

## **FAKTOR-FAKTOR MOTIVASI INTRINSIK KARYAWAN PT. XYZ (Studi pada Penerapan *Strategic Holding* Pejabat Eselon 3)**

**Carolina Novi Mustikarini \***

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ciputra, Makassar

**Erlyta Maulidya Rahmah**

Universitas Ciputra, Surabaya

**Justin Wijaya**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ciputra, Makassar

**Sinar Dharmayana Putra**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ciputra, Makassar

**Novika Ayu Triany**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ciputra, Makassar

**Natali Ikawidjaja**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ciputra, Makassar

\* *cmustikarini@ciputra.ac.id*

### **Abstrak**

Motivasi merupakan energi atau kondisi yang dapat menggerakkan setiap individu untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Motivasi dibagi menjadi dua, yaitu motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik. Motivasi ekstrinsik adalah suatu motivasi yang timbul dari kondisi atau lingkungan di luar individu. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang timbul karena adanya dorongan dari dalam diri individu. PT. XYZ merupakan perusahaan dibidang industri manufaktur yang memproduksi semen dan telah didistribusikan ke seluruh Indonesia. Setelah PT. XYZ berdiri lebih dari 50 tahun, perusahaan perlu melakukan *refreshment* untuk mengetahui kebutuhan motivasi para karyawan dalam kepuasan kerjanya. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui apa saja faktor yang merefleksikan faktor-faktor motivasi intrinsik pada penerapan *strategic holding* pejabat eselon 3 PT. XYZ. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif guna mendapatkan hasil penelitian yang diinginkan. Peneliti menggunakan metode analisis faktor konfirmatori atau *Confirmatory factor analysis (CFA)*. Jumlah responden pada penelitian ini berjumlah 55 orang yang merupakan pejabat eselon 3 PT. XYZ. Hasil dari penelitian ini adalah faktor-faktor yang merefleksikan motivasi intrinsik pejabat eselon 3 PT. XYZ yaitu *achievement, power, dan job resources*.

*Kata Kunci:* motivasi intrinsik, *achievement, power, job resources*

### **Pendahuluan**

Organisasi yang kompetitif secara kreatif membutuhkan pembelajaran karyawan profesional (Brown *et al.*, 2016). Sumber daya manusia yang memiliki profesionalitas menjadi faktor keefektifan dan kemajuan suatu organisasi. Sumber daya manusia yang unggul berpengaruh sangat besar pada motivasi karyawan. Keberhasilan organisasi tergantung pada kualitas sumber daya manusia dalam berkontribusi. Sumber daya manusia yang unggul pada umumnya mampu memberikan kontribusi secara optimal bagi perusahaan.

Kontribusi yang diberikan seorang karyawan akan menentukan kinerja masing-masing individu. Kinerja karyawan menurut Samsuni (2017) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam berkontribusi. Menurut Wibowo dalam

Carolina Novi Mustikarini, Erlyta Maulidya Rahmah, Justin Wijaya, Sinar Dharmayana Putra, Novika Ayu Triany, Natali Ikawidjaja

(Syafranuddin dan Rahmanto, 2019), kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja, maka berdasarkan hasil pekerjaan tersebut dapat menunjukkan kinerja. Setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan dan cara yang berbeda-beda dalam melakukan pekerjaannya. Karyawan yang berhasil melakukan tanggungjawabnya dapat mendorong keberhasilan sebuah organisasi dan pencapaian kinerja tentunya akan tergantung oleh motivasi yang melekat pada individu karyawan.

Motivasi merupakan energi atau kondisi yang dapat menggerakkan setiap individu untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan (Mahardika, 2009). Menurut Syahrul (2015) motivasi dibagi menjadi dua, yaitu motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik. Motivasi ekstrinsik adalah suatu motivasi yang timbul dari kondisi atau lingkungan di luar individu. Contohnya karyawan mendapatkan gaji pokok, bonus, dan tunjangan dari perusahaan. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang timbul karena adanya dorongan dari dalam diri individu. Contohnya, pada saat karyawan memiliki pencapaian diri untuk mendapatkan peluang berkembang dalam organisasi.

Ketika seorang individu sudah memperoleh motivasi sesuai harapan tentunya akan memberikan kontribusi lebih terhadap organisasi. Salah satu contoh individu yang termotivasi akan tercermin dari perilakunya seperti, bekerja lebih giat, antusias dalam bekerja, dan memberikan kinerja terbaiknya. Perusahaan dalam era pengelolaan sumber daya manusia 4.0 akan lebih berfokus pada orientasi pendekatan manusia sebagai aset perusahaan (Mediaindonesia.com, 2019). Pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset tentunya diperlukan adanya pengelolaan sumber daya manusia secara strategik, supaya kebutuhan motivasi setiap individu terpenuhi. Strategi pengelolaan sumber daya manusia juga dilakukan oleh PT. XYZ dengan *strategic holding* yang telah diterapkan sejak tahun 2012. Salah satu anggota Peneliti pada periode bulan Juni-Juli 2019 merupakan salah satu peserta magang di Departemen SDM Operasional di Unit Hubungan Kepegawaian.

PT. XYZ merupakan perusahaan dibidang industri manufaktur yang memproduksi semen dan telah didistribusikan ke seluruh Indonesia. PT. XYZ merupakan salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang pertama kali diresmikan pada tanggal 7 Agustus 1957. Kantor PT. XYZ berpusat di Jakarta dan memiliki pabrik yang sudah tersebar di seluruh Indonesia. PT. XYZ merupakan perusahaan yang memiliki reputasi yang baik. Hal tersebut dapat didukung melalui data pertumbuhan perusahaan dari tahun 2010 hingga 2020. Gambar 1 berikut ini merupakan gambar yang terkait dengan peningkatan permintaan dan suplai domestik dari tahun ke tahun.



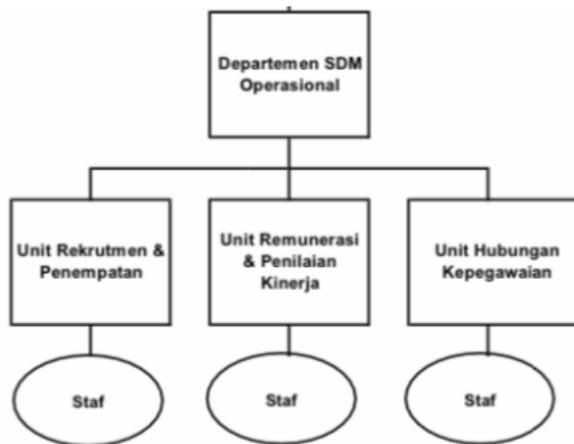
Gambar 1. Pertumbuhan PT. XYZ dari tahun ke tahun (Sumber: ekonomi.bisnis.com)

Gambar 1 menunjukkan peningkatan permintaan domestik PT. XYZ yang cenderung fluktuatif, sementara suplai domestik terus meningkat setiap tahunnya. Data perusahaan menyebutkan bahwa kebutuhan semen domestik 2020 akan mencapai pertumbuhan sebesar 4-5%. Perusahaan menargetkan tahun ini dapat mengekspor sebesar 4 juta ton setelah berkonsolidasi dengan Solusi Bangun Indonesia. Peningkatan permintaan domestik membuat PT. XYZ sebagai perusahaan dengan

Carolina Novi Mustikarini, Erlyta Maulidya Rahmah, Justin Wijaya, Sinar Dharmayana Putra, Novika Ayu Triany,  
Natali Ikawidjaja

reputasi yang baik di masyarakat. Reputasi tersebut tentunya didukung dengan kinerja perusahaan yang baik.

