

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI INTERVENING PADA PT PLN (PERSERO) UNIT INDUK DISTRIBUSI JAWA TIMUR**

**Aditthia Pratama Putra**

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

**Arief Purwanto**

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang  
jimmanager@widyagama.ac.id

**Rahayu Puji Suci**

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze how an organization in improving the performance of its employees through job satisfaction, workload and motivation. The research object chosen was the employees of PT PLN (Persero) the Main Distribution Unit of East Java. This type of research includes causality research, the sampling method uses Proportionate Stratified Random Sampling, hypothesis testing and to produce a suitable model (fit), the number of samples is 228 employees at PT PLN (Persero) the Main Distribution Unit of East Java. This study uses the Structural Equation Model (SEM), with the Partial Least Square (PLS) approach. The results of this study obtained a conclusion where job satisfaction, workload and motivation have a direct and significant influence on employee performance.*

**Keywords:** *job satisfaction, workload, motivation, employee performance*

**ABSTRAK**

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa bagaimana sebuah organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawannya melalui kepuasan kerja, beban kerja dan motivasi. Objek penelitian yang dipilih adalah karyawan di PT PLN (persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur. Jenis penelitian ini termasuk jenis penelitian kausalitas, metode pengambilan sampel menggunakan Proportionate Stratified Random Sampling, pengujian hipotesis dan untuk menghasilkan suatu model yang layak (fit), jumlah sampel 228 orang karyawan di PT PLN (persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur. penelitian ini menggunakan Structural Equation Model (SEM), dengan pendekatan Partial Least Square (PLS) hasil penelitian ini didapatkan sebuah kesimpulan dimana kepuasan kerja, beban kerja dan motivasi memiliki pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.*

**Kata Kunci:** *kepuasan kerja, beban kerja, motivasi, kinerja karyawan*

## **Pendahuluan**

Di era industri 4.0 persaingan di dunia industri saat ini sangatlah ketat maka perusahaan dituntut untuk lebih cerdas dalam menjalankan roda bergulirnya perusahaan untuk bisa menunjukkan eksistensinya. Faktor utama penentu kecerdasan pengelolaan perusahaan adalah Sumber daya manusia yang mana merupakan aset yang sangat strategis, karena sumber daya manusia merupakan penggerak roda perusahaan. Tujuan utama perusahaan adalah efektifitas dan efisiensi untuk mencapai tujuan itu diperlukan tindakan yang lebih cerdas dalam pengelolaan perusahaan. Efektifitas dan efisiensi perusahaan dapat dirangkum dalam sebuah kinerja perusahaan, jika kinerja perusahaan baik maka tujuan perusahaan tentang efektifitas dan efisiensi tercapai dan sebaliknya. Sedangkan kinerja perusahaan sebagaimana disebutkan diatas sangat dipengaruhi oleh peranan sumber daya manusia. Sumber daya manusia dalam perusahaan ialah karyawan yang berperan sebagai perencana, pelaksana dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan wajib mengelola sumber daya manusia dengan baik guna mencapai tujuan yang telah di canangkan. Menurut peraturan Direksi PT PLN (PERSERO) nomor : 0045.P/DIR/2017 Tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Direksi PT PLN (PERSERO) kinerja adalah keselarasan pencapaian kinerja terhadap sasaran kinerja PLN melalui optimalisasi sumber daya manusia. Pada PT PLN (PERSERO) penilaian kinerja di aplikasikan dalam sebuah sistem manajemen kinerja pegawai yang mana memiliki 3 tahapan yaitu Tahap Perencanaan; Tahap pemantauan kinerja pegawai dan Tahapan evaluasi kinerja pegawai.

PT PLN (persero) adalah sebuah perusahaan BUMN yang mengurus semua aspek kelistrikan yang ada di Indonesia PT PLN (persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur melakukan pengendalian konstruksi dan pengelolaan kegiatan pembangunan jaringan yang terdiri dari transmisi dan gardu induk yang melayani jaringan seluruh area provinsi Jawa Timur. Dalam hal melayani penyediaan listrik selama 24 jam penuh pada daerah daerah tersebut maka PT PLN (persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur dituntut untuk menjaga dan meningkatkan kinerja yang baik, kinerja yang baik sangat dipengaruhi oleh kualitas kinerja dari karyawan. Maka PT PLN (persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur pada Khususnya selalu menempatkan perhatian utamanya pada kinerja karyawan, karena disadari atau tidak kualitas kinerja karyawan sangat berhubungan erat dengan kualitas kinerja perusahaan dalam melayani masyarakat dalam hal penyediaan sumber energi berupa listrik. Kinerja dapat diukur dari tingkat pencapaian indikator yang telah ditetapkan (output ) dan tingkat pencapaian setiap unsur keberhasilan pencapaian tujuan (outcome). Setiap program dan kegiatan minimal mempunyai satu unsur ukuran keberhasilan dan tingkat pencapaian (target kinerja).

