa dan membuka perekonomiannya bagi perdagangan bebas (*free trade*) dan persaingan (*competition*), perekonomian negara tersebut akan semakin efisien dan berkembang pesat. Agar mampu menghadapi persaingan seluruh pelaku bisnis dituntut mempunyai strategi untuk meningkatkan daya saing.

Agar strategi berjalan sesuai harapan, perusahaan perlu mengelola sumber daya organisasi secara efektif dan efisien. Salah satu strategi penentu keunggulan bersaing adalah dengan mengelola dengan baik sumber daya manusia yang dimiliki.

Perusahaan dihadapkan dengan tingginya perputaran karyawan (*labor turnover*). *Labor turnover* adalah proses dimana karyawan-karyawan meninggalkan organisasi dan harus segera digantikan (Mathis & Jackson, 2009). Perusahaan sadar bahwa masing-masing karyawan mempunyai kebutuhan (*needs*) yang ingin mereka penuhi dan untuk memenuhi kebutuhan tersebut manusia akan mengupayakan berbagai cara. Bila karyawan tidak dapat memenuhi kebutuhan, mereka cenderung merasa tidak puas dan dapat berakibat tidak loyal kepada perusahaan dan cenderung lari ke perusahaan pesaing. MSDM diharapkan hadir sebagai pengintegrasi harapan karyawan dengan tujuan perusahaan. Integrasi adalah upaya perusahaan dalam mencocokkan keinginan karyawan dengan kebutuhan organisasi (Bangun, 2012). Dengan demikian, perusahaan perlu memberi dorongan kepada karyawan agar

memiliki semangat dalam bekerja serta loyal kepada perusahaan. Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan adalah memotivasi sumber daya manusia yang dimiliki.

Sering kali faktor-faktor materiil seperti gaji, bonus, kebijakan perusahaan dikaitkan sebagai faktor yang memotivasi seseorang dalam bekerja. Nyatanya dalam dunia kerja, faktor materiil tersebut hanya akan menyebabkan seseorang merasakan kondisi *tidak merasa tidak puas kerja*. Untuk menimbulkan kepuasan kerja dibutuhkan faktor lain diluar faktor materiil. Frederick Herzberg berpendapat jika kita ingin memotivasi orang atas pekerjaan mereka, perlu adanya penekanan pada faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri atau dengan hasil yang secara langsung dapat diperoleh dari pekerjaannya, seperti kesempatan kenaikan pangkat, peluang pertumbuhan pribadi, pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian (Robbins & Judge, 2015).

PT Garuda *Maintenance Facility* AeroAsia merupakan perusahaan swasta internasional yang bergerak di bidang jasa perawatan dan perbaikan *(maintenance, repairing and overhaul)* pesawat untuk maskapai penerbangan komersial. Karena bentuk usaha yang dijalankan PT GMF AeroAsia berupa jasa, maka karyawan pada perusahaan tersebut dituntut untuk memberikan pelayanan semaksimal mungkin mengingat bisnis yang dijalankan PT GMF AeroAsia berskala internasional. Visi PT GMF AeroAsia hingga tahun 2018 adalah menjadi 10 perusahaan penyedia jasa perawatan pesawat terbaik di dunia. Dalam menanggapi hal tersebut PT GMF AeroAsia perlu menyelaraskan strategi yang dimiliki dengan kinerja karyawan agar mereka tidak merasa terbebani dalam bekerja. Perusahaan sangat membutuhkan karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja agar visi perusahaan tersebut dapat tercapai.

Tugas perusahaan adalah menstimulus motivasi karyawan. Karyawan yang termotivasi dalam bekerja cenderung dapat memberikan kontribusi lebih kepada perusahaan, yang berarti kinerja perusahaan pun meningkat. Dengan demikian perusahaan perlu mengidentifikasi

faktor-faktor yang dapat memotivasi karyawan, mengklasifikasi pengaruh faktor-faktor pemotivasi tersebut, serta berupaya untuk menstimulus motivasi karyawan agar termotivasi dalam bekerja.