Gambar berikut ini merupakan struktur organisasi Departemen SDM Operasional di PT. XYZ.



**Gambar 2.** Struktur Organisasi Departemen SDM Operasional PT. XYZ.

Berdasarkan Gambar 2, unit rekrutmen dan penempatan yang bertugas mengatur segala perekrutan dan penempatan karyawan setelah diterima di perusahaan, unit remunerasi dan penilaian kerja bertugas menilai kinerja setiap karyawan, dan unit hubungan kepegawaian bertugas untuk memperhatikan kesejahteraan karyawan, mengumpulkan data pribadi karyawan, dan membuat program yang mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan. Kepala Unit Hubungan Kepegawaian merupakan pembimbing lapangan peneliti selama melakukan magang di PT.XYZ. Saat melakukan magang, salah satu peneliti diberikan tugas untuk membuat program *Human Wellbeing*, menghitung hasil survey *EE Subdrivers Score*, dan merekap data pensiun. Melihat kurangnya semangat yang ada pada karyawan, sehingga Pembimbing lapangan memberikan tugas kepada peneliti untuk membuat program *Human Wellbeing* supaya program tersebut dapat diterapkan di perusahaan.

Seperti yang telah diberitakan oleh Kontan.co.id (2020) bahwa, dilihat dari laporan penjualan SMGR, PT. XYZ mengalami penurunan penjualan pada bulan Februari 2020 sebanyak 4,49% secara tahunan. Sedangkan penjualan TLCC juga mengalami penurunan sebanyak 36,81% secara yoy. Paulina sebagai Analis Sinarmas Sekuritas mengatakan bahwa gangguan dalam penjualan terjadi karena masalah virus Covid19 yang menyebabkan pemberhentian sementara proyek pembangunan sehingga pemerintahan lebih berfokus untuk melawan virus dan berdampak pada ekonomi. Perusahaan berupaya sedapat mungkin memperbaiki capaian kinerja industri perusahaan setelah gangguan ini berakhir.

Capaian kinerja perusahaan tentunya didukung oleh sumber daya manusia yang unggul. PT. XYZ menerapkan beberapa strategi dalam pengembangan sumber daya manusia. Perusahaan menerapkan *strategic holding*, yaitu dengan melebarkan sayap dalam membuat anak perusahaan. Anak perusahaan untuk pengembangan *strategic holding* tersebar di beberapa daerah yaitu Semen G, Semen P, Semen TL, dan Semen T. Peningkatan *strategic holding* memberikan kesempatan kepada setiap karyawan dalam mengembangkan diri melalui kemampuan yang disesuaikan dengan bidang pekerjaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa PT. XYZ melakukan upaya terbaik dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Setelah PT. XYZ berdiri lebih dari 50 tahun, perusahaan perlu melakukan *refreshment* untuk mengetahui kebutuhan motivasi para karyawan dalam kepuasan kerjanya. Hal tersebut mempertimbangkan bahwa kondisi yang sekarang sudah berbeda dari 50 tahun yang lalu seperti kondisi yang lebih dinamis, pengelolaan SDM yang lebih strategik, dan pendekatan terhadap karyawan

*Carolina Novi Mustikarini, Erlyta Maulidya Rahmah, Justin Wijaya, Sinar Dharmayana Putra, Novika Ayu Triany, Natali Ikawidjaja*

dilakukan dengan lebih *people oriented*. Peneliti melihat kurangnya semangat yang ada karyawan saat bekerja, sehingga peneliti mengusulkan penelitian mengenai motivasi individual pada karyawan supaya dalam merancang strategi perusahaan khususnya penerapan *strategic holding* dapat membantu perusahaan dalam memberikan informasi mengenai kebutuhan apa saja yang masih kurang tersampaikan.

Penelitian ini mereplikasi dan mengadaptasi penelitian yang dilakukan oleh Meng *et al.* (2016) yang memberikan model mengenai faktor-faktor motivasi intrinsik pejabat eselon 3 karyawan yang akan diterapkan pada pejabat eselon 3 PT. XYZ. Oleh karena itu, penelitian ini memberi usulan judul **“Faktor-Faktor Motivasi Intrinsik Karyawan PT. XYZ (Studi pada Penerapan *Strategic Holding* Pejabat Eselon 3)”**

## **Landasan Teori**

### **Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia adalah sumber daya yang paling berharga di setiap organisasi dan dapat berkontribusi pada organisasi. Keberhasilan organisasi tergantung pada kualitas dan efisiensi sumber daya manusianya (Mensah, 2014). Demi mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, memerlukan peralatan, keuangan, mesin, dan sumber daya informasi, supaya dapat mencapai keunggulan kompetitif dalam jangka panjang. Seluruh departemen diharapkan memiliki kualitas kerja yang baik untuk memberikan keuntungan pada *stakeholder* organisasi di masa depan (Samsuni, 2017). Era pengelolaan sumber daya manusia 4.0 akan lebih berfokus pada orientasi pendekatan manusia sebagai aset perusahaan, sehingga lebih berfokus dalam penerapan strategi motivasi yang mendukung setiap anggota organisasi untuk berkembang (Mediaindonesia.com, 2019).

### **Motivasi Kerja**

Motivasi kerja adalah dorongan dari dalam individu untuk melakukan kegiatan dalam mencapai tujuan (Sidanti, 2015). *Two-factors theory* (Herzberg *et al.*, 1959) berpendapat bahwa "faktor *hygiene*" dan "faktor motivasi" adalah dua bagian yang terpisah. Faktor *hygiene* terkait dengan bagian ekstrinsik, seperti lingkungan kerja, kebijakan, gaji, hubungan interpersonal dan mode pengawasan. Faktor motivasi bersifat intrinsik untuk mendorong karyawan dalam mencapai kinerja yang lebih baik di pekerjaannya. Contohnya pengakuan, pencapaian, promosi, tanggungjawab dan pertumbuhan individu.

### **Motivasi Intrinsik**

Motivasi intrinsik merupakan motivasi yang berfungsi atau bergerak bukan karena adanya dorongan dari orang lain, tetapi adanya dorongan dari dalam diri sendiri untuk melakukan sesuatu. Contohnya seperti jika seseorang ingin belajar, individu tidak perlu adanya dorongan dari orang lain untuk melakukan aktivitasnya. Individu yang memiliki motivasi intrinsik ini akan memiliki tujuan menjadi seseorang yang memiliki keahlian dibidang tertentu, lebih terdidik, dan berpengetahuan luas (Syahrul, 2015). Karyawan termotivasi secara intrinsik ketika terikat dalam pekerjaan yang dianggap menantang dan mampu mengakses kreatifitas. (Syahmirza & Prawitowati, 2022).