Untuk mengetahui suatu kinerja dilakukan lah sebuah penilaian kinerja, Menurut Dessler (1997) Penilaian kinerja bisa didefinisikan sebagai prosedur yang meliputi penetapan standar kinerja, penilaian kinerja aktual terhadap prosedur yang telah ditetapkan, dan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk berkinerja lebih tinggi. Penilaian kinerja PT PLN (persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur dilakukan dengan dua cara yaitu penilaian perencanaan kerja dan penilaian perilaku kerja. Fenomena yang terjadi di PT PLN (persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur bahwa rata rata pencapaian kinerja pegawai belum bisa mencapai standar yang diinginkan dikarenakan banyak masalah yang sering muncul sehingga mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya beban kerja yang terlalu tinggi, pekerjaan yang belum selesai ditambah dengan pekerjaan yang baru membuat karyawan dituntut untuk bekerja lebih keras untuk memenuhi target, hal tersebut menyebabkan banyak pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu sehingga mempengaruhi penilaian kinerja dan hasilnya kinerja karyawan menurun. Dengan adanya

penilaian kinerja yang didasarkan pada standar yang tinggi di PT PLN (persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur merupakan sebuah motivasi bagi karyawan dalam melaksanakan tugas yang diembankan pada mereka, karena dampak dari pencapaian kinerja selain menunjukkan performa perusahaan maupun individu juga berpengaruh pada kompensasi yang mereka terima.

Robbins dan Judge (2008) motivasi adalah keinginan untuk berusaha sekuat tenaga untuk mencapai tujuan organisasi yang dikondisikan atau ditentukan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Perusahaan yang siap berkompetisi harus memiliki manajemen yang efektif. Motivasi, untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam manajemen efektif memerlukan dukungan karyawan yang cakap dan kompeten di bidangnya. Di sisi lain pembinaan para karyawan termasuk yang harus diutamakan sebagai aset utama perusahaan. Proses belajar harus menjadi budaya perusahaan sehingga keterampilan para karyawan dapat dipelihara, bahkan dapat ditingkatkan. Dalam hal ini loyalitas karyawan yang kompeten harus diperhatikan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Dalam hal kepuasan kerja, Gilmer (1966) dalam As'ad (2003) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, faktor intrinsik dan pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas. Faktor yang mempengaruhi kinerja selanjutnya adalah beban kerja, Penumpukan tugas yang terjadi di PT PLN (persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur mengindikasikan adanya tingkat beban kerja yang tinggi. Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus terselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang tugas dalam kurun waktu tertentu. Menurut Komarudin (1996) beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu. Ada tiga indikator Menurut Alamsyah dalam Putra (2012) yaitu target yang harus dicapai, kondisi pekerjaan serta waktu dan standar pekerjaan. Tingginya beban kerja PT PLN (persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur dapat dilihat bahwa setiap bulan mereka memiliki target yang harus dicapai.

PT PLN (persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur memiliki beban kerja yang tinggi karena mereka menjual jasa yaitu pengelolaan pelayanan jaringan untuk ketersediaan sumber energi berupa listrik di area karisidenan Kediri dimana diketahui bahwa listrik merupakan kebutuhan dasar bagi masyarakat luas untuk masa sekarang ini, hampir dipastikan bahwa ketersediaan listrik tidak boleh terputus walaupun untuk kurun waktu yang sangat singkat. Bisa dibayangkan jika terputusnya aliran listrik bagi masyarakat akan berdampak luas baik dari segi kehidupan, ekonomi maupun stabilitas negara. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa pekerjaan di PT PLN (persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur memiliki beban kerja yang sangat berat.