2. Landasan Teori

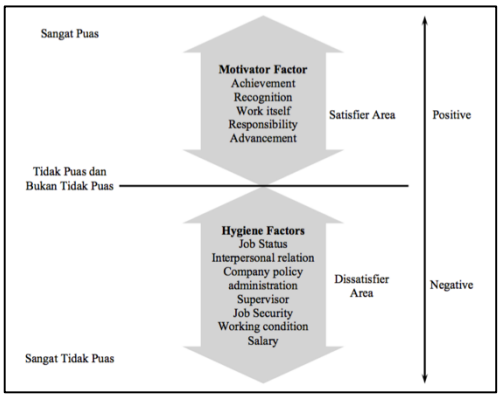
2.1. Definisi Motivasi

Hasibuan (2014) mendefinisikan motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Lebih lanjut Mathis & Jackson (dalam Bangun, 2012) mendefinisikan motivasi sebagai hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Kemudian Bangun (2012) mendefinisikan motivasi sebagai suatu tindakan untuk memengaruhi orang lain agar berperilaku (*to behave*) secara teratur.

2.2. Teori Dua Fakor

Gambar 2.1

Dua Faktor Frederick Herzberg



Sumber: Bangun (2012)

Frederick Herzberg membagi dua faktor yang memengaruhi kerja seseorang dalam organisasi, antara lain faktor kepuasan dan ketidakpuasan.

1. Faktor kepuasan (*satisfaction*)

Biasa disebut juga sebagai *motivator factors* atau pemuas (*satisfier*). Faktor ini dapat memberikan kepuasan kerja seseorang dan juga dapat meningkatkan prestasi para pekerja, tetapi faktor ini tidak dapat menimbulkan ketidakpuasan bila hal itu tidak terpenuhi. Jadi faktor pemotivasi bukanlah merupakan lawan dari faktor ketidakpuasan (faktor pemeliharaan). Yang tergolong dalam faktor pemotivasi antara lain: prestasi, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan.

2. Faktor ketidakpuasan (*dissatisfaction*)

Biasa disebut juga sebagai *hygiene factors* atau faktor pemeliharaan. Faktor ini bersumber dari ketidakpuasan kerja. Faktor ketidakpuasan bukanlah merupakan kebalikan dari faktor kepuasan. Hal ini berarti bahwa dengan terpenuhinya faktor-faktor pemeliharaan bukanlah penyebab kepuasan kerja melainkan hanya mengurangi ketidakpuasan kerja saja. Faktor pemeliharaan disebut juga sebagai motivasi ekstrinsik (*extrinsic motivation*) karena bersumber dari luar diri individu. Yang tergolong dalam faktor pemeliharaan antara lain: kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, penggajian, hubungan kerja, kondisi kerja, keamanan kerja, dan status pekerjaan.

3. Metode

3.1. Pendekatan Penelitian

Metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif merupakan metode yang digunakan pada penelitian ini. Boyd (dalam Kuncoro, 2013) menjelaskan penelitian deskriptif berupaya memperoleh deskripsi yang lengkap dan akurat dari suatu situasi. Menurut Moleong (2014) penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain sebagainya, secara holistik, dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

3.2. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian tentang Identifikasi Faktor-faktor Motivasi Karyawan dilakukan pada karyawan *Human Capital Management* di PT GMF AeroAsia, Cengkareng.

Observasi ke lapangan dilakukan agar memperoleh gambaran secara nyata mengenai objek penelitian. Lama penelitian dari proses observasi hingga penyusunan laporan dilakukan kurang lebih lima bulan.

3.3. Fokus Penelitian

Penelitian ini berfokus mengidentifikasi faktor-faktor motivasi karyawan PT GMF AeroAsia kemudian mengelompokkan faktor pemotivasi tersebut berdasarkan faktor yang sangat memotivasi dan faktor

yang tidak terlalu memotivasi karyawan PT GMF AeroAsia.

3.4. Sumber Data Penelitian

Menurut Lofland & Lofland dalam Moleong (2014) sumber data utama pada penelitian kualitatif adalah *kata-kata* dan *tindakan*, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber data utama. Sumber data utama dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman *video/audio tapes*, pengambilan foto, atau film.

Penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, namun menggunakan istilah informan. Informan, dalam Moleong (2014), adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian.

3.5. Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini adalah penulis sendiri, oleh karena itu peneliti sebagai instrumen harus memahami topik penelitian. Penulis menyiapkan pedoman wawancara yang berisi pertanyaan-pertanyaan sesuai dengan pokok permasalahan dan teori yang dijadikan landasan.

