

PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN PT. BORWITA CITRA PRIMA SURABAYA

Lidia Lusri dan Hotlan Siagian

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: lidialusri@yahoo.com; hotlan.siagian@petra.ac.id

Abstrak—Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif, dengan teknik pengambilan sampel berdasarkan teknik Slovin. Populasi adalah 150 karyawan tetap dan data yang valid untuk dijadikan sampel sebanyak 63. Teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian didapatkan bahwa (1) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (2) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan (4) kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci—Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.

I. PENDAHULUAN

Untuk dapat bertahan dan sukses di tengah-tengah persaingan ini, perusahaan perlu menciptakan suatu keunggulan kompetitif yang membedakannya dengan pesaing lain dalam pasar yang sama. Menurut Khandekar dan Sharma (2006), kemampuan sumber daya manusia merupakan faktor penentu yang signifikan pada performa dan keunggulan kompetitif jangka panjang pada perusahaan. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan *Hay Group* terhadap *World Most Admired Companies*, yang menyebutkan bahwa salah satu faktor penentu kesuksesan organisasi adalah kinerja karyawan.

Mangkunegara (2013) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja juga dapat dipengaruhi melalui hubungan tak langsung antara kepuasan kerja terhadap motivasi kerja, hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Murti dan Srimulyani (2013) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan mediasi antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Dengan terpenuhinya semua kebutuhan atau keinginan dalam diri pegawai, maka akan tercipta perasaan puas, dan pegawai yang tingkat kepuasannya tinggi maka secara otomatis juga mengalami peningkatan dalam kinerja. Faktor kepuasan karyawan tidak hanya berdampak pada kualitas layanan, namun juga pada peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan sehingga dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Lee et al, 2006).

Kepuasan kerja sendiri diartikan sebagai suatu sikap positif yang didasarkan pada hasil evaluasi terhadap apa yang diharapkan akan diperoleh melalui upaya-upaya yang dilakukan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan hasil atau ganjaran yang diterimanya (Suparyadi, 2015).

Kebutuhan atau keinginan dalam diri pegawai ini yang kemudian disebut sebagai motivasi kerja. Dengan memahami peranan penting dari manusia yang terlibat dalam perusahaan dan bagaimana cara untuk memotivasi mereka dengan tepat perusahaan dapat menciptakan karyawan yang lebih bersemangat dan inovatif. Melalui karyawan yang termotivasi, perusahaan dapat lebih mudah mencapai tujuannya karena karyawan akan secara sukarela bekerja dengan tingkat usaha yang maksimal, walau tanpa pengawasan dari atasan. Motivasi sendiri didefinisikan sebagai suatu penggerak atau dorongan dalam diri manusia yang dapat menimbulkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan tingkah laku (Darmawan, 2013).

Melihat pentingnya aspek motivasi dan kepuasan kerja, maka sebaiknya kedua aspek ini terus ditingkatkan PT. Borwita Citra Prima Surabaya merupakan perusahaan yang beroperasi dibidang distribusi *consumer goods*. Jalur distribusi PT. Borwita Citra Prima Surabaya meliputi daerah Jawa Timur, Sulawesi, Bali, Nusa Tenggara Timur, Nusa Tenggara Barat, Maluku dan Irian Jaya.

Karyawan memegang peranan penting dalam segala aktivitas yang terjadi dalam PT. Borwita Citra Prima Surabaya, baik aktivitas operasional maupun manajerial. Perusahaan bergerak melalui karyawan-karyawan yang melakukan tugas-tugas pemasaran, distribusi, admin, dll. Namun dari pengamatan dan wawancara yang dilakukan dengan Manajer *Human Resource Development*, diketahui bahwa hasil kerja karyawan tidak sesuai yang diharapkan. Karyawan sangat sering datang terlambat ke tempat kerja. Menurut manajer HRD karyawan tidak menunjukkan keinginan untuk datang tepat waktu atau hadir secara rutin di tempat kerja, karena keterlambatan terjadi berulang-ulang. Selain itu setelah datang terlambat ke tempat kerja, karyawan juga tidak memberikan kinerja yang maksimal sehingga target maksimal tidak dapat diraih. Tingkat motivasi yang rendah ditunjukkan melalui sikap tidak semangat karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan juga tidak memiliki hubungan kerja yang baik dengan sesama rekan kerja dalam perusahaan sehingga konflik antar karyawan mengganggu aktivitas operasional yang berjalan. Selain itu, karyawan mengeluhkan tentang beban kerja yang berat seiring dengan penambahan jumlah produk yang didistribusikan. Tetapi perusahaan tidak merekrut karyawan baru sedangkan gaji

karyawan lama juga tidak dinaikkan sehingga karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan yang dijalankan. Dari fenomena tersebut, peneliti tertarik untuk melihat hubungan antara pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya.