Pencapaian produktivitas yang tinggi dalam suatu perusahaan sangat bergantung pada kinerja pegawai dalam penyelesaian tugasnya. Dengan adanya sebuah produktivitas yang tinggi maka secara linear mengandung beban kerja yang tinggi pula bagi pegawai, dikatakan bahwa terselesaikannya suatu pekerjaan dengan beban kerja yang ada maka menunjukkan adanya sebuah produktivitas yang baik dengan kata lain target telah tercapai

kesimpulannya kinerja individu maupun perusahaan dapat dikatakan baik. Dengan terselesaikannya tugas yang diembankan kepada pegawai maka kepuasan kerja akan dirasakan oleh pegawai, karena seorang pegawai akan merasa memiliki pengaruh atas kinerja yang ditunjukkan terhadap keberhasilan perusahaan dan terselesaikannya pekerjaan dengan beban kerja yang berikan dinilai sebagai sebuah prestasi kerja maka menciptakan rasa kepuasan kerja bagi pegawai itu sendiri. Jika kepuasan kerja pegawai tercapai dengan dinilai berprestasi dalam bekerja Hal tersebut secara otomatis berdampak pada motivasi, karena diperlukan sebuah motivasi dalam bentuk apa saja untuk memunculkan kegigihan dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan pada mereka, jika tingkat beban kerja yang dilimpahkan tinggi maka usaha yang dilakukan oleh pegawai harus tinggi pula, untuk mendorong agar supaya pegawai mau melakukan usaha yang keras seperti yang diinginkan perusahaan maka diperlukan motivasi yang tinggi pula bagi karyawan baik itu dari diri pegawai sendiri yaitu kepuasan kerja maupun dukungan dari perusahaan sehingga memunculkan motivasi yang tinggi pada karyawan untuk mencapai kinerja yang baik.

### **Kajian Pustaka Dan Hipotesis**

Kinerja adalah hasil akhir dari sebuah aktivitas. Entah aktivitas tersebut adalah berjam-jam latihan intensif sebelum konser atau melaksanakan kewajiban kerja seefisien dan seefektif mungkin, kinerja adalah apa yang harus dihasilkan dari aktivitas tersebut (Robbins dan Coulter, 2010). Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh seseorang akan semakin membantu dalam perkembangan organisasi tersebut. Menurut Robbins (2006) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu yaitu :

1. Kualitas, Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas, Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output seta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

Menurut Robbins dan Coulter (2010) motivasi adalah proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Menurut Rivai dan Sagala (2013) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. David McClelland (2006) mengatakan salah satu faktor yang dapat menumbuhkan motivasi karyawan yaitu kebutuhan akan prestasi (achievement goals), yang dapat dilihat dengan adanya keinginan karyawan untuk memperbaiki kesalahan, evaluasi hasil, memiliki tujuan, menyukai tantangan, dan selalu memikirkan pekerjaan. Dari teori David McClelland kemudian dijabarkan menjadi dasar pertanyaan indikator Motivasi.

Menurut Robbins (2006) motivasi adalah kerelaan untuk melakukan usaha-usaha tingkat tinggi guna mencapai tujuan-tujuan organisasi, dipersyaratkan oleh kemampuan usaha tadi untuk memuaskan kebutuhan individu tertentu. Indikator pengukur motivasi digolongkan menjadi dua, yaitu: 1) sumber motivasi dari dalam diri (intrinsik), dan; 2) sumber motivasi dari luar (ekstrinsik).

1. Motivasi Intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Itu sebabnya motivasi intrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang di dalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan suatu dorongan dari dalam diri dan secara mutlak berkaitan dengan aktivitas belajarnya.

2. Motivasi Ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsi karena adanya perangsang dari luar. Motivasi ekstrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang di dalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak terkait dengan dirinya. Ada dua faktor utama di dalam organisasi (faktor eksternal) yang membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan, dan kepuasan tersebut akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik.

Beban kerja adalah salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi, karena beban kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Teknik analisa beban kerja (Workload Analysis) memerlukan penggunaan rasio atau pedoman staf standar untuk menentukan kebutuhan personalia. Analisis beban kerja mengidentifikasi baik jumlah pegawai maupun jenis pegawai yang diperlukan dalam mencapai tujuan organisasional.

Menurut pendapat Komaruddin (1996) beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu. Beban kerja meliputi beban kerja fisik maupun mental. Akibat beban kerja yang terlalu berat atau kemampuan fisik yang terlalu lemah dapat mengakibatkan seorang pegawai menderita gangguan atau penyakit akibat kerja. Pentingnya beban kerja untuk menentukan jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada pegawai.