3.6.Pengumpulan Data

3.6.1. Informan

Narasumber yang dijadikan informan pada penelitian ini adalah karyawan PT GMF AeroAsia Cengkareng. Informasi mengenai infroman didapat melalui observasi secara langsung di perusahaan tersebut. Dengan terlibat langsung dalam kegiatan kerja di perusahaan akan memberikan gambaran nyata mengenai kapabilitas informan untuk dijadikan narasumber. Informan dipilih dengan mempertimbangkan lama masa kerja dan jabatan informan.

Tabel 3.1
Daftar Informan Penelitian di PT GMF AeroAsia

Nama, Usia	**Lama Bekerja**	**Jabatan**
Dedi Wandika, 46 tahun	24 tahun, 9 bulan	*Manager Travel Management*
Ithamar Antik, 46 tahun	24 tahun, 8 bulan	*Human Resource Specialist*
Pangestuti Purwandari, 52 tahun	26 tahun, 10 bulan	*Manager Industrial Relation*

Sumber: Penulis (2017)

3.6.2. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian kualitatif ini sepenuhnya menggunakan metode wawancara semi terstruktur (*semi-structured interview*). Tujuan dari wawancara ini adalah untuk memahami secara signifikan tentang persepsi masing-masing individu terhadap fenomena yang diteliti namun memberikan beberapa batasan mengenai topik pembahasan.

3.7. Metode Analisis Data

Metode analisis data penelitian kualitatif untuk pendekatan fenomenologi mengikuti tahapan-tahapan berikut (Bandur, 2014):

1. Hal pertama yang dilakukan adalah mempersiapkan transkrip data hasil wawancara dalam bentuk tulisan.
2. Kemudian membaca hasil transkrip tersebut secara umum (*skimming*) untuk mendapatkan gambaran umum tentang ungkapan narasumber.
3. Identifikasi unit-unit teks yang memiliki arti tertentu (*meaning units*). Istilah yang digunakan adalah membuat koding tematik (*thematic coding*).
4. Sintesis, yakni membandingkan tema-tema, pengalaman-pengalaman partisipan dengan tema-tema/pengalaman di tempat lain. Hal ini dilakukan untuk membuktikan apakah penelitian tersebut dapat diaplikasikan di tempat lain.
5. Secara induktif membangun tema-tema, pola, konsep berdasarkan ungkapan-ungkapan, contoh-contoh konkret yang terdapat pada data.
6. Terakhir, secara induktif memunculkan konsep-konsep dan kesimpulan berdasarkan pengalaman fenomena yang telah diteliti.

3.8. Pengujian Keabsahan

Pengujian keabsahan merupakan sebuah unsur yang tidak dapat dipisahkan dari penelitian kualitatif serta digunakan untuk menyanggah balik tuduhan kepada penelitian tersebut.

Keabsahan data pada penelitian ini disesuaikan dengan ketiga kriteria berikut:

a. Kredibilitas (Validitas Internal)

Lincold & Guba (dalam Bandur, 2014) menegaskan pentingnya peneliti memberikan jaminan bahwa penelitian yang dapat dipercaya memiliki atribut yang kredibel.

b. Dependabilitas

Bandur (2014) menjelaskan dependabilitas sebagai asesmen akan kualitas proses pengumpulan data, analisis data, dan pengembangan teori berdasarkan data yang sebenarnya di lapangan.

c. Konfirmabilitas

Bandur (2014) menjelaskan konfirmabilitas penelitian kualitatif berkaitan dengan keyakinan bahwa hasil penelitian merupakan hasil analisis terhadap pengalaman-pengalaman atau peristiwa-peristiwa yang diungkapkan informan penelitian, bukan sekedar pikiran dan analisis subjektif peneliti.

Teknik pemeriksaan keabsahan data pada penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Moleong (2014) menjelaskan triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Denzin (dalam Moleong, 2014) membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan *sumber, metode, penyidik,* dan *teori*. Patton (dalam Moleong, 2014) berpendapat bahwa dengan pemeriksaan memanfaatkan teori dapat dilaksanakan dan hal tersebut dinamakan penjelasan banding (*rival explaination*).

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1. PT GMF AeroAsia

Garuda Maintenance Facility AeroAsia atau yang lebih dikenal dengan GMF AeroAsia merupakan salah salah satu anak perusahaan dari perusahaan penerbangan BUMN, PT Garuda Indonesia. GMF AeroAsia didirikan untuk melaksanakan dan mendukung kebijakan ekonomi pemerintah Indonesia, khususnya dalam bidang pemeliharaan dan perbaikan mesin dan komponen-komponen pesawat terbang (*Maintenance, Repairing, and Overhaul*).