Motivasi Kerja

Motivasi didefinisikan sebagai suatu penggerak atau dorongan dalam diri manusia yang dapat menimbulkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan tingkah laku (Darmawan, 2013). George, J.M., dan Jones(2005, p.175) menyatakan bahwa unsur-unsur motivasi kerja terdiri atas arah perilaku, tingkat usaha, dan tingkat kegigihan. Arah perilaku merupakan perilaku yang dipilih seseorang dalam bekerja, diukur melalui adanya keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan dan ketaatan pada pertaturan. Tingkat usaha mengenai seberapa keras usaha seseorang untuk bekerja sesuai dengan perilaku yang telah dipilih, diukur melalui keseriusan dalam bekerja dan keinginan untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya. Tingkat kegigihan adalah seberapa keras karyawan akan terus berusaha untuk menjalankan perilaku yang telah dipilih, diukur melalui keinginan untuk mengembangkan keahlian dan memajukan perusahaan serta kegigihan bekerja meski lingkungan kurang mendukung.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan menurut Suparyadi (2015) sebagai “suatu sikap positif yang didasarkan pada hasil evaluasi terhadap apa yang diharapkan akan diperoleh melalui upaya-upaya yang dilakukan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan hasil atau ganjaran yang diterimanya”. Menurut Sutrisno (2016) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu(1)Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, meliputi minat, ketenteraman dalam kerja dan sikap terhadap kerja. (2)Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.(3)Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan di tempat kerja, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, dan kondisi fisik tempat kerja. (4)Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial dan kesempatan promosi.

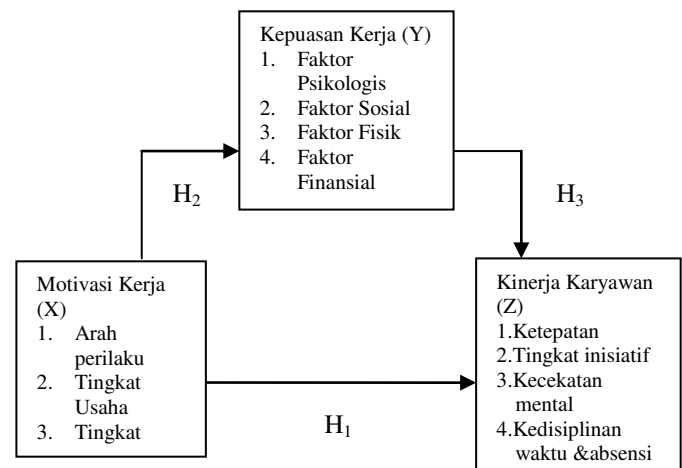
Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013). Penilaian kinerja menurut Suwondo dan Sutanto(2015) diukur dengan (1)Ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, yaitu ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan, perhatian pada kualitas dalam penyelesaian pekerjaan, kemampuan memenuhi target perusahaan dan kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.(2)Tingkat inisiatif dalam bekerja, antara lain

kemampuan mengantisipasi masalah yang mungkin terjadi dan kemampuan untuk membuat solusi alternatif bagi masalah tersebut.(3)Kecekanan mental, kecekanan mental diukur melalui kemampuan karyawan dalam memahami arahan yang diberikan oleh pemimpin dan kemampuan karyawan untuk bekerjasama dengan rekan kerja lain.(4)Kedisiplinan waktu dan absensi, merupakan tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran karyawan di tempat kerja.

Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir pertama dalam penelitian ini adalah ingin mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Kerangka berpikir kedua ingin mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Kerangka berpikir ketiga yaitu ingin mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Kerangka berpikir terakhir adalah ingin mengetahui kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara motivasi terhadap kinerja. Motivasi kerja merupakan variabel bebas, indikatornya terdiri dari arah perilaku, tingkat usaha, dan tingkat kegigihan. Kepuasan kerja merupakan variabel mediasi, indikatornya terdiri dari faktor psikologis, sosial, fisik, dan finansial. Kinerja karyawan merupakan variabel terikat, indikatornya terdiri dari ketepatan, tingkat inisiatif, kecekanan mental, kedisiplinan waktu dan absensi.



Gambar 1 Kerangka Berpikir

Sumber : George, J.M., dan Jones(2005), Sutrisno (2016) dan Suwondo dan Sutanto (2015)

Hipotesis Penelitian

Kasmir (2016, p.190) menyatakan jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang ini akan menghasilkan kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya. Penelitian yang dilakukan Hasbullah dan Rumansyah (2011) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif sangat kuat antara motivasi dengan kinerja

karyawan. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT. Borwita Citra Prima Surabaya.

Penelitian yang dilakukan oleh Stringer, Didham, dan Theivananthampillai (2011) membuktikan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dengan upah dan kepuasan kerja. Sedangkan motivasi ekstrinsik berpengaruh negatif dengan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan terhadap gaji memiliki hubungan paling signifikan terhadap kepuasan kerja. Sirota et al., (2011) melakukan penelitian tentang apa yang diinginkan oleh karyawan dalam pekerjaan mereka. Hasil penelitian membuktikan, jika manajer ingin mempertahankan semangat karyawannya, manajer harus memahami dan memenuhi tiga hal yaitu keadilan, prestasi dan persahabatan. Maka karyawan akan merasa puas sehingga menjadi termotivasi dan bersemangat untuk bekerja. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Borwita Citra Prima Surabaya.