Menurut Sutarto (2006), beban aktivitas satuan organisasi atau beban kerja masing-masing pejabat atau pegawai hendaknya merata sehingga dapat dihindarkan adanya satuan organisasi yang terlalu banyak aktivitasnya dan ada satuan organisasi terlalu sedikit aktivitasnya demikian pula dapat dihindarkan adanya pejabat atau pegawai yang terlalu bertumpuk-tumpuk tugasnya dan ada pejabat atau pegawai yang sedikit beban kerjanya sehingga nampak terlalu banyak menganggur. Indikator beban kerja mengacu pada pendapat Alamsyah (dalam Putra 2012) menyatakan bahwa indikator beban kerja meliputi antara lain : Target yang harus dicapai, Kondisi pekerjaan, Standar pekerjaan, Penggunaan waktu kerja. Robbin dan Jugde (2008) mendefinisikan kepuasan kerja (Job satisfaction) sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan – perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan – perasaan negatif tentang pekerjaan tersebut. Selanjutnya Luthans (2006) mendefinisikan kepuasan kerja adalah perasaan emosional yang senang atau emosi positif yang bersal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Lebih lanjut Luthans memberikan penekanan pada persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Selain itu Nasaruddin (2001), mengemukakan bahwa *Job Satisfaction may be as pleasurable or positif emotional state resulting from the appraisal of one's job or job expiarance*. Pernyataan ini mengandung makna bahwa kepuasan kerja adalah merupakan suatu keadaan emosi yang positif atau dapat meyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman-pengalaman seseorang dalam pekerjaan. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur Kepuasan Kerja Pegawai berdasarkan pendapat Luthans (2006), yang terdiri dari lima dimensi yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja. Indikator untuk variabel Kepuasan kerja adalah sebagai berikut Pekerjaan itu Sendiri; gaji; promosi; pengawasan; dan rekan kerja. Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan terdapat usulan hipotesis sebagai berikut:\

**H1** : Kepuasan Kerja yang Semakin Tinggi akan Berpengaruh Terhadap Meningkatnya Motivasi Pegawai pada PT PLN (persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur.

**H2** : Beban kerja yang Semakin Sedikit akan Mendorong Meningkatnya Motivasi Pegawai pada PT PLN (persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur.

**H3** : Semakin Tingginya Kepuasan Kerja Mempengaruhi Peningkatan Kinerja Pegawai pada PT PLN (persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur.

**H4**: Beban Kerja yang Semakin Sedikit Akan Meningkatkan Kinerja Pegawai pada PT PLN (persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur.

**H5**: Motivasi yang Semakin Kuat Berpengaruh Atas Meningkatnya Kinerja Pegawai pada PT PLN (persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur.

**H6** : Motivasi yang Semakin Kuat Dapat Menjembatani Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada PT PLN (persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur.

**H7** : Motivasi yang Semakin Kuat Dapat Menjembatani Beban Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada PT PLN (persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur.

## **Metode Penelitian**

### **Populasi dan Sampel**

Metode pengambilan sampel menggunakan Proportionate Stratified Random Sampling, pengujian hipotesis dan untuk menghasilkan suatu model yang layak (fit), jumlah sampel 228 orang karyawan pada 114 unit layanan pelanggan di PT PLN (persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur. Pengumpulan data dalam penelitian dilakukan melalui kuesioner. Kuesioner adalah daftar pertanyaan atau pernyataan (item) terstruktur yang ditujukan kepada karyawan di PT PLN (persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur dan terpilih sebagai sampel penelitian. Teknik pengukuran data pada penelitian ini yaitu dengan menggunakan kuesioner yang sifatnya tertutup. Dengan menggunakan skala Likert yang menggunakan interval penelitian setiap jawaban responden dengan skor angka 1 sampai 5.

### **Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Dalam penelitian ini ditetapkan kepuasan kerja sebagai Variabel X1 dan indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur Kepuasan Kerja Pegawai berdasarkan pendapat Luthans (2006), yang terdiri dari lima dimensi yaitu : pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja.