4.2. Faktor-faktor yang Menjadi Motivasi Karyawan PT GMF AeroAsia

Faktor pemotivasi (*motivator factor*) dikatakan sebagai faktor pemuas karena dapat memberikan kepuasan kerja seseorang dan juga dapat meningkatkan prestasi karyawan. Berdasarkan pengamatan hasil wawancara dengan informan karyawan PT GMF AeroAsia, teori Frederick Herzberg dapat dikatakan sesuai dengan keadaan di lapangan. Menurut Herzberg, sumber faktor pemotivasi berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri (intrinsik) dimana karyawan dengan kerelaan untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab agar mencapai kepuasan tersendiri. Faktor-faktor yang memotivasi karyawan PT GMF AeroAsia untuk terus bekerja adalah faktor-faktor yang terdapat dalam faktor pemotivasi. Setelah jawaban informan diamati, faktor pemotivasi sendiri dapat diklasifikasi menjadi faktor yang sangat memotivasi dan fakor yang tidak terlalu memotivasi.

4.2.1. Faktor-faktor yang Sangat Memotivasi

1. ***Work itself* (Pekerjaan itu Sendiri)**

Faktor pertama yang sangat memotivasi karyawan adalah ***work itself*** (pekerjaan itu sendiri). Ketiga informan bekerja di satu unit yang sama, yaitu *Human Capital Management* (HCM), lebih spesifik yaitu dalam subunit *Employee Services and Payroll*: unit yang bertugas mengurus keperluan kepegawaian di PT GMF AeroAsia. Ketiga informan merupakan karyawan senior di perusahaan, sehingga beberapa informan sudah menduduki jabatan fungsional di unit HCM. Loyalitas para informan muncul dikarenakan rasa suka terhadap pekerjaan yang mereka geluti sehari-hari, bukan hanya sekadar *benefit* yang diperoleh dari perusahaan. Perihal kepuasan kerja diperoleh dengan cara pemuasan akan faktor-faktor materiil (*hygiene factors*), Informan tidak sependapat dengan konsep tersebut. Faktor pemeliharaan bukan menjadi dorongan utama para Informan untuk bekerja di perusahaan. Berdasarkan pengamatan terhadap respon Informan, karyawan cenderung menjadikan pekerjaan yang digeluti sebagai motivasi pribadi. Bagi Informan, suasana serta tanggung

jawab pekerjaan serta target yang diberikan oleh perusahaan justru memotivasi untuk bekerja. Hal tersebut dinilai Informan sebagai sarana untuk lebih mengaktualisasi diri melalui pekerjaan yang digeluti. Kepuasan kerja dapat ditemukan apabila pekerjaan karyawan sesuai dengan *passion* yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan tersebut, dengan demikian tugas perusahaan agar karyawan lebih termotivasi adalah menyempurnakan formasi kerja unit dengan cara menyelaraskan *job description* dengan kapabilitas dan *passion* karyawan terhadap pekerjaan tersebut.

2. *Responsibility* (Tanggung Jawab)

Faktor berikutnya yang dinilai memiliki pengaruh besar dalam memotivasi karyawan ialah ***responsibility*** (tanggung jawab). Faktor ini berkaitan erat dengan *job description* yang dimiliki masing-masing informan. Tanggung jawab yang diberikan perusahaan ternyata mampu memotivasi para Informan untuk terus bekerja di perusahaan ini.

Tanggung jawab pekerjaan yang dimiliki masing-masing karyawan berbeda-beda dan disesuaikan dengan keahlian yang dimiliki dan jabatan dalam perusaan. Beberapa Informan yang sudah menduduki jabatan fungsional di perusahaan tentu memiliki tanggung jawab yang lebih dibandingkan dengan karyawan *sub coordinate*. Tanggung jawab lain yang dimiliki pemangku jabatan yaitu memotivasi para anak buah dalam bekerja dan memberikan masukan yang dinilai perlu sesuai pengalaman yang dimiliki Informan terkait *job description* kepada anak buah.