Penelitian Pila-Ngarm dan Siengthai (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Funmilola, Sola, dan Olusola (2013) bahwa komponen dalam kepuasan kerja berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT. Borwita Citra Prima Surabaya.

Motivasi dapat berpengaruh pada peningkatan kinerja secara berkelanjutan melalui kepuasan kerja terlebih dahulu. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suwardi dan Utomo (2011) menyatakan bahwa pegawai yang memiliki motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi akan cenderung mempunyai kinerja yang tinggi terhadap organisasi. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Murti dan Srimulyani (2013) yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel mediasi antara motivasi dengan kinerja pegawai. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₄ : Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Borwita Citra Prima Surabaya.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (*independent*) terhadap variabel terikat (*dependent*) dengan adanya variabel penghubung (*intervening*). Penelitian ini memiliki objek penelitian yaitu motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, serta karyawan suatu perusahaan di kota Surabaya menjadi subjek penelitiannya. Populasi dalam penelitian ini 150 orang yang merupakan karyawan tetap. Data valid untuk dijadikan sampel adalah sebanyak 63, diambil dengan teknik Slovin dengan tingkat kesalahan 10%

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel, yaitu motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Pertama, Motivasi kerja adalah penggerak atau dorongan dalam diri manusia yang dapat menimbulkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan tingkah laku. Indikatornya adalah arah perilaku, tingkat usaha, dan tingkat kegigihan (George, J.M., dan Jones, 2005). Variabel kedua, kepuasan kerja adalah suatu sikap positif yang didasarkan pada hasil evaluasi terhadap apa yang diharapkan akan diperoleh melalui upaya-upaya yang dilakukan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan hasil atau ganjaran yang diterimanya. Indikator kepuasan kerja adalah faktor psikologis, faktor sosial, faktor fisik, dan faktor finansial. Variabel ketiga, kinerja karyawan yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013). Indikator penilaian kinerja menurut Suwondo dan Sutanto(2015) diukur dengan (1)Ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan. (2)Tingkat inisiatif dalam bekerja. (3)Kecekatan mental, kecekatan mental. (4)Kedisiplinan waktu dan absensi.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisioner. Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala *likert* dalam bentuk pertanyaan positif, terdiri atas skor 1 sampai 5 yang artinya sangat tidak setuju, tidak setuju, cukup setuju, setuju, dan sangat setuju.

Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan Program *SmartPLS3*. Tahapan pengolahan data dalam penelitian ini terdiri dari evaluasi model pengukuran dan evaluasi *inner model*. Evaluasi model pengukuran untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen dalam penelitian, terdiri dari (1) validitas konvergen, indikator individu dianggap signifikan secara praktis memiliki nilai *outer loading* > 0.5 (Abdillah dan Hartono, 2015). (2) *Average Variance Distracted (AVE)*, nilai $AVE \geq 0,5$ menunjukkan adanya konvergen yang baik. (3) Validitas diskriminan, dilihat dari nilai *cross loading*nya, dimana nilai korelasi indikator terhadap konstraknya harus lebih besar dibandingkan nilai korelasi antara indikator dengan konstruk lainnya. (4) Uji reliabilitas, konstruk dikatakan *reliable* jika nilai *composite reliability* diatas 0,7 (Abdillah dan Hartono, 2015). Evaluasi *inner model*, dilakukan dengan menggunakan R^2 untuk konstruk dependen dan nilai koefisien *path* dan *t* hitung (*t-statistic*) tiap *path* untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model struktural.

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif variabel penelitian (motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan) dan analisis *Partial Least Square*.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis deskriptif variabel motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dapat dikategorikan setuju (3,41-4,20). analisis deskriptif tersebut dapat dilihat pada Tabel 1, 2 dan 3 di bawah.

Pada tabel 1 di bawah, rata-rata dari seluruh indikator variabel motivasi kerja adalah 3,84, berarti setuju, karyawan setuju bahwa perilaku mereka menunjukkan motivasi yang baik. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator saya

selalu mematuhi peraturan perusahaan dan nilai rata-rata tertinggi terletak pada kecekatan mental dengan nilai sebesar terendah terdapat pada indikator saya selalu ingin bekerja 3,89, dengan nilai rata-rata pernyataan mengenai kemampuan lebih baik lagi dari hari sebelumnya dan saya tetap gigih memahami arahan pemimpin tertinggi sebesar 3.92. dalam bekerja meski lingkungan kurang mendukung.