Beban kerja sebagai Variabel X2 dan indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur Beban kerja Pegawai berdasarkan pendapat Alamsyah (dalam Putra 2012) menyatakan bahwa indikator beban kerja meliputi antara lain: Target yang harus dicapai, Kondisi pekerjaan, Standar pekerjaan, Penggunaan waktu kerja

Menurut pendapat Robbins (2006) motivasi kerja adalah suatu kekuatan psikologis didalam diri seseorang yang menentukan arah perilaku seseorang yang menentukan arah perilaku seseorang didalam organisasi, tingkat usaha, dan kegigihan dalam menghadapi rintangan. Terdapat 2 (tiga) indikator dalam Motivasi kerja yaitu: Faktor-faktor Intrinsik (intrinsic factors), Faktor-faktor Ekstrinsik (extrinsic factors).

Motivasi sebagai Variabel Y2 Kinerja adalah hasil akhir dari sebuah aktivitas.. Dalam penelitian ini, indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja adalah elemen kinerja pegawai yang mengacu pada pendapat Peraturan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 0045.P/DIR/2017, yang diuraikan sebagai berikut : Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu.

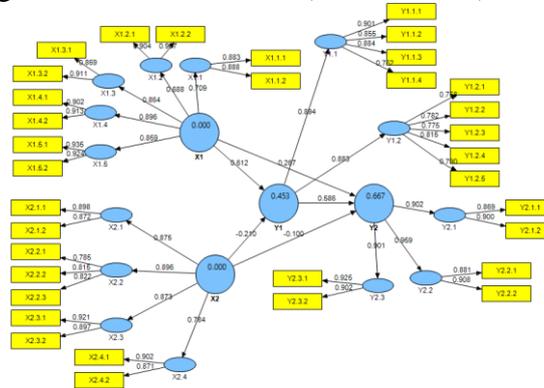
## **Metode Analisis Data**

Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model (SEM)*, dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*

**Hasil dan Pembahasan**

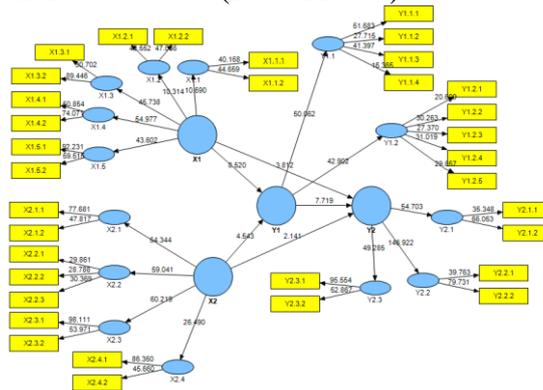
Pada metode PLS terdapat dua tahapan, tahap pertama yaitu evaluasi *outer model* atau model pengukuran item pertanyaan terhadap variabelnya. Tahap kedua adalah evaluasi terhadap *inner model* atau model struktural untuk mengetahui hasil pengujian hipotesis yang digunakan. Pada pengujian ini juga dilakukan estimasi koefisien – koefisien jalur yang mengidentifikasi kekuatan dari hubungan antara variabel eksogen dan variabel endogen.

a. Evaluasi Model Pengukuran/ *Measurement (Outer Model)*



Validitas konvergen dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara skor item atau component score dengan skor variabel laten atau construct score yang dihitung dengan PLS. Hasil pengujian jika nilai faktor loading di atas 0,7 dikatakan ideal dan valid. Tetapi, nilai faktor loading di atas 0,5 juga masih dapat diterima namun jika nilai faktor loading dibawah 0,5 maka item yang digunakan harus di keluarkan dari model. Pada penelitian ini yang di gunakan nilai kritis 0,7. Berikut disajikan hasil dari outer loading untuk setiap indikator – indikator yang dimiliki oleh tiap – tiap variabel laten eksogen dan endogen yang didapat dari olah data menggunakan SmartPLS. Nilai faktor loading > 0,7 dapat dikatakan valid. Dari tabel ini, diketahui bahwa semua nilai faktor loading dari indikator Kepuasan Kerja, Beban Kerja, Motivasi Kerja (Y1) dan Kinerja (Y2) lebih besar dari 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa indikator – indikator tersebut valid. Berdasarkan nilai cross loading, dapat diketahui bahwa semua indikator yang menyusun masing-masing variabel dalam penelitian ini telah memenuhi discriminant validity karena memiliki nilai outer loading terbesar untuk variabel yang dibentuknya dan tidak pada variabel yang lain. Dengan demikian semua indikator di tiap variabel dalam penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity*. Pengujian selanjutnya untuk menganalisis *outer model* adalah dengan melihat reliabilitas konstruk variabel laten yang diukur dengan dua kriteria yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* maupun nilai *cronbach alpha* diatas 0,70. Berikut hasil Evaluasi Nilai AVE untuk keempat konstruk tersebut lebih besar dari 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa evaluasi pengukuran model memiliki diskriminan validity yang baik. Disamping uji validitas konstruk, dilakukan juga uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan uji kriteria yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk yang dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* maupun *cronbach alpha* di atas 0.70. Jadi dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