Pendapat yang serupa juga muncul dari Informan yang berstatus pegawai biasa. Informan menyadari bahwa jenjang karir di unit tersebut sangat terbatas. Sekalipun demikian, keadaan di lapangan menunjukkan karyawan tidak mempermasalahkan hal tersebut dikarenakan perusahaan telah berhasil membentuk formasi karyawan dengan mempertimbangkan spesialisasi karyawan dengan pekerjaan itu sendiri sehingga karyawan berkapabilitas mengerjakan pekerjaan tersebut. Karyawan yang mengerjakan pekerjaan dengan rasa ‘suka’ akan berupaya

mengerjakan pekerjaan tersebut dengan sebaik mungkin.

5.2.2. Faktor-faktor yang Tidak Terlalu Memotivasi

Faktor pemotivasi lain, seperti ***achievement*** (pencapaian), ***advancement*** (peningkatan), dan ***recognition*** (pengakuan) dinilai tidak terlalu memotivasi ketiga informan dalam bekerja. Berdasarkan pengamatan dari hasil wawancara dengan informan terkait faktor-faktor pemotivasi, didapati bahwa faktor pemotivasi: *pencapaian*, *peningkatan*, dan *pengakuan* berkontribusi dalam memotivasi karyawan, namun pengaruhnya tidak sebesar faktor *pekerjaan itu sendiri* dan *tanggung jawab*.

1. *Achievement* (Pencapaian)

Kebutuhan akan aktualisasi diri masing-masing individu berbeda-beda. Umumnya dalam dunia kerja, sebuah jabatan dijadikan target tiap-tiap individu dalam berkarir. Jabatan dalam perusahaan dapat diartikan sebagai sebuah kepercayaan yang diberikan oleh perusahaan kepada seseorang karean dianggap berkapabilitas untuk menjalankan sebuah tanggung jawab. Dengan demikian beberapa karyawan termotivasi untuk mengejar jabatan yang diinginkan. Upaya perusahaan untuk menstimulus kinerja karyawan yaitu dengan memberikan kesempatan kenaikan jabatan kepada karyawan.

2. *Advancement* (Peningkatan)

Setiap manusia menginginkan adanya peningkatan dalam hidupnya. Dalam konteks dunia kerja, karyawan menginginkan peningkatan jenjang karir dan juga pengembangan diri baik pembentukan karakter maupun *soft skill* yang dimiliki.

PT GMF AeroAsia memberikan kesempatan kenaikan jenjang karir kepada karyawan dengan cara transparansi *carrer management*. Melalui program tersebut karyawan dengan mudah melihat perencanaan kebutuhan karyawan serta penjabaran kualifikasi serta proses seleksi yang diperlukan perusahaan (Sumber: Wawancara Pak Dedi, 2017). Selanjutnya diharapkan karyawan dapat mempersiapkan diri untuk mengikuti rangkaian seleksi untuk mendapatkan posisi yang tersedia. Upaya lain yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kualitas pegawai

yaitu dengan memberikan pelatihan kerja. Sifat pelatihan kerja yang diberikan dapat berupa *on the job* maupun *off the job training*. Pemberian pelatihan kepada karyawan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan maupun kebutuhan untuk karyawan itu sendiri.

3. *Recognition* (Pengakuan)

Menurut Teori Herzberg, pengakuan dari orang lain atas kinerja juga dapat memotivasi seseorang untuk lebih meningkatkan kinerjanya di perusahaan.

PT GMF AeroAsia dalam membangun budaya organisasi, menciptakan sebuah nilai yaitu '*concern for people*'. Namun nampaknya faktor penghargaan tidak terlalu memotivasi untuk beberapa Informan. Adalah sebuah kewajiban karyawan untuk bekerja sebaik mungkin tanpa mengharapkan pengakuan dari atasan. Informan juga menjelaskan pekerjaan sebagai karyawan *human resource* cenderung tidak terlalu sering mendapat penghargaan secara verbal. Oleh karena itu fokus utama karyawan adalah memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada *customer* dan perusahaan.

5.2.3. Faktor Lain diluar Teori Dua Faktor: Keyakinan (*Belief*) sebagai Pemotivasi

Karyawan terkadang merasa tidak puas terkait kondisi pekerjaan yang dimiliki. Umumnya ketidakpuasan disebabkan oleh besaran *salary* yang diterima dirasa tidak sebanding dengan pekerjaan dan tanggung jawab, kurang mendapat pujian atas kinerja yang diberikan kepada perusahaan, dan kondisi-kondisi lain. Namun dengan memiliki *keyakinan* bahwa pekerjaan adalah sebuah *pelayanan*, maka pekerjaan pun akan terasa menyenangkan sehingga karyawan termotivasi untuk menegerjakan tugas dan tanggung jawab.