### ***Achievement* (ACM)**

*Achievement* dapat dilihat pada individu yang berjuang untuk sukses dan menunjukkan tingkat keunggulan yang tinggi, serta mengejar status sosial dan pemenuhan pribadi. Individu tersebut lebih suka bekerja sendiri atau dengan orang lain yang memiliki *achievement* sama (McClelland, 1985; Meng *et al.*, 2016). Terdapat 9 indikator *achievement* berdasarkan Furham, (2009); Stroh, (2001); Ko & Jun (2015); Meng *et al.*, (2016); Hon & Leung, (2011); Edey Gamassou, (2014), yaitu:

1. *Contribution*: individu memiliki peran spesifik di dalam perusahaan

*Carolina Novi Mustikarini, Erlyta Maulidya Rahmah, Justin Wijaya, Sinar Dharmayana Putra, Novika Ayu Triany, Natali Ikawidjaja*

2. *Effortlessness*: individu memiliki usaha keras dalam bekerja
3. *Simplicity*: individu merasa bekerja di perusahaan relatif mudah dilakukan
4. *Creativity*: individu merasa bekerja di perusahaan dapat mengasah kreatifitas
5. *Teaching*: individu saling melatih satu sama lain untuk mempermudah pekerjaan
6. *Visibility*: perusahaan memiliki reputasi baik di lingkungannya
7. *Personal culture*: individu mampu menyesuaikan karakter dengan budaya perusahaan
8. *Personal position*: individu memiliki pengaruh dalam organisasi
9. *Value*: individu merasa bekerja di perusahaan dapat bermanfaat bagi kehidupan individu

### **Power (PWR)**

*Power* adalah keinginan untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain, ketika individu memperoleh kepuasan dengan mendapatkan reputasi di tempat kerja (McClelland, 1985; Meng *et al*, 2016). Individu yang mampu berpartisipasi lebih besar dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan reputasi individu tersebut. Terdapat 8 indikator *power* berdasarkan Furham, (2009); Stroh, (2001); Ko & Jun (2015), yaitu:

1. *Power*: individu dapat memberikan pengaruh terhadap lingkungan sekitarnya
2. *Responsibility*: individu merasa bekerja di perusahaan tidak mengalami kompleksitas yang tinggi
3. *Clarity*: individu dengan jabatan yang lebih rendah akan lebih peduli dengan kondisi kejelasan dalam pekerjaan
4. *Decision making*: individu dapat dengan mandiri menentukan pekerjaan yang dikelola
5. *Competition*: individu merasa perusahaan yang dinamis mampu memberikan peluang berkompetisi secara sehat
6. *Image*: citra diri individu yang positif dapat berpengaruh di dalam perusahaan
7. *Recognition*: individu berupaya untuk mendapatkan capaian maksimal
8. *Status*: individu merasa status jabatan sangat berpengaruh di dalam perusahaan

### **Job Resource (JR)**

*Job resource* merupakan gambaran individu yang termotivasi sebagai sumber daya yang mampu bertumbuh secara profesional dan termotivasi. Pelatihan pengembangan SDM dapat dilakukan oleh tiap perusahaan secara formal atau informal (Tracey dan Tews, 2005; Meng *et al.*, 2016). Terdapat 10 indikator *job resource* berdasarkan Furham, (2009); Ko & Jun (2015); Parker *et al.*, (2011), yaitu:

1. *Intelectuality*: individu mampu bekerja secara profesional
2. *Personal growth*: bekerja di perusahaan dapat membuat setiap individu lebih berkembang dalam berfikir analitis
3. *Personal relevance*: relasi antar individu berpengaruh terhadap pekerjaan
4. *Stimulation*: individu memanfaatkan peluang ketika menghadapi tantangan saat bekerja
5. *Learning*: bekerja di perusahaan dapat memiliki peluang untuk mempelajari hal baru
6. *Exercise*: individu memiliki peluang untuk pengembangan diri (pelatihan dan program pendidikan ulang)
7. *Title*: individu ingin memberikan kesan yang baik dalam bekerja
8. *Promotion*: individu merasa perusahaan memberikan peluang promosi jabatan
9. *Fairness*: individu merasa perusahaan memberikan *reward* secara adil
10. *Job hopping*: individu tidak berada di bawah tekanan saat bekerja

Carolina Novi Mustikarini, Erlyta Maulidya Rahmah, Justin Wijaya, Sinar Dharmayana Putra, Novika Ayu Triany, Natali Ikawidjaja

### Faktor Motivasi Intrinsik PT XYZ

Tabel di bawah ini merupakan faktor motivasi intrinsik yang menjadi pertimbangan yang akan diterapkan di PT. XYZ dan telah dijelaskan pada pembahasan sebelumnya. Tabel 1 adalah gambaran singkat mengenai definisi faktor motivasi intrinsik yang digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 1.** Faktor Motivasi Intrinsik

| <b>FAKTOR</b>       | <b>KETERANGAN</b>                                                                                                      |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Achievement</i>  | <i>Achievement</i> adalah individu yang memiliki motivasi dari dalam diri untuk mendapatkan pencapaian yang maksimal.  |
| <i>Power</i>        | <i>Power</i> merupakan keinginan individu untuk memiliki citra diri yang baik dan selalu terlibat di dalam organisasi. |
| <i>Job Resource</i> | <i>Job Resource</i> adalah individu yang termotivasi untuk berkembang lebih maju dalam suatu organisasi                |

Sumber: Mihaela & Andreea (2015); Chan *et al.* (2015); Ginns *et al.* (2016); Meng *et al.* (2016).

### Metode Penelitian

#### Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif guna mendapatkan hasil penelitian yang diinginkan. Penelitian kuantitatif menurut Bungin (2013:29) adalah penelitian yang membutuhkan data yang banyak dari populasi yang luas dan dapat dianalisis dengan mudah melalui komputer maupun rumus-rumus statistik.

#### Populasi

Populasi menurut Bungin (2013:101) adalah objek penelitian secara keseluruhan yang meliputi manusia, tumbuh-tumbuhan, hewan, nilai, udara, peristiwa, gejala, hidup, sikap dan sebagainya, dimana objek-objek tersebut dijadikan sumber penelitian. Penelitian ini memiliki populasi yaitu pejabat eselon 3 PT. XYZ sejumlah 55 responden.

#### Sampel

Menurut buku Metodologi Penelitian UWKS (2018:37) Sampel adalah elemen-elemen populasi yang dipilih untuk diteliti. Menurut Uma Sekaran (2006) jumlah sampel >30 dan <500 adalah jumlah yang tepat untuk kebanyakan penelitian. Penelitian ini menggunakan *convenience sampling* yaitu pengambilan sampel dari unit pengamatan yang mudah dijumpai dan dijangkau. Sampel dalam penelitian ini adalah pejabat eselon 3 PT. XYZ.

#### Jenis Data dan Sumber Data

Menurut Abdillah & Jogiyanto (2015), terdapat 2 jenis data yaitu data sekunder dan data primer. Data sekunder adalah data yang telah diolah dan menunjukkan ketidakefektifan informasi yang ada di dalam data tersebut. Data primer adalah data berasal dari pihak utama yang belum pernah diolah oleh pihak manapun. Data sekunder berasal dari buku, literature, dan jurnal, sedangkan data primer berasal dari kuesioner yang akan disebarakan kepada pejabat eselon 3 PT. XYZ.

#### Variabel dan Definisi Operasional

Penelitian ini menggunakan 3 faktor, yaitu, *achievement* (X1), *power* (X2), *job resources* (X3). Tabel 2 merupakan definisi operasional setiap variabel.