b. Evaluasi Model Struktural / *Structural (Inner Model)*



Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-square yang merupakan uji *goodness-fit model*.

**Nilai R-Square**

Variabel	R Square
Y1	0.4527
Y2	0.6675

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2021

Pada prinsipnya penelitian ini menggunakan dua buah variabel endogen yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu variabel Motivasi Kerja (Y1) yang dipengaruhi oleh variabel Kepuasan Kerja, Beban Kerja. Demikian juga dengan variabel Kinerja (Y2) yang dipengaruhi oleh variabel Kepuasan Kerja, Beban Kerja, dan variabel Motivasi Kerja (Y1). Tabel Nilai R-Square menunjukkan nilai R-square untuk variabel Motivasi Kerja diperoleh sebesar 0,4527. Nilai R-square tersebut menunjukkan bahwa 45,27% variabel Motivasi Kerja (Y1) dapat dipengaruhi oleh variabel Kepuasan Kerja, Beban Kerja. sedangkan sisanya 54,73% di pengaruhi oleh variabel lain di luar yang diteliti. menunjukkan nilai R-square Kinerja sebesar 0,6675 menunjukkan variabel Kinerja (Y2) dipengaruhi oleh variabel Kepuasan Kerja, Beban Kerja, dan Motivasi Kerja (Y1) sebesar 66,75% sedangkan sisanya 33,25% di pengaruhi oleh variabel lain di luar yang diteliti.

perhitungan predictive relevance adalah sebagai berikut:

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - (1 - R^2) \times (1 - R^2)$$

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - (1 - 0.4527) \times (1 - 0.6675)$$

$$= 0.8180$$

Dari hasil perhitungan tersebut diketahui nilai Q2 sebesar 0.9508, artinya adalah besarnya keragaman data dari penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural yang dirancang adalah sebesar 81,80%, sedangkan sisanya 18,20% dijelaskan oleh faktor lain diluar model. Berdasarkan hasil ini dapat dikatan model struktural pada penelitian ini cukup baik karena lebih mendekati nilai 1.

Hasil pengujian dengan bootstrapping dari analisis PLS adalah sebagai berikut :

**Hasil Pengujian Hipotesis**

Hubungan Variabel	Koefisien Estimasi	Standard Deviation	t hitung	p-value
X1 -> Y1	0.612	0.072	8.520	0.000
X2 -> Y1	-0.210	0.046	4.543	0.000
X1 -> Y2	0.267	0.070	3.812	0.000
X2 -> Y2	-0.101	0.047	2.141	0.033
Y1 -> Y2	0.586	0.076	7.719	0.000

Sumber: Pengolahan Data Dengan PLS, 2021

Persamaan struktural yang didapat adalah :

$$Y1 = 0,612 X1 - 0,210 X2$$

$$Y2 = 0,267 X1 - 0,101 X2 + 0,586 Y$$

Hasil pengujian hipotesis yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai t hitung. Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel. Nilai t-tabel dapat diperoleh dari 228 responden yang pada akhirnya didapatkan t-tabel sebesar 1,960. Namun jika menggunakan nilai p-value maka nilai pembandingan yang digunakan adalah nilai tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Hasil pengujian hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

H1 : 1 Kepuasan Kerja Yang Semakin Tinggi Akan Berpengaruh Terhadap Meningkatnya Motivasi Pegawai.

Hasil pengujian hipotesis variabel Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja didapatkan koefisien jalur sebesar 0,612 dan t hitung sebesar 8,520. Karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel (1,960) atau  $p(0,000) \leq 0,05$ . Maka didapatkan hasil H0 ditolak dan H1 diterima, sehingga Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. hal ini berarti hipotesis pertama diterima.