Bila karyawan memiliki keyakinan bahwa mengenai 'rejeki sudah diatur oleh Tuhan Yang Maha Esa' maka karyawan tersebut dapat menerima *benefit* yang diberikan perusahaan dengan penuh rasa syukur.

5.3. Hal-hal yang Dapat Dilakukan PT GMF AeroAsia untuk Mendorong Motivasi Karyawan

Alasan peneliti menyimpulkan bahwa *achievement* (pencapaian), *recognition* (pengakuan), dan

advancement (peningkatan) tidak terlalu memotivasi informan karena perusahaan belum maksimal dalam menstimulus motivasi intrinsik karyawan yang berkaitan dengan ketiga faktor pemotivasi tersebut.

1. *Achievement* (Pencapaian)

Karyawan yang merasa bahwa karirnya berada pada batas maksimal dan belum memperoleh kesempatan untuk mendapat kenaikan jabatan cenderung mengalami kondisi *tidak ada kepuasan* dalam bekerja. Pada dasarnya seluruh manusia ingin berkembang ke arah yang lebih baik. Dalam dunia kerja, karyawan menjadikan sebuah jabatan sebagai pencapaian dalam berkarir. Hal tersebut dapat dijadikan sarana bagi karyawan untuk mengaktualisasi diri dalam bekerja.

Harus disadari beberapa jabatan fungsional memiliki keterbatasan penyerapan pegawai. Cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk menanggapi kondisi seperti diatas yaitu dengan melakukan *rolling* kerja. Pertama, perusahaan melakukan peninjauan terhadap karyawan terkait minat dan kualifikasi yang dimiliki sebelum melakukan perputaran kerja. Kemudian, perusahaan mencoba memberikan *on the job training* terkait *job descriprion* di unit baru tersebut. Tujuan melakukan *rolling* pekerjaan adalah untuk memberikan suasana kerja yang baru agar karyawan tidak mengalami stress kerja serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk dapat mengaktualisasi diri sehingga bekerja lebih termotivasi.

2. *Recognition* (Pengakuan)

Perusahaan sudah menciptakan *value 'concern for people'* yaitu memberikan perhatian lebih kepada karyawan dengan cara menghargai dan memberikan pengakuan atas kinerja karyawannya, sekecil apapun pekerjaan tersebut. Perusahaan harus merealisasikan nilai tersebut kedalam kehidupan sehari-hari terhadap pekerjaan. Perusahaan perlu lebih mengapresiasi kinerja karyawan secara eksplisit agar dapat dirasakan secara jelas oleh karyawan. Dengan memberikan pengakuan yang sesuai dengan jasa karyawan, dapat meningkatkan motivasi kinerja karyawan. Individu pada umumnya merasa lebih dihargai bila mendapat

pengakuan atas pencaapaian yang telah dibuat. Paket kompensasi yang ditawarkan PT GMF AeroAsia tergolong baik, namun sesuai dengan teori dua faktor, hal tersebut hanya menimbulkan perasaan *tidak ada ketidakpuasan*, dan belum dapat memotivasi karyawan. Dengan lebih memperhatikan penghargaan atas kinerja karyawan, perusahaan dapat menstimulus motivasi intrinsik karyawan.

3. *Advancement* (Peningkatan)

Perusahaan sudah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengatur karir di perusahaan dengan menciptakan program *carrer management*. Selanjutnya diharapkan agar perusahaan mengelola sistem tersebut sebaik mungkin agar karyawan dapat mempersiapkan diri agar berkualifikasi untuk mendapatkan jabatan yang diinginkan.

Peningkatan tidak selalu mengenai jenjang karir, namun juga dari segi kemampuan yang dimiliki karyawanan. Untuk meningkatkan *skill* sdm yang dimiliki perusahaan perlu memberikan pelatihan. Pelatihan yang diberikan dapat berupa *on the job training* dan *off the job training*. Pemberian pelatihan tersebut diharapkan sesuai dengan sasaran, artinya pelatihan diberikan kepada karyawan yang benar-benar perlu dikembangkan serta mau diberikan pelatihan. Tugas perusahaan adalah mengamati kinerja karyawan serta merancang pemberian pelatihan untuk karyawan-karyawan yang dinilai layak mendapat pelatihan.