Carolina Novi Mustikarini, Erlyta Maulidya Rahmah, Justin Wijaya, Sinar Dharmayana Putra, Novika Ayu Triany, Natali Ikawidjaja

**Tabel 2.** Definisi Operasional Variabel

| Variabel | Definisi Konseptual                                                                                                                                                           | Indikator                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Definisi Operasional                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Sumber                                                                                                                   |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ACM      | <i>Achievement</i> dapat dilihat pada individu yang berjuang untuk sukses dan menunjukkan tingkat keunggulan yang tinggi, serta mengejar status sosial dan pemenuhan pribadi. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Contribution</i></li> <li>2. <i>Effortlessnes</i></li> <li>3. <i>Simplicity</i></li> <li>4. <i>Creativity</i></li> <li>5. <i>Teaching</i></li> <li>6. <i>Visibility</i></li> <li>7. <i>Personal Culture</i></li> <li>8. <i>Personal Position</i></li> <li>9. <i>Value</i></li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya memiliki peran spesifik di dalam PT. XYZ</li> <li>2. Saya selalu berusaha keras dalam bekerja di PT. XYZ</li> <li>3. Bekerja di PT. XYZ relatif mudah dilakukan</li> <li>4. Bekerja di PT. XYZ dapat mengasah kreatifitas</li> <li>5. Karyawan di PT. XYZ saling melatih sesama karyawan untuk mempermudah pekerjaannya</li> <li>6. Saya bangga bekerja di PT. XYZ yang memiliki reputasi baik di masyarakat</li> <li>7. Saya mampu menyesuaikan karakter saya dengan budaya yang diterapkan pada PT. XYZ</li> <li>8. Saya termasuk orang yang memiliki pengaruh di PT. XYZ</li> <li>9. Pekerjaan di PT. XYZ bermanfaat bagi kehidupan saya</li> </ol>                                                                     | Furham, (2009); Stroh, (2001); Ko & Jun (2015); Meng <i>et al.</i> , (2016); Hon & Leung, (2011); Edey Gamassou, (2014). |
| PWR      | <i>Power</i> adalah keinginan untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain, ketika individu memperoleh kepuasan dengan mendapatkan reputasi di tempat kerja                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Power</i></li> <li>2. <i>Responsibility</i></li> <li>3. <i>Clarity</i></li> <li>4. <i>Decision Making</i></li> <li>5. <i>Competition</i></li> <li>6. <i>Image</i></li> <li>7. <i>Recognition</i></li> <li>8. <i>Status</i></li> </ol>                                                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya merasa dapat memberikan pengaruh terhadap orang lain di sekitar saya</li> <li>2. Bekerja di PT. XYZ tidak mengalami kompleksitas yang tinggi</li> <li>3. Karyawan dengan status pekerjaan rendah (posisi lulusan &amp; peran non manajerial) lebih peduli dengan kejelasan dalam pekerjaan.</li> <li>4. Saya dapat menentukan secara mandiri pekerjaan yang saya kelola</li> <li>5. Bekerja di PT. XYZ sangat dinamis, sehingga mampu memberikan peluang berkompetisi secara sehat</li> <li>6. Reputasi diri karyawan yang positif dapat berpengaruh di PT. XYZ.</li> <li>7. Saya akan mengupayakan untuk mendapatkan capaian maksimal</li> <li>8. Karyawan merasa status jabatan sangat berpengaruh di PT. XYZ</li> </ol> | Meng <i>et al.</i> , (2016); Furham, (2009); Stroh, (2001); Ko & Jun (2015).                                             |
| JR       | <i>Job resource</i> merupakan individu akan termotivasi untuk berkembang lebih jika menerima nilainya pertumbuhan secara profesional.                                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Intelectuality</i></li> <li>2. <i>Personal Growth</i></li> <li>3. <i>Personal Relevance</i></li> <li>4. <i>Stimulation</i></li> <li>5. <i>Learning</i></li> </ol>                                                                                                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya merasa mampu bekerja secara profesional</li> <li>2. Bekerja di PT XYZ, membuat saya lebih berkembang dalam berfikir analitis</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Meng <i>et al.</i> , (2016); Furham, (2009); Ko & Jun (2015); Parker <i>et al.</i> , (2011)                              |

Carolina Novi Mustikarini, Erlyta Maulidya Rahmah, Justin Wijaya, Sinar Dharmayana Putra, Novika Ayu Triany, Natali Ikawidjaja

|  |  |                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  | <p>6. <i>Exercise</i><br/>7. <i>Title</i><br/>8. <i>Promotion</i><br/>9. <i>Fairness</i><br/>10. <i>Job hopping</i></p> | <p>3. Relasi antar karyawan sangat mendukung kerjasama dalam bekerja<br/>4. Saya memanfaatkan peluang ketika menghadapi tantangan saat bekerja<br/>5. Bekerja di PT. XYZ membuat saya memiliki peluang untuk mempelajari hal baru<br/>6. Saya memiliki peluang untuk pengembangan diri di PT. XYZ (melalui pelatihan, peluang pendidikan ulang)<br/>7. Saya ingin memberikan kesan yang baik dalam bekerja<br/>8. Perubahan kinerja yang saya lakukan dapat memberikan peluang terhadap promosi jabatan<br/>9. Saya merasa PT. XYZ memberikan <i>reward</i> secara adil<br/>10. Saya tidak berada di bawah tekanan saat bekerja</p> |  |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Sumber: Furham, (2009); Stroh, (2001); Ko & Jun (2015); Meng *et al.*, (2016); Hon & Leung, (2011); Edey Gamassou, (2014).

### Proses Pengumpulan Data

Metode dalam pengumpulan data penelitian ini yaitu metode kuesioner. Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang paling umum digunakan dengan beberapa item pertanyaan atau pernyataan menggunakan format tertentu (Abdillah & Jogiyanto, 2015:52). Penelitian ini menggunakan skala *likert* sebagai pengukuran. Skala *likert* menurut Yulmardi *et al.* (2009:140) yaitu skala yang digunakan untuk mengukur data terhadap sikap dengan menyatakan setuju atau tidak setuju menggunakan 5 tingkatan penilaian. “sangat tidak setuju” 1, “tidak setuju” 2, “cukup setuju” 3, “setuju” 4, dan “sangat setuju” 5.

### Metode Analisis Data

Peneliti menggunakan metode analisis faktor konfirmatori atau *Confirmatory factor analysis* (CFA). Abdillah & Jogiyanto (2015) mengatakan CFA adalah teknik yang digunakan untuk mengukur jumlah faktor dan skor loading variabel. CFA merupakan metode untuk menguji teori konseptual dalam menjelaskan perbedaan indikator yang merepresentasikan secara analitik. CFA akan menghasilkan model penelitian tentang pemahaman kualitas pengukuran konstruk dengan lebih baik.

### First Order Construct

*First Order Construct* adalah hubungan teoritis antara variable laten berupa indikator manifest (reflektif) atau indikator pembentuk (formatif) dengan parameter yang diestimasi (Abdillah & Jogiyanto, 2015).

### Uji Validitas Konstruk

Uji validitas konstruk diukur dengan parameter skor *loading* (*Rule of Thumbs* > 0,7) menggunakan parameter *AVE*, *Communality*, *R*, dan *Redundancy*. Skor *AVE* harus > 0,5, *Communality* > 0,5, dan *Redundancy* mendekati 1. Indikator dapat dihapus dari konstraknya jika skor *loading* < 0,5 karena indikator ini tidak termuat (*load*). Selama skor *AVE* dan *Communality* indikator 0,5, skor *loading* antara 0,5 – 0,7 sebaiknya tidak dihapus.

Carolina Novi Mustikarini, Erlyta Maulidya Rahmah, Justin Wijaya, Sinar Dharmayana Putra, Novika Ayu Triany, Natali Ikawidjaja

### Uji validitas konvergen

Parameter uji validitas konvergen dapat dilihat dari skor *AVE* dan *Communality* yang masing-masing nilainya harus di atas 0,5. Probabilitas indikator konstruk masuk ke variabel lain yang lebih rendah (kurang 0,5), sehingga probabilitas indikatornya konvergen dan masuk ke konstruk yang lebih besar di atas 50%.

### Uji validitas diskriminan

Parameter uji validitas diskriminan yaitu membandingkan akar dari *AVE* suatu konstruk yang lebih tinggi dibandingkan dengan melihat skor *cross loading*. Masing-masing indikator di suatu konstruk akan berbeda dengan indikator di konstruk lain dan berkumpul pada konstruk yang dimaksud dapat terlihat pada tabel skor *loading*.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dapat dikatakan suatu konstruk reliabel jika nilai *Cronbach's alpha* harus > 0,6 dan nilai *Composite reliability* harus > 0,7.