Tabel 1 Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel Motivasi Kerja (X)

Dimensi	Indikator	Rata-rata Indikator	Rata-rata dimensi
Arah Perilaku	Saya memiliki keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan	3,8	3,93
	Saya selalu mematuhi peraturan perusahaan	4,02	
Tingkat Usaha	Saya selalu serius dalam bekerja	4,16	3,83
	Saya selalu ingin bekerja lebih baik lagi dari hari sebelumnya	3,49	
Tingkat Kegigihan	Saya mau mengembangkan keahlian saya agar bisa memajukan perusahaan	4,08	3,79
	Saya tetap gigih dalam bekerja meski lingkungan kurang mendukung	3,49	
Rata-Rata Keseluruhan Variabel Motivasi Kerja (X)			3,84

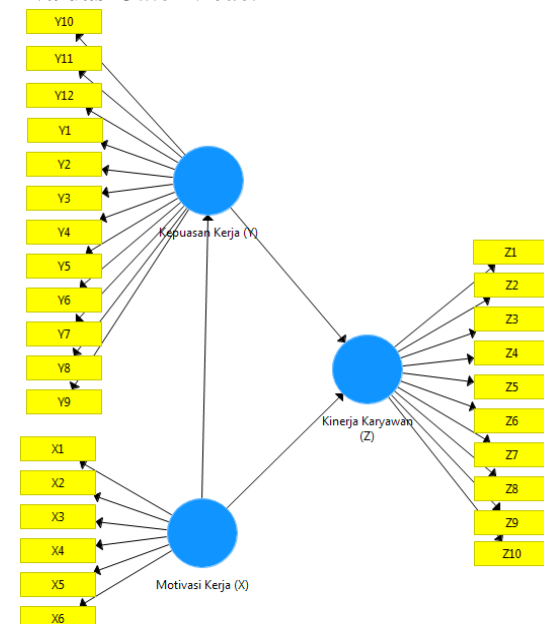
Tabel 2 Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Dimensi	Indikator	Rata-rata Indikator	Rata-rata dimensi
Faktor Psikologis	Saya menunjukkan minat dalam bekerja	3,54	3,78
	Saya merasa tenteram saat bekerja	3,9	
	Saya disiplin saat bekerja	3,89	
Faktor Sosial	Saya memiliki relasi yang baik dengan rekan kerja	3,68	3,86
	Saya memiliki relasi yang baik dengan atasan	4,03	
Faktor Fisik	Kondisi fisik termasuk peralatan kerja tempat kerja saya baik	4,02	3,96
	Jenis pekerjaan saya sesuai dengan keahlian saya	3,68	
	Pengaturan waktu kerja sesuai dengan jenis pekerjaan saya	4,08	
	Waktu istirahat yang diberikan sesuai dengan kebutuhan	4,08	
Faktor Finansial	Sistem dan besaran gaji yang saya terima setiap bulan sesuai dengan hasil kerja saya	3,78	3,89
	Saya terbantu dengan Jaminan sosial yang diberikan	3,94	
	Saya puas dengan kesempatan promosi yang diberikan	3,97	
Rata-Rata Keseluruhan Variabel Kepuasan Kerja (Y)			3,87

Tabel 3 Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Z)

Dimensi	Indikator	Rata-rata Indikator	Rata-rata dimensi
Hasil kerja	Saya menyelesaikan pekerjaan saya dengan teliti	3,83	3,67
	Saya memperhatikan kualitas dalam pekerjaan saya	3,52	
	Saya selalu memenuhi target perusahaan	3,98	
	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	3,48	
Inisiatif	Saya mengantisipasi masalah yang mungkin terjadi	3,65	3,6
	Saya mampu membuat solusi alternatif untuk menyelesaikan masalah	3,54	
Kecekatan mental	Saya mampu memahami arahan yang diberikan oleh pemimpin	3,92	3,89
	Saya dapat menyesuaikan diri dengan cepat terhadap segala perubahan dalam lingkungan pekerjaan	3,87	
Disiplin waktu dan absensi	Saya hadir secara rutin	3,56	3,47
	Saya selalu datang dengan tepat waktu	3,33	
Rata-rata Keseluruhan Variabel Kepuasan Kerja (Z)			3,666

Evaluasi Outer Model



Gambar 2 Model Analisis Jalur

Berdasarkan tabel 2, rata-rata dari seluruh indikator variabel kepuasan kerja adalah “Setuju”, dengan nilai sebesar 3,87. Nilai rata-rata tertinggi terletak pada dimensi faktor fisik yaitu sebesar 3,9. Dengan demikian, maka dapat diartikan bahwa karyawan merasa paling puas dengan kondisi fisik di tempat kerja mereka. Pengaturan waktu kerja yang sesuai dengan jenis pekerjaan dan waktu istirahat yang sesuai kebutuhan merupakan indikator tertinggi yaitu dengan nilai 4,08.