PT GMF AeroAsia sudah berupaya untuk meningkatkan kualitas karyawan lewat pemberian pelatihan. Hal pertama yang dapat dilakukan perusahaan sebelum menentukan pelatihan yang akan diberikan kepada karyawan adalah mengevaluasi kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut, perusahaan akan menetukan karyawan yang perlu mendapat pelatihan kemudian disesuaikan dengan bentuk pelatihan yang dianggap perlu. Perusahaan tentu akan mengeluarkan uang untuk memberikan pelatihan, oleh karena itu perusahaan harus tepat sasaran agar *feedback* yang didapat sebanding dengan pengeluaran perusahaan. Beberapa karyawan mengharapkan untuk mendapat pelatihan tersebut, karena melalui pelatihan tersebut

karyawan dapat mengembangkan kemampuan bekerja. Oleh karena itu karyawan termotivasi agar dirinya mendapat pelatihan oleh perusahaan.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Selama melakukan proses pengumpulan data ditemukan hambatan yang menyebabkan keterbatasan pada hasil penelitian. Hambatan pada penelitian ini yaitu pada proses menemukan informan.

Dalam upaya menimbulkan data yang jenuh, penelitian ini sudah memiliki data yang sesuai sasaran tersebut. Sebagai sebuah contoh yaitu ketiga informan berpendapat bahwa perihal sistem remunerasi tidak menjadi motivasi dalam bekerja. Contoh lain yaitu Informan I memberikan pernyataan bahwa perusahaan memiliki nilai-nilai (*values*) untuk diterapkan dalam kehidupan sehari-hari di perusahaan. Salah satu dari *values* tersebut adalah *concern for people* yaitu perusahaan memberikan penghargaan yang tidak hanya bersifat materiil melainkan berupa pujian atas kinerja karyawan sekecil apapun pekerjaan yang telah diselesaikan. Namun Informan II memberikan pendapat berlawanan melalui pernyataan yang menjelaskan bahwa sangat jarang apresiasi atas kinerja diperoleh karyawan *Human Capital Management* (HCM). Informan III mendukung pernyataan Informan II bahwa pada praktiknya karyawan unit HCM sangat jarang menerima apresiasi atas kinerja yang telah dicapai. Oleh karena itu faktor pemotivasi *recognition* perlu diberi perhatian lebih oleh PT GMF AeroAsia mengingat pihak perusahaan juga dapat menstimulus motivasi kerja karyawan.

Keterbatasan penelitian ini terdapat pada ketidakberagaman usia dan masa kerja karyawan. Rencana awal penelitian adalah melibatkan karyawan berusia muda serta masa kerja yang tergolong baru. Namun pada proses pengumpulan data melalui wawancara, dihadapkan dengan kondisi kegiatan perusahaan yang tengah padat. Menanggapi hal tersebut, penelitian ini tetap dijalankan dengan memanfaatkan waktu yang dimiliki karyawan senior untuk melakukan proses wawancara.

Pertimbangan dalam mewawancarai informan karyawan senior yaitu dengan meyakini bahwa

respons yang akan diberikan lebih faktual, artinya pendapat informan didukung oleh fakta-fakta yang terdapat pada perusahaan itu sendiri; konsisten, dimana respons informan sesuai dengan apa yang mereka pahami dan kerjakan di lapangan; dan objektif, dimana respons karyawan senior cenderung bersumber dari kedewasaan tiap-tiap individu untuk memahami topik penelitian. Dengan demikian keterbatasan penelitian tersebut dapat diatasi.

5. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor-faktor motivasi karyawan PT GMF AeroAsia Cengkareng dengan menggunakan Teori Dua Faktor Frederick Herzberg sebagai acuan pemikiran. Penelitian dalam skripsi ini menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. PT GMF AeroAsia merupakan salah satu anak perusahaan penerbangan dalam negeri yaitu PT Garuda Indonesia.
2. PT GMF AeroAsia adalah perusahaan swasta bertaraf internasional yang bergerak di bidang industi jasa perawatan dan perbaikan (*maintenance, repairing, and overhaul*) pesawat terbang.
3. Teori Dua Faktor Frederick Herzberg terbagi kedalam dua kelompok yaitu kelompok faktor pemotivasi (*motivator factors*) yang berkaitan dengan upaya untuk memotivasi karyawan agar mencapai kepuasan kerja, dan kelompok faktor pemeliharaan (*hygiene factors*) yang berkaitan dengan upaya untuk mempertahankan karyawan agar tidak mengalami ketidakpuasan kerja.
4. Faktor-faktor yang dapat memotivasi karyawan PT GMF AeroAsia adalah faktor-faktor motivasi yang bersumber dari dalam diri masing-masing individu (faktor motivasi intrinsik).
5. Faktor-faktor yang sangat memotivasi karyawan PT GMF AeroAsia yaitu faktor: *work itself* (pekerjaan itu sendiri) dan *responsibility* (tanggung jawab).
6. Faktor-faktor yang tidak terlalu memotivasi karyawan PT GMF AeroAsia yaitu faktor: *achievement* (pencapaian), *advancement*

(peningkatan), dan *recognition* (pengakuan).

7. Hal-hal yang dapat dilakukan PT GMF AeroAsia untuk meningkatkan motivasi karyawan adalah dengan menstimulus motivasi intrinsik yaitu faktor-faktor yang tergolong dalam kelompok faktor pemotivasi (*motivator factor*).
8. Faktor lain diluar faktor pemotivasi dalam Teori Dua Faktor adalah *belief* (keyakinan), dimana faktor ini bersumber dari masing-masing individu (intrinsik) yang dapat memotivasi seseorang sekalipun diposisikan kepada keadaan yang tidak memberikan kepuasan kerja.

Daftar Pustaka

Bandur, Agustinus. 2014. *Penelitian Kualitatif*. Mitra Wacana Media, Jakarta.

Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga, Jakarta.

Creswell, John. 2012. *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Pearson, Boston.

GMF AeroAsia. 2016. *One of The Biggest in Southeast Asia,* diakses pada 7 November 2016, <http://www.gmf-aeroasia.co.id/inside-gmf/>

GMF AeroAsia. 2016. *Passion for Quality Services*, diakses pada 8 November 2016, <http://www.gmf-aeroasia.co.id/services/>

GMF AeroAsia. 2016. *What's Inside GMF AeroAsia*, diakses pada 7 November 2016 <http://www.gmf-aeroasia.co.id/about-gmf/>

Harlie, M. 2013. 'Pengaruh Teori Motivasi Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow Terhadap Komitmen Organisasional (Studi Kasus pada PT. Sapta Indra Sejati Tabalong Kalsel)', *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, vol. 6, no. 2.

Hasibuan, Malayu. 2014. *Organisasi dan Motivasi*. Bumi Aksara, Jakarta.

Human Capital Development. 2014. *Prosedur Bisnis Pengelolaan Karir Pegawai*, PB-06-005. PT GMF AeroAsia, Cengkareng.

Jusmandi, Rhido. 2014. *Konsep Hukum Persaingan Usaha: Sejarah, Kaidah Perdagangan Bebas & Pengaturan Merger-Akuisisi*. Setara Press, Malang.

Khoshnevis, Hooman dan Tahmasebi, Abbas. 2016. 'The Motivation System in a Governmental Organization', 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE.

Kuncoro, Mudrajad. 2013. *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*. Erlangga, Jakarta.

Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Andi, Yogyakarta.

Moleong, Lexy. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya, Bandung

Mathis, Robert & John Jackson. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat, Jakarta.

Robbins, Stephen dan Timothy Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta.

Saeednia, Yadolla. 2013. 'Measuring Hierarchy of Basic Needs Among Adults', World Conference on Psychology and Sociology 2012.

Sarosa, Samiaji. 2012. *Penelitian Kualitatif Dasar-dasar*. PT Indeks, Jakarta.

Siswanto. 2013. *Pengantar Manajemen*. Bumi Aksara, Jakarta.

Solihin, Ismail. 2011. *Pengantar Manajemen*. Erlangga, Jakarta.

Tesavrita, Ceicalia dan Suryadi, Dedy. 2013. 'Identification of Herzberg's Motivator-Hygiene Factors for SME's Workers: Case Study of SME in Bandung, Indonesia', International Conference on Small and Medium Enterprises Development with a Theme "Innovation and Sustainability in SME Development" (ICSMED 2012).