### Second Order Construct

*Second Order Construct* merupakan hubungan teoritis atau konstruk *higher order* bersifat reflektif atau formatif dengan dimensi konstruk di bawahnya (Abdillah & Jogiyanto, 2015).

### Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen merupakan *AVE* dan *Communality* di atas 0,5 dan uji reliabilitas di atas 0,6. Konstruk *multidimensional* memiliki dua nilai R<sup>2</sup> karena konstruk *higher order* (KSI) dibentuk dari 3 dimensi di bawahnya, sehingga mempunyai nilai R<sup>2</sup> selain pada dependen variabel (SAT).

### Analisis Data

#### Karakteristik Responden

Hasil pembagian kuesioner secara *online* yang saya lakukan di PT. XYZ, responden pada penelitian ini berjumlah 55 orang yang merupakan pejabat eselon 3 PT. XYZ. Responden yang dipilih berdasarkan kriteria karyawan berada di posisi eselon 3 hingga lini di bawahnya yaitu 54 orang bekerja di PT. XYZ lebih dari 6 tahun dan 1 orang kurang dari setahun. Pendapat jujur para responden pada pengisian kuesioner sangat dipentingkan, sehingga mereka mengisi kuesioner tanpa mencantumkan identitas diri.

### Analisis Deskriptif

Tabel 3. Mean dan Standard Deviation

| Variabel         | Indikator                | Mean  | Standard Deviation |
|------------------|--------------------------|-------|--------------------|
| Achievement (X1) | Contribution (X1.1)      | 3,69  | 0,76               |
|                  | Effortlessness (X1.2)    | 4,255 | 0,719              |
|                  | Simplicity (X1.3)        | 3,764 | 0,914              |
|                  | Creativity (X1.4)        | 4,164 | 0,733              |
|                  | Teaching (X1.5)          | 4,164 | 0,654              |
|                  | Visibility (X1.6)        | 4,236 | 0,852              |
|                  | Personal-culture (X1.7)  | 4,09  | 0,769              |
|                  | Personal-position (X1.8) | 3,218 | 0,888              |
|                  | Value (X1.9)             | 4,2   | 0,84               |
| Power (X2)       | Power (X2.1)             | 3,782 | 0,755              |
|                  | Responsibility (X2.2)    | 3,127 | 0,935              |
|                  | Clarity (X2.3)           | 3,527 | 1,006              |
|                  | Decision-making (X2.4)   | 3,764 | 0,914              |

Carolina Novi Mustikarini, Erlyta Maulidya Rahmah, Justin Wijaya, Sinar Dharmayana Putra, Novika Ayu Triany, Natali Ikawidjaja

|                           |                                  |       |       |
|---------------------------|----------------------------------|-------|-------|
|                           | <i>Competition (X2.5)</i>        | 3,855 | 0,862 |
|                           | <i>Image (X2.6)</i>              | 4,09  | 0,72  |
|                           | <i>Recognition (X2.7)</i>        | 4,29  | 0,73  |
|                           | <i>Status (X2.8)</i>             | 3,873 | 0,973 |
| <i>Job Resources (X3)</i> | <i>Intellectuality (X3.1)</i>    | 4,182 | 0,69  |
|                           | <i>Personal growth (X3.2)</i>    | 4,073 | 0,783 |
|                           | <i>Personal relevance (X3.3)</i> | 4,127 | 0,715 |
|                           | <i>Stimulation (X3.4)</i>        | 4,727 | 0,904 |
|                           | <i>Learning (X3.5)</i>           | 4,236 | 0,713 |
|                           | <i>Exercise (X3.6)</i>           | 4,109 | 0,755 |
|                           | <i>Title (X3.7)</i>              | 4,382 | 0,674 |
|                           | <i>Promotion (X3.8)</i>          | 3,89  | 0,824 |
|                           | <i>Fairness (X3.9)</i>           | 3,455 | 0,891 |
|                           | <i>Job-hopping (X3.10)</i>       | 3,636 | 0,979 |

Sumber: Data Diolah

### **Achievement**

Berdasarkan Tabel 3, nilai rata-rata indikator tertinggi yaitu 4,255. Terdapat pada indikator *effortlessness* (usaha keras) yang memiliki pertanyaan “Saya selalu berusaha keras dalam bekerja di PT. XYZ”. Maka dapat dinyatakan bahwa karyawan bekerja dengan sungguh-sungguh di perusahaan ini dengan berusaha keras dalam pekerjaannya. Standar deviasi tertinggi terdapat pada indikator *simplicity* (kemudahan) dengan nilai 1,914, membuktikan responden memberikan jawaban yang bervariasi.

### **Power**

Berdasarkan Tabel 3, nilai indikator yang memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu 4,29. Terdapat pada indikator *recognition* (pengakuan) yang memiliki pertanyaan “Saya akan mengupayakan untuk mendapatkan capaian maksimal”. Maka dapat dinyatakan bahwa karyawan bekerja dengan sangat keras supaya mendapatkan pengakuan dari orang lain bahwa mereka mampu mencapai kinerjanya dengan baik. Standar deviasi tertinggi terdapat pada indikator *clarity* (kejelasan) dengan nilai 1,006, membuktikan responden memberikan jawaban yang bervariasi.

### **Job Resources**

Berdasarkan Tabel 3, nilai indikator dengan nilai rata-rata tertinggi yaitu 4,727. Terdapat pada indikator *stimulation* (stimulasi) yang memiliki pertanyaan “Saya memanfaatkan peluang ketika menghadapi tantangan saat bekerja”. Maka dapat dinyatakan bahwa di saat bekerja, karyawan selalu dapat mencari peluang dan memanfaatkannya dalam menghadapi tantangan. Standar deviasi tertinggi terdapat pada indikator *job-hopping* dengan nilai 0,979, membuktikan responden memberikan jawaban yang bervariasi.

### **First Order Construct**

#### **Uji Validitas Konstruk**

Uji validitas konstruk diukur dengan parameter skor *loading* (*Rule of Thumbs* > 0,7) menggunakan parameter *AVE*, *Communality*, *R*, dan *Redundancy*. Skor *AVE* harus > 0,5, *Communality* > 0,5, dan *Redudancy* mendekati 1. Indikator dapat dihapus dari konstruknya jika skor *loading* < 0,5 karena indikator ini tidak termuat (*load*). Selama skor *AVE* dan *Communality* indikator 0,5, skor *loading* antara 0,5 – 0,7 sebaiknya tidak dihapus. Setelah dilakukan pengujian ada 1 indikator yang telah dieliminasi yaitu *responsibility* dan *clarity*.