Dilihat pada Tabel 3 di bawah, secara keseluruhan nilai rata-rata kinerja karyawan termasuk dalam kategori “setuju”, dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,666. Nilai rata-rata dimensi

Validitas konvergen dinilai berdasarkan nilai *outer loading* > 0,5. Nilai *outer loading* untuk indikator X1= 0,767, X2 =0,917, X3 =0,709, X4= 0,599, X5= 0,915, X6= 0,632, Y1= 0,682, Y2= 0,838, Y3= 0,861, Y4= 0,753, Y5= 0,690, Y6= 0,701, Y7= 0,651, Y8= 0,797, Y9= 0,789, Y10= 0,639,

Y11= 0,817, Y12= 0,836, Z1= 0,919, Z2= 0,837, Z3= 0,837, Z4= 0,628, Z5= 0,634, Z6= 0,570, Z7= 0,872, Z8= 0,708, Z9= 0,584, Z10= 0,600.

Dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator dalam kuisioner penelitian ini telah memenuhi syarat validitas konvergen. Pada variabel motivasi kerja, indikator dengan nilai faktor *loading* tertinggi adalah sebesar 0,917 yaitu pada X2 dengan pernyataan mengenai kepatuhan akan peraturan, sedangkan nilai faktor *loading* terendah adalah 0,599 terletak pada X4 dengan pernyataan mengenai keinginan karyawan untuk bekerja lebih baik lagi dari hari sebelumnya.

Pada variabel kepuasan kerja dapat diketahui bahwa indikator Y3 mengenai kedisiplinan saat bekerja merupakan indikator dengan nilai faktor *loading* tertinggi yaitu sebesar 0,861, sedangkan indikator dengan nilai faktor *loading* terendah terletak pada Y10, yaitu mengenai gaji yang diterima sesuai dengan hasil kerja karyawan.

Indikator dengan nilai faktor *loading* tertinggi pada variabel kinerja karyawan adalah Z1 sebesar 0,919 dengan pernyataan “Saya menyelesaikan pekerjaan saya dengan teliti”, sedangkan indikator dengan nilai faktor *loading* terendah adalah Z6 yang berbunyi “Saya mampu membuat solusi alternatif untuk menyelesaikan masalah” dengan nilai sebesar 0,570.

Average Variance Distracted

Uji validitas konvergen juga dapat dilihat melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE). AVE menggambarkan rata-rata varians atau diskriminan yang diekstrak pada setiap indikator, sehingga kemampuan masing-masing item dalam membagi pengukuran dengan yang lain dapat diketahui. Nilai AVE sama dengan atau di atas 0,5 menunjukkan adanya *convergent* yang baik.

Tabel 4 *Average variance extracted* (AVE)

Variabel	AVE
Motivasi Kerja (X)	0,588
Kepuasan Kerja (Y)	0,575
Kinerja Karyawan (Z)	0,533

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai statistik *composite reliability*. Suatu konstruk dikatakan *reliable* jika nilai *composite reliability* diatas 0,7 (Abdillah dan Hartono, 2015). Hasil *composite reliability* dapat dilihat pada Tabel 5, sebagai berikut :

Tabel 5 *Composite Reliability*

Indikator	Composite Reliability
Motivasi Kerja (X)	0,893
Kepuasan Kerja (Y)	0,941
Kinerja Karyawan (Z)	0,917

Berdasarkan Tabel 5 dapat dilihat bahwa ketiga nilai *composite reliability* ketiga variabel diatas nilainya di atas 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan telah *reliable*.

Validitas Diskriminan

Berdasarkan Tabel 6 di bawah, keseluruhan dari konstruk pembentuk dinyatakan memiliki diskriminan yang baik. Dimana syarat nilai korelasi indikator terhadap konstraknya harus lebih besar dibandingkan nilai korelasi antara indicator dengan konstruk lainnya telah terpenuhi.

Tabel 6 *Cross Loading*

Indikator	Motivasi Kerja (X)	Kepuasan Kerja (Y)	Kinerja Karyawan (Z)
X1	0,767	0,328	0,361
X2	0,917	0,567	0,621
X3	0,709	0,297	0,353
X4	0,599	0,245	0,341
X5	0,915	0,532	0,587
X6	0,632	0,610	0,523
Y1	0,484	0,682	0,504
Y2	0,583	0,838	0,685
Y3	0,542	0,861	0,676
Y4	0,336	0,753	0,457
Y5	0,366	0,690	0,440
Y6	0,364	0,701	0,478
Y7	0,481	0,651	0,578
Y8	0,445	0,797	0,648
Y9	0,439	0,789	0,634
Y10	0,337	0,639	0,550
Y11	0,525	0,817	0,599
Y12	0,501	0,836	0,653
Z1	0,586	0,706	0,919
Z2	0,542	0,595	0,837
Z3	0,547	0,716	0,837
Z4	0,497	0,527	0,628
Z5	0,470	0,419	0,634
Z6	0,184	0,519	0,570
Z7	0,521	0,590	0,872
Z8	0,381	0,470	0,708
Z9	0,454	0,543	0,584
Z10	0,371	0,431	0,600