Carolina Novi Mustikarini, Erlyta Maulidya Rahmah, Justin Wijaya, Sinar Dharmayana Putra, Novika Ayu Triany, Natali Ikawidjaja

**Tabel 4. Outer Loading**

| <b>Hasil Pengujian Outer Loading</b> |                    |              |                     |                      |
|--------------------------------------|--------------------|--------------|---------------------|----------------------|
| Indikator                            | <i>Achievement</i> | <i>Power</i> | <i>Job Resource</i> | Intrinsic Motivation |
| X1.1                                 | 0,540              |              |                     | 0,562                |
| X1.2                                 | 0,863              |              |                     | 0,869                |
| X1.3                                 | 0,695              |              |                     | 0,628                |
| X1.4                                 | 0,884              |              |                     | 0,826                |
| X1.5                                 | 0,819              |              |                     | 0,779                |
| X1.6                                 | 0,887              |              |                     | 0,863                |
| X1.7                                 | 0,918              |              |                     | 0,871                |
| X1.8                                 | 0,411              |              |                     | 0,395                |
| X1.9                                 | 0,733              |              |                     | 0,725                |
| X2.1                                 |                    | 0,748        |                     | 0,682                |
| X2.4                                 |                    | 0,638        |                     | 0,511                |
| X2.5                                 |                    | 0,785        |                     | 0,782                |
| X2.6                                 |                    | 0,855        |                     | 0,800                |
| X2.7                                 |                    | 0,889        |                     | 0,861                |
| X2.8                                 |                    | 0,394        |                     | 0,329                |
| X3.1                                 |                    |              | 0,816               | 0,788                |
| X3.2                                 |                    |              | 0,862               | 0,825                |
| X3.3                                 |                    |              | 0,877               | 0,829                |
| X3.4                                 |                    |              | 0,492               | 0,464                |
| X3.5                                 |                    |              | 0,840               | 0,726                |
| X3.6                                 |                    |              | 0,873               | 0,822                |
| X3.7                                 |                    |              | 0,895               | 0,851                |
| X3.8                                 |                    |              | 0,741               | 0,722                |
| X3.9                                 |                    |              | 0,571               | 0,568                |
| X3.10                                |                    |              | 0,292               | 0,337                |

Sumber: Data Diolah

Tabel 4 menunjukkan beberapa indikator yang telah memenuhi syarat nilai *outer loading* yaitu  $> 0,7$ . Indikator dengan nilai  $< 0,5$  maka indikator tersebut dihapus, karena dapat dikatakan data tersebut bias.

**Tabel 5. Average Variance Extracted**

| <b>Hasil Pengujian AVE</b>  |                                   |
|-----------------------------|-----------------------------------|
| Variabel                    | <i>Average Variance Extracted</i> |
| <i>Achievement</i>          | 0,596                             |
| <i>Power</i>                | 0,543                             |
| <i>Job Resource</i>         | 0,565                             |
| <i>Intrinsic Motivation</i> | 0,512                             |

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan hasil uji validitas *Average Variance Extracted* (AVE) pada Tabel 5 disimpulkan bahwa nilai tersebut diterima. Nilai yang dihasilkan semua lebih dari 0,5 yang sesuai dengan persyaratan bahwa nilai AVE  $> 0,5$ .

**Tabel 6. Cross Loading**

| <b>Hasil Pengujian Cross Loading</b> |                    |              |                     |                      |
|--------------------------------------|--------------------|--------------|---------------------|----------------------|
| Indikator                            | <i>Achievement</i> | <i>Power</i> | <i>Job Resource</i> | Intrinsic Motivation |
| X1.1                                 | 0,540              | 0,514        | 0,615               | 0,562                |
| X1.2                                 | 0,863              | 0,813        | 0,860               | 0,869                |
| X1.3                                 | 0,695              | 0,581        | 0,512               | 0,628                |
| X1.4                                 | 0,884              | 0,778        | 0,774               | 0,826                |

Carolina Novi Mustikarini, Erlyta Maulidya Rahmah, Justin Wijaya, Sinar Dharmayana Putra, Novika Ayu Triany, Natali Ikawidjaja

|       |       |       |       |       |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| X1.5  | 0,819 | 0,750 | 0,746 | 0,779 |
| X1.6  | 0,887 | 0,834 | 0,805 | 0,863 |
| X1.7  | 0,918 | 0,845 | 0,796 | 0,871 |
| X1.8  | 0,411 | 0,422 | 0,317 | 0,395 |
| X1.9  | 0,733 | 0,728 | 0,755 | 0,725 |
| X2.1  | 0,690 | 0,748 | 0,648 | 0,682 |
| X2.4  | 0,548 | 0,638 | 0,517 | 0,511 |
| X2.5  | 0,728 | 0,785 | 0,726 | 0,782 |
| X2.6  | 0,757 | 0,855 | 0,810 | 0,800 |
| X2.7  | 0,864 | 0,889 | 0,896 | 0,861 |
| X2.8  | 0,362 | 0,394 | 0,279 | 0,332 |
| X3.1  | 0,774 | 0,796 | 0,816 | 0,790 |
| X3.2  | 0,739 | 0,817 | 0,862 | 0,825 |
| X3.3  | 0,775 | 0,799 | 0,877 | 0,829 |
| X3.4  | 0,492 | 0,510 | 0,492 | 0,464 |
| X3.5  | 0,754 | 0,773 | 0,840 | 0,726 |
| X3.6  | 0,764 | 0,747 | 0,873 | 0,822 |
| X3.7  | 0,817 | 0,823 | 0,895 | 0,851 |
| X3.8  | 0,718 | 0,677 | 0,741 | 0,722 |
| X3.9  | 0,493 | 0,509 | 0,571 | 0,568 |
| X3.10 | 0,253 | 0,214 | 0,292 | 0,342 |

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan Tabel 6 di atas, hasil pengujian *cross loading* sudah mememuni syarat, karena memiliki nilai  $> 0,70$  pada setiap variabelnya. Fokus hasil data hanya pada kolom berwarna hijau yang memiliki nilai *cross loading* lebih besar daripada nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa hasil dari pengujian *cross loading* sudah valid.

### Uji Reliabilitas

Uji reabilitas dapat dikatakan suatu konstruk reliabel jika nilai *Cronbach's alpha* harus  $> 0,6$  dan nilai *Composite reliability* harus  $> 0,7$ .

**Tabel 7. Cronbach's Alpha**  
Hasil Pengujian *Cronbach's Alpha*

| Variabel                    | <i>Cronbach's Alpha</i> |
|-----------------------------|-------------------------|
| <i>Achievement</i>          | 0,907                   |
| <i>Power</i>                | 0,820                   |
| <i>Job Resource</i>         | 0,902                   |
| <i>Intrinsic Motivation</i> | 0,979                   |

Sumber: Data Diolah

Tabel 7 di atas menunjukkan hasil pengujian *Cronbach's Alpha* yaitu nilai terendah yang dihasilkan 0,820 dan yang tertinggi 0,979. Maka dapat disimpulkan bahwa alat ukur yang digunakan sudah baik atau reliable dengan syarat nilai *Cronbach's Alpha* harus  $> 0,6$ .

**Tabel 8. Composite Reliability**  
Hasil Pengujian AVE

| Variabel                    | <i>Composite Reliability</i> |
|-----------------------------|------------------------------|
| <i>Achievement</i>          | 0,927                        |
| <i>Power</i>                | 0,871                        |
| <i>Job Resource</i>         | 0,924                        |
| <i>Intrinsic Motivation</i> | 0,980                        |

Sumber: Data Diolah

Carolina Novi Mustikarini, Erlyta Maulidya Rahmah, Justin Wijaya, Sinar Dharmayana Putra, Novika Ayu Triany, Natali Ikawidjaja

Tabel 8 menunjukkan bahwa nilai hasil pengujian *Composite Reliability* > 0,7 yang mengindikasikan bahwa variabel tersebut dapat menjadi alat ukur suatu konstruk dengan konsisten.

### **Second Order Construct**

*Second Order Construct* merupakan hubungan teoritis atau konstruk *higher order* bersifat reflektif atau formatif dengan dimensi konstruk di bawahnya (Abdillah & Jogiyanto, 2015).

### **Loading Factor Path Coefficients**

**Tabel 9. Path Coefficients**

| Hasil Pengujian     |                             |
|---------------------|-----------------------------|
| Variabel            | <i>Intrinsic Motivation</i> |
| <i>Achievement</i>  | 0,961                       |
| <i>Power</i>        | 0,933                       |
| <i>Job Resource</i> | 0,950                       |

Sumber: Data Diolah

Nilai *Loading Factor Path Coefficients* yang sesuai dengan persyaratan *Second Order Construct* yaitu > 0.7. Pada Tabel 9 menunjukkan bahwa hasil pengujian semua variabel ada di atas 0.7 sehingga hasil tersebut valid.