Evaluasi Inner Model

Tabel 7 Nilai *R-Square*

Indikator	<i>R-square</i>
Motivasi Kerja (X)	
Kepuasan Kerja (Y)	0.366
Kinerja Karyawan (Z)	0.640

Variabel Motivasi Kerja (X) yang mempengaruhi variabel Kepuasan Kerja (Y) dalam model struktural memiliki nilai R² sebesar 0.366 yang mengindikasikan bahwa model adalah “Moderat”. Variabel Motivasi Kerja (X) dan Kepuasan Kerja (Y) yang mempengaruhi variabel Kinerja Karyawan (Z) dalam model struktural memiliki nilai R² sebesar 0.640 yang mengindikasikan bahwa model adalah “Moderat”. Dari nilai *R-Square* diatas, dapat diketahui nilai Q² sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - [(1 - R_1^2) (1 - R_2^2)] \quad (1) \\
 &= 1 - [(1 - 0.366) * (1 - 0.640)] \\
 &= 1 - [(0.634) * (0.360)] \\
 &= 1 - [(0.22824)] \\
 &= 0.7718
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan nilai Q² sebesar 0.7718, dapat diartikan nilai Q² diatas 0 membuktikan bahwa model memiliki *Predictive Relevance* yang masih ditingkat wajar.

Uji Hipotesis

Tabel 8 Nilai *Path Coefficients*

	Hubungan Pengaruh	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Std. Dev	T-Stat	Ket.
H ₁	Motivasi Kerja (X) ->Kinerja Karyawan (Z)	0.273	0.251	0.115	2.374	Diterima
H ₂	Motivasi Kerja (X) ->KepuasanKerja (Y)	0.605	0.616	0.077	7.804	Diterima
H ₃	Kepuasan Kerja (Y) -> Kinerja Karyawan (Z)	0.605	0.623	0.084	7.184	Diterima

Tabel 9 *Total Effect*

Hubungan Pengaruh	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Std. Dev	T-Stat	P Values	Ket.
Motivasi Kerja (X) ->Kinerja Karyawan (Z)	0.639	0.636	0.084	7.641	0.000	Diterima
Motivasi Kerja (X) ->KepuasanKerja (Y)	0.605	0.616	0.077	7.804	0.000	Diterima
Kepuasan Kerja (Y) ->Kinerja Karyawan (Z)	0.605	0.623	0.084	7.184	0.000	Diterima

Tabel 10 Uji Pengaruh

Hubungan Pengaruh	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
Motivasi Kerja (X) ->Kinerja Karyawan (Z)	0.273	0.605 x 0.605 = 0.366	0.639
Motivasi Kerja (X) ->Kepuasan Kerja (Y)	0.605	-	-
Kepuasan Kerja (Y) ->Kinerja Karyawan (Z)	0.605	-	-

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dilihat melalui nilai t-statistik pada tabel 8 yaitu sebesar 2.374 yang telah memenuhi syarat nilai t-statistik > 1.96, sehingga hipotesis pertama yang berbunyi “Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Borwita Citra Prima Surabaya” dapat diterima. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ditunjukkan melalui nilai koefisien jalur pada tabel 10 yaitu sebesar 0.273.

Dapat disimpulkan bahwa penelitian ini sesuai dengan pernyataan Kasmir (2016, p.190) bahwa makin termotivasi seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan maka kinerjanya akan meningkat, demikian pula sebaliknya makin tidak termotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaannya, maka kinerjanya akan turun. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suwardi dan Utomo (2011) tentang pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan

Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai yang menyatakan bahwa pegawai yang memiliki motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi akan cenderung mempunyai kinerja yang tinggi terhadap organisasi.

Indikator motivasi kerja pada X3 (“Saya selalu serius dalam bekerja”) memiliki nilai *outer loading* yang tinggi yakni sebesar 0,709, hal ini sehubungan dengan indikator kinerja karyawan Z3 (“Saya selalu memenuhi target perusahaan”) yang memiliki nilai *outer loading* 0,837. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki perhatian yang tinggi untuk selalu serius dalam bekerja sehingga karyawan lebih giat dan mampu mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Namun nilai rata-rata indikator X4 tentang keinginan untuk bekerja lebih baik lagi dari sebelumnya menunjukkan nilai terendah yakni sebesar 3,49. Hal ini berhubungan dengan nilai rata-rata indikator Z10 (“saya selalu datang tepat waktu”) yang juga merupakan yang terendah dengan nilai sebesar 3,33. Perusahaan bisa meningkatkan tingkat ketepatan waktu kerja karyawan dengan terlebih dulu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Bisa melalui apresiasi bagi karyawan yang selalu tepat waktu selama sebulan atau periode tertentu, karena selama ini karyawan tidak mendapat apresiasi mengenai tingkat ketepatan waktu, fokus utama perusahaan hanya pada tingkat pencapaian target perusahaan sehingga karyawan merasa tidak apa bila datang sedikit terlambat selama target bisa tercapai.

Nilai t-statistik pada tabel 8 mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 7,804 dan koefisien *path* sebesar 0,605. Nilai t-statistik yang telah memenuhi syarat t statistik > 1,96 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antar variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan nilai koefisien *path* menunjukkan terdapat pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Sehingga hipotesis kedua yang berbunyi “Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Borwita Citra Prima Surabaya” dapat diterima.

Dengan demikian, penelitian ini dapat dikatakan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Masyjui (2005) yang menyatakan terdapat hubungan positif antara motivasi kerja dan kepuasan kerja, juga dengan penelitian Hasbullah dan Rumansyah (2011) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara motivasi dengan kinerja karyawan pada Outlet Sinarmas *MultiFinance* Cabang Telagasari.

Nilai *outer loading* tertinggi untuk indikator motivasi kerja adalah X2 yaitu sebesar 0,917. Pernyataan pada X2 adalah “Saya selalu mematuhi peraturan perusahaan”, hal ini sejalan dengan nilai *outer loading* tertinggi pada indikator kepuasan kerja pada Y3 sebesar 0,861 yang berbunyi “saya disiplin saat bekerja”. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi akan berusaha agar selalu mematuhi peraturan perusahaan dan berdampak pada kepuasan kerja sehingga karyawan secara sukarela bersikap disiplin saat bekerja.

Namun nilai rata-rata Y1 tentang minat kerja karyawan menunjukkan nilai rata-rata terendah sebesar 3,54. Nilai rata-rata Y10 tentang sistem dan besaran gaji yang diterima menunjukkan nilai sebesar sebesar 3,78, nilai ini tidak terlalu tinggi jika dibandingkan dengan indikator lainnya. Karyawan mengeluhkan ketidakpuasan mereka karena pekerjaan yang

terlalu banyak. Perusahaan lambat dalam merekrut karyawan baru sehingga setiap karyawan harus mengerjakan lebih banyak tetapi tidak mendapat gaji yang lebih. Akibatnya karyawan tidak menunjukkan semangat dalam bekerja serta tidak antusias jika ditawarkan kenaikan jabatan karena bagi mereka kenaikan jabatan akan berarti lebih banyak tugas yang harus dikerjakan dan tidak seimbang dengan gaji yang diperoleh. Perusahaan diharapkan dapat merekrut lebih banyak karyawan baru untuk meringankan beban kerja karyawan saat ini atau memberi gaji yang lebih besar.

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui nilai *T-statistic* di tabel 8 yaitu sebesar 7,184, lebih besar dari syarat nilai *T-statistic* > 1,96 dan memiliki pengaruh yang positif yang ditunjukkan melalui nilai *path coefficient* sebesar 0,605. Sehingga hipotesis ketiga yang berbunyi “Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Borwita Citra Prima Surabaya” dapat diterima.

Maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini sejalan dengan pernyataan Kasmir (2016, p.192) bahwa jika karyawan merasa puas baik sebelum dan sesudah melakukan pekerjaan maka hasil kerjanya pun akan berhasil baik. Juga dengan penelitian Gu dan Siu (2009) tentang hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan hotel *Casino* di Macau, yang hasil penelitiannya membuktikan bahwa kepuasan kerja secara signifikan berkorelasi dengan kinerja karyawan. Demikian pula dengan penelitian Funmilola, Sola, dan Olusola (2013) yang menyatakan bahwa komponen dalam kepuasan kerja berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Adapun komponen tersebut adalah upah, supervisi, kesempatan promosi, kerja itu sendiri, dan kondisi kerja.

Nilai *outer loading* Z1 yang berbunyi “Saya menyelesaikan pekerjaan saya dengan teliti” menunjukkan nilai tertinggi yaitu sebesar 0,919 dan sehubungan dengan nilai *outer loading* Y2 yang berbunyi “saya merasa tenteram saat bekerja ” yang menunjukkan nilai sebesar 0,838. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya menunjukkan perhatian yang tinggi terhadap kondisi psikologis tempat kerja mereka agar mereka dapat bekerja dengan tenteram dan dapat menyelesaikan pekerjaan mereka dengan rapi dan teliti.

Nilai rata-rata Y4 (“Saya memiliki relasi yang baik dengan rekan kerja”) yakni sebesar 3,68, berhubungan dengan indikator Z6 tentang kemampuan untuk membuat solusi alternatif yang bernilai 3,54. Kedua indikator menunjukkan nilai yang cukup rendah jika dibandingkan dengan indikator lain. Perusahaan bisa meningkatkan kemampuan karyawan untuk mencari solusi alternatif melalui peningkatan hubungan relasi kerja terlebih dahulu. Dengan relasi kerja yang terjalin baik, karyawan bisa menjadi lebih inovatif sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja.