### **Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

**Tabel 10. R Square**

| Hasil Pengujian     |                 |
|---------------------|-----------------|
| Variabel            | <i>R Square</i> |
| <i>Achievement</i>  | 0,922           |
| <i>Power</i>        | 0,871           |
| <i>Job Resource</i> | 0,903           |

Sumber: Data Diolah

Nilai R<sup>2</sup> pada Tabel 10 menunjukkan seberapa besar nilai indikator yang dapat membentuk sebuah variabel. Faktor *achievement* memiliki 9 indikator dengan nilai sebesar 0,922 yang menyatakan bahwa faktor *achievement* dapat merefleksikan faktor-faktor motivasi sebesar 92,2%. Faktor *power* memiliki 8 indikator dengan nilai sebesar 0,871 yang menyatakan bahwa faktor *power* dapat merefleksikan faktor-faktor motivasi sebesar 87,1%. Faktor *job resources* memiliki 10 indikator dengan nilai sebesar 0,903 yang menyatakan bahwa faktor *job resources* dapat merefleksikan faktor-faktor motivasi sebesar 90,3%.

### **Pembahasan**

Motivasi intrinsik yang tercermin dalam penelitian ini meliputi 3 faktor yaitu *achievement*, *power*, dan *job resources* (Furham, 2009), (Stroh, 2001), (Ko & Jun, 2015), (Edey Gamassou, 2014), (Hon & Leung, 2011). Penelitian ini menggunakan 3 faktor dengan 27 indikator yang diujikan pada karyawan PT. XYZ.

Penyebaran kuesioner di PT. XYZ secara *online* terdapat 55 responden yang sesuai dengan beragam kriteria contohnya Kelahiran yang berbeda-beda seperti tahun 1964 – 1968 sebanyak 2 orang, tahun 1969 – 1973 sebanyak 23 orang, tahun 1974 – 1978 sebanyak 20, tahun 1979 – 1983 sebanyak 2 orang, tahun 1984 – 1988 sebanyak 4 orang, tahun 1989 – 1993 sebanyak 3 orang, dan tahun 1994 – 1998 sebanyak 1 orang. Karyawan juga merupakan dari lulusan yang beragam seperti lulusan SMA

*Carolina Novi Mustikarini, Erlyta Maulidya Rahmah, Justin Wijaya, Sinar Dharmayana Putra, Novika Ayu Triany, Natali Ikawidjaja*

sebanyak 21 orang, lulusan D3 sebanyak 2 orang, lulusan S1 sebanyak 31 orang, dan lulusan S2 sebanyak 1 orang.

Hasil dari analisis data penelitian menunjukkan bahwa terdapat 25 indikator yang merefleksikan faktor motivasi intrinsik para karyawan PT. XYZ. Beberapa indikator yang di eliminasi atau tidak merefleksikan faktor motivasi intrinsik karyawan seperti *responsibility* (X2.2) dan *clarity* (X2.3).

Indikator *responsibility* (X2.2) dieliminasi atau tidak merefleksikan faktor motivasi intrinsik karyawan PT. XYZ. *Responsibility* merupakan individu merasa bekerja di perusahaan tersebut mendapatkan atau memiliki tanggung jawab yang tinggi (Furham, 2009), (Stroh, 2001), (Ko & Jun, 2015), (Edey Gamassou, 2014), (Hon & Leung, 2011).

Indikator *clarity* (X2.3) dieliminasi atau tidak merefleksikan faktor motivasi intrinsik karyawan PT. XYZ. Menurut (Furham, 2009), (Stroh, 2001), (Ko & Jun, 2015), (Edey Gamassou, 2014), (Hon & Leung, 2011) *clarity* merupakan individu yang membutuhkan kejelasan dan kondisi pekerjaan dalam perusahaannya. Hasil penelitian menunjukkan perusahaan sudah memberikan kejelasan dalam pekerjaan setiap karyawannya (jabatan) dan terbuka kepada karyawannya mengenai kondisi yang ada pada perusahaan.

#### ***Achievement* (X4)**

Faktor *achievement* merupakan salah satu faktor yang merefleksikan variabel motivasi intrinsik pada karyawan PT. XYZ. *Achievement* dapat dilihat pada individu yang berjuang untuk sukses dan menunjukkan tingkat keunggulan yang tinggi, serta mengejar status sosial dan pemenuhan pribadi. Individu tersebut lebih suka bekerja sendiri atau dengan orang lain yang memiliki *achievement* sama (McClelland, 1985; Meng *et al.*, 2016).

Setiap karyawan berlomba-lomba menunjukkan usaha terbaiknya dalam bekerja supaya dipandang oleh orang lain bahwa mereka mampu. Selalu mendapatkan tugas yang beragam dan mengalami perpindahan departemen membuat seseorang belajar mengenai ilmu baru lebih luas. Pada saat saya melakukan observasi di PT. XYZ, setiap karyawan bekerja keras untuk menghasilkan suatu kinerja yang maksimal. Hal tersebut dapat memberi nilai lebih terhadap karyawan tersebut dalam performa kerjanya. Para karyawan juga memberi bimbingan pada peserta *internship* dalam mengerjakan tugas baru dengan sangat ramah. PT. XYZ memiliki reputasi yang baik di masyarakat, sehingga karyawan merasa bangga bekerja di perusahaan ini.

#### ***Power* (X5)**

Faktor *power* merupakan salah satu faktor yang merefleksikan variabel motivasi intrinsik pada karyawan PT. XYZ. *Power* adalah keinginan untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain, ketika individu memperoleh kepuasan dengan mendapatkan reputasi di tempat kerja (McClelland, 1985; Meng *et al.*, 2016). Individu yang mampu berpartisipasi lebih besar dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan reputasi individu tersebut.

Reputasi karyawan yang positif di dalam maupun di luar perusahaan akan berdampak sangat besar. Selama peneliti magang di PT. XYZ, karyawan akan merasa puas jika memiliki pengaruh dalam suatu perusahaan. Salah satu yang berpengaruh yaitu jabatan, semakin tinggi jabatan maka akan semakin berpengaruh dalam suatu tim. Karyawan berusaha keras menghasilkan kinerja terbaiknya untuk mendapatkan reputasi yang baik, sehingga memudahkan karyawan untuk mendapatkan peluang kenaikan jabatan. PT. XYZ sudah berdiri lebih dari 50 tahun tentu memiliki sistem yang dinamis, sehingga mampu memberikan peluang berkompetisi karyawan secara sehat.

Carolina Novi Mustikarini, Erlyta Maulidya Rahmah, Justin Wijaya, Sinar Dharmayana Putra, Novika Ayu Triany,  
Natali Ikawidjaja

### **Job Resources (X6)**

Faktor *job resources* merupakan salah satu faktor yang merefleksikan variabel motivasi intrinsik pada karyawan PT. XYZ. *Job resource* merupakan gambaran individu yang termotivasi sebagai sumber daya yang mampu bertumbuh secara profesional dan termotivasi. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui pelatihan yang dilakukan oleh tiap perusahaan secara formal atau informal (Tracey dan Tews, 2005; Meng *et al.*, 2016).

Karyawan yang bekerja di PT. XYZ merasa bahwa selama mereka bekerja mendapatkan perkembangan dalam berpikir analitis. Peluang untuk mendapatkan hal baru sangat besar, karena tugas yang diberikan selalu berbeda dan membutuhkan pengetahuan yang lebih. Karyawan dengan dasar ilmu yang berbeda-beda akan membuat karyawan lain memiliki ilmu baru melalui tugas tim atau *sharing*. Perusahaan menyediakan peluang untuk karyawannya berkembang melalui pelatihan secara formal atau non-formal yang diadakan perusahaan seperti yang tercermin selama magang. Pelatihan tidak hanya dilakukan di dalam perusahaan, tetapi juga di luar perusahaan. Perkembangan yang dialami karyawan akan berdampak besar bagi perusahaan dalam mencapai targetnya. Para karyawan yang bekerja merasa tidak berada dibawah tekanan yang berlebih.

### **Implikasi Manajerial**

Hasil penelitian menyatakan bahwa faktor *achievement*, *power*, dan *job resources* merefleksikan faktor-faktor motivasi intrinsik pada pejabat eselon 3 PT. XYZ. Implikasi manajerial dari penelitian ini dapat digunakan sebagai evaluasi dan bahan pertimbangan membuat strategi dalam memenuhi kebutuhan motivasi yang ada pada karyawan PT. XYZ.

Implikasi manajerial yang lainnya adalah perusahaan lebih memperhatikan faktor apa saja yang masih belum sepenuhnya memenuhi kebutuhan motivasi karyawannya. Terpenuhinya motivasi yang dibutuhkan karyawan, maka akan menghasilkan suatu kinerja yang baik. Seperti salah satu contoh kepercayaan antar karyawan atau atasan dan bawahan. Semestinya, dalam menciptakan suatu hubungan baik dalam perusahaan yaitu kepercayaan, bagaimana atasan percaya dengan bawahan maupun sebaliknya. Menciptakan suatu kepercayaan diperlukan sesekali mengadakan acara pendekatan seluruh karyawan dari semua jabatan. Hal tersebut dapat mempererat hubungan seluruh karyawan yang ada di PT. XYZ.

Bekerja di PT. XYZ tentu saja memiliki tingkat kompleksitas yang tinggi karena perusahaan tersebut merupakan salah satu perusahaan besar di Indonesia. Tantangan dan strategi pengembangan sangat banyak, sehingga semaksimal mungkin dapat memenuhi semua target-target perusahaan.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti melalui observasi selama magang di perusahaan dan menyebarkan kuesioner kepada 55 responden, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang merefleksikan motivasi intrinsik pejabat eselon 3 PT. XYZ yaitu *achievement*, *power*, dan *job resources*. Hasil dari penelitian ini dapat menjawab pertanyaan yang ada pada rumusan masalah bahwa 3 faktor tersebut secara valid merefleksikan faktor-faktor motivasi intrinsik pejabat eselon 3 PT. XYZ.

### **Saran**

#### **Penelitian Selanjutnya**

Penelitian selanjutnya dapat menggunakan sampel lebih banyak dari yang sudah dilakukan oleh peneliti supaya mendapatkan data yang lebih luas. Faktor-faktor motivasi sangat penting ada dalam strategi pengembangan SDM di suatu perusahaan atau organisasi manapun, karena dapat mendukung hasil kinerja suatu karyawan secara maksimal. Berfokus pada beberapa faktor seperti *interpersonal relationship* dan *power* untuk digunakan penelitian lebih lanjut. Hasil pengisian kuesioner karyawan,

Carolina Novi Mustikarini, Erlyta Maulidya Rahmah, Justin Wijaya, Sinar Dharmayana Putra, Novika Ayu Triany, Natali Ikawidjaja

indikator *trust*, *responsibility*, dan *clarity* tidak tercermin merefleksikan motivasi intrinsik. Penelitian selanjutnya juga dapat dilakukan melalui pendekatan kualitatif, sehingga dapat menggali faktor-faktor motivasi intrinsik. Pengembangan hasil penelitian dapat menambahkan variabel dan indikator lain dari luar untuk merefleksikan faktor-faktor motivasi dengan variabel dan indikator yang berbeda.

### Perusahaan

Penelitian ini diharapkan akan menjadi pertimbangan bagi Manajemen Sumber Daya Manusia PT. XYZ dalam membuat strategi pengembangan kinerja karyawan dengan cara memenuhi faktor intrinsik apa saja yang dapat memotivasi karyawan seperti *achievement*, *power*, dan *job resources*. Perusahaan lebih berfokus kepada hubungan interpersonal antar karyawan, karena karyawan merasa kurangnya ada kepercayaan antar karyawan di perusahaan. Performa perusahaan akan menjadi baik apabila memiliki performa baik pada tiap karyawannya.

### Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini adalah dengan adanya pandemi covid-19 seperti ini dan karyawan PT. XYZ semua melakukan *Work From Home (WFH)*, sehingga peneliti menyebarkan kuesioner secara *online* dan tidak dapat mendampingi responden secara langsung dalam pengisian kuesioner.

### Daftar Pustaka

- Almaaitah, M. F., Harada, Y., & Sakdan, M. F. (2017). Integrating Herzberg and Social Exchange Theories to Underpinned Human Resource Practices, Leadership Style and Employee Retention in Health Sector. *World Journal of Business and Management*, Vol. 3, No. 1.
- De Jong, J. P., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C. (2011). *Corporate Entrepreneurship at the Individual Level: Measurement and Determinants*.
- Dwitama, F. S., Yuliana, & Suyuthie, H. (2011). Komunikasi Interpersonal Karyawan Purchasing dengan Food and Beverage Division. *Program Studi D4 Manajemen Perhotelan*.
- Fapohunda, O. (2019). Strategies for Mitigating Employee Turnover in the. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*.
- Furnham, A., Eracleous, A., & Premuzic, T. C. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24 Iss: 8 pp. 765 - 779.
- Gamassou, C. E. (2014). What Drives Personnel Out of Public Organizations? *Public Organiz Rev*.
- Hall, M. D. (2019). Relationship between Employee Development,. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*.
- Hon, A. H., & Leung, A. S. (2011). Employee Creativity and Motivation in the Chinese Context: The Moderating Role of Organizational Culture. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52:125.
- Ko, K., & Jun, K. N. (2015). A Comparative Analysis of Job Motivation and Career Preference of Asian Undergraduate Students. *Public Personnel Management*, Vol. 44(2) 192–.
- Malik, S. (2018). Measuring the relationship between Job Resources and Employee Turnover Behaviour: A study of Generation Y employees in Indian IT organizations. *Delhi School of Management*.
- Mihaela, N., & Andreea. (2015). The Impact of Social Audit Human Resources. *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series*, Issue 1, volume I.
- Nahdluddin, M., & Maftukhah, I. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Management Analysis Journal*, 4 (3).
- Sidanti, H. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negera Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun. *Jurnal JIBEKA*, 44 - 53, Volume 9 Nomor 1 .

*Carolina Novi Mustikarini, Erlyta Maulidya Rahmah, Justin Wijaya, Sinar Dharmayana Putra, Novika Ayu Triany, Natali Ikawidjaja*

- Song, M., Wang, P., & Yang, P. (2018). Promotion of Secure Software Development Assimilation: Stimulating Individual Motivation. *Chinese Management Studies*, Vol. 12 No. 1.
- Stroh, E. C. (2001). Personnel Motivation: Strategies to Stimulate Employee to Increase Performance. *Politeia*, Vol. 20, No. 2.
- Syafranuddin, R. A. H., & Rahmanto, E. (2019). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Kutai Timur. *Inobis: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 2(3), 412-418.
- Syahmirza, J., & Prawitowati, T. (2022). Peran kreativitas dan keterikatan karyawan sebagai pemediasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan milenial. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 5(4), 536-552.