Pengaruh tidak langsung variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0,366. Karena nilai koefisien tidak langsung lebih besar maka dinyatakan terdapat pengaruh tidak langsung antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan H_4 dapat diterima. Hal ini sejalan dengan penelitian Murti dan Srimulyani (2013) tentang “Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel

Pemediasi Kepuasan Kerja pada PDAM Kota Madiun”. Hasil penelitian ini menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja merupakan variabel pemediasi antara motivasi dengan kinerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa agar perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan maka tidak hanya faktor-faktor pembentuk motivasi kerja saja yang perlu diperhatikan, tetapi juga pada faktor-faktor pembentuk kepuasan kerja.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dapat dipastikan bahwa peningkatan motivasi kerja akan berdampak positif terhadap kenaikan tingkat kinerja karyawan pada PT. Borwita Citra Prima Surabaya, dan demikian pula sebaliknya.
2. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga dapat dipastikan bahwa karyawan yang termotivasi adalah karyawan yang puas dengan pekerjaan yang di jalankan.
3. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat diartikan bahwa karyawan yang merasa senang dan gembira saat maupun setelah menjalankan pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.
4. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Saran

Berdasarkan hasil pembahasan, maka terdapat beberapa saran yang dapat dikembangkan, antara lain :

1. PT. Borwita Citra Prima Surabaya perlu meningkatkan motivasi kerja karena berdasarkan data yang ada karyawan tidak terlalu termotivasi untuk bekerja. Kepuasan akan gaji bisa menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi, sehingga dapat dipertimbangkan untuk meningkatkan gaji bagi karyawan.
2. Hubungan relasi dengan rekan kerja menunjukkan nilai yang rendah sehingga lebih baik dibentuk perkumpulan atau acara tertentu agar karyawan bisa lebih mengenal satu sama lain dan membangun hubungan relasi yang baik antar karyawan dan juga pemimpin. Dengan menciptakan hubungan relasi yang baik antar karyawan dan pemimpin maka tercipta suasana kerja yang positif secara psikologis sehingga mampu menaikkan minat kerja karyawan.
3. Tingkat ketepatan waktu karyawan menunjukkan nilai terendah, sehingga berdampak pada tingkat perhatian pada kualitas hasil kerja yang rendah walau target telah terpenuhi. Perusahaan perlu memberikan apresiasi bagi karyawan yang datang tepat waktu dan memberi peringatan lebih keras kepada karyawan

yang seringkali melanggar batas ketepatan waktu.

4. Untuk peneliti selanjutnya disarankan untuk menggunakan teori yang baru, dengan perusahaan berskala lebih besar dengan jumlah keragaman data yang lebih banyak. Berdasarkan hasil *outer loading* tertinggi, maka variabel lain yang mendapat perhatian lebih oleh karyawan dan dapat disarankan untuk dapat diteliti selanjutnya adalah tentang faktor kompensasi dan faktor fisik di lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis. Yogyakarta: C.V Andi Offset.
- Darmawan, D. H. (2013). Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi. Surabaya: Pena Semesta.
- Funmilola, O. F., Sola, K. T., & Olusola, A. G. (2013). Impact of job satisfaction dimensions on job performance in small and medium enterprise in Ibadan, south western, Nigeria. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(11), 509–521.
- George, J.M., & Jones, G. (2005). *Understanding and managing organizational Behavior*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Gu, Z., & Siu, R. C. Sen. (2009). Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels: An investigation based on employee survey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5), 561–578. <https://doi.org/10.1108/09596110910967809>
- Hasbullah, R., & Rumansyah, H. B. (2011). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Outlet PT . Sinarmas Multifinance Cabang Telagasari Karawang, 9(1), 548–559.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)* (1st ed.). Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Khandekar, A., & Sharma, A. (2006). *Organizational Learning and Performance: Understanding Indian Scenario in Present Global Context*. *Education + Training*, 48(8/9), 682 – 692.
- Lee, Y. K., Nam, F. H., Park, D. H., & Lee, K. A. (2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees? *Journal of Services Marketing*, 20(4), 251–264.
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Masyjui, I. (2005). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Grobogan.
- Murti, H., & Srimulyani, V. A. (2013). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemeditasi Kepuasan Kerja Pada Pdam Kota Madiun. *JRMA Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 10–17.
- Pila-Ngarm, P., & Siengthai, S. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 4(2), 162–180. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>
- Stringer, C., Didham, J., & Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(2), 161–179. <https://doi.org/10.1108/11766091111137564>
- Suparyadi, H. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Yogyakarta: C.V Andi Offset.
- Suwardi, & Utomo, J. (2011). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Setda Kabupaten Pati). *Analisis Manajemen*, 5(1), 75–86.
- Suwondo, D. I., & Sutanto, E. M. (2015). Hubungan lingkungan kerja, disiplin kerja, dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 17(2), 135–144. <https://doi.org/10.9744/jmk.17.2.135>