H2 : 2 Beban Kerja Yang Semakin Sedikit Dapat Mendorong Meningkatnya Motivasi Kerja. Hasil pengujian hipotesis variabel Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja didapatkan koefisien jalur sebesar -0,210 dan t hitung sebesar 4,543. Karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel (1,960) atau  $p(0,000) \leq 0,05$ . Maka didapatkan hasil H0 ditolak dan H1 diterima, sehingga Beban Kerja mempunyai pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. hal ini berarti hipotesis kedua diterima.

H3 : Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja . Hasil pengujian hipotesis variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja didapatkan koefisien jalur sebesar 0,267 dan t hitung sebesar 3,812. Karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel (1,960) atau  $p(0,000) < 0,05$ . Maka didapatkan hasil H0 ditolak, sehingga Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja. hal ini berarti hipotesis ketiga diterima.

H4 : Beban Kerja Yang Semakin Sedikit mempunyai pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja .

Hasil pengujian hipotesis variabel Beban Kerja terhadap Kinerja didapatkan koefisien jalur sebesar -0,101 dan t hitung sebesar 2,141. Karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel (1,960) atau  $p(0,033) < 0,05$ . Maka didapatkan hasil H0 ditolak, sehingga Beban Kerja mempunyai pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja. hal ini berarti hipotesis keempat diterima.

H5 : 5 Motivasi Yang Semakin Kuat Berpengaruh Atas Meningkatnya Kinerja Pegawai.

Hasil pengujian hipotesis variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja didapatkan koefisien jalur sebesar 0,586 dan t hitung sebesar 7,719. Karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel (1,960) atau  $p(0,000) \leq 0,05$ . Maka didapatkan hasil H0 ditolak dan H1 diterima, sehingga Kepuasan Kerja, Beban Kerja, Kecerdasan Emosional mempunyai pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja . hal ini berarti hipotesis kelima diterima.

Pengujian Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening dalam Hubungan Kepuasan Kerja, Beban Kerja terhadap Kinerja. Pada hubungan Kepuasan Kerja, Beban Kerja, terhadap Kinerja terdapat dugaan variabel Motivasi Kerja sebagai variabel intervening. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H6.7 : Kepuasan Kerja, Beban Kerja, mempengaruhi Kinerja melalui Motivasi Kerja.

Perhitungan besarnya pengaruh tidak langsung serta hubungan antar variabel dengan menggunakan rumus Sobel telah disajikan dalam sebuah ringkasan hasil.

Didapatkan pengaruh tidak langsung sebagai berikut :

H6 : Motivasi Kerja memediasi hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja .

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa hubungan variabel Kepuasan Kerja dengan Kinerja (Y1) melalui Motivasi Kerja menunjukkan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,359 dengan nilai t statistik sebesar 5,710. Nilai t hitung lebih besar dari t tabel (1,960) atau  $p(0,000) < 0,05$ . Hasil ini berarti bahwa Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang signifikan dalam menjembatani Kepuasan Kerja terhadap Kinerja .Hasil diatas menunjukkan bahwa H0 ditolak hal ini berarti Hipotesis 6 diterima.

H7 : Motivasi Kerja memediasi hubungan antara Beban Kerja dengan Kinerja . Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa hubungan variabel Beban Kerja dengan Kinerja (Y2) melalui Motivasi Kerja menunjukkan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar -0,123 dengan nilai t statistik sebesar 2,689. Nilai t hitung lebih besar dari t tabel (1,960) atau  $p(0,008) < 0,05$ . Hasil ini berarti bahwa Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang signifikan dalam menjembatani Beban Kerja terhadap Kinerja .Hasil diatas menunjukkan bahwa H0 ditolak hal ini berarti Hipotesis 7 diterima.

### **Simpulan**

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dari penelitian yang dilakukan dapat diambil kesimpulan bahwa Kepuasan kerja pegawai PLN UID Jatim yang semakin meningkat akan berpengaruh terhadap meningkatnya motivasi pegawai. Hal ini ditopang dengan tanggapan mayoritas responden bahwa gaji yang diterima sudah sesuai, terdapat kesempatan promosi, adanya pengawasan dari pimpinan, kondisi kerja yang layak serta hubungan rekan kerja yang baik. Beban kerja yang semakin sedikit mendorong meningkatnya motivasi kerja pegawai PLN untuk mengupayakan penyelesaian pekerjaan pelayanan distribusi tenaga listrik, hal ini didasari dengan menurut responden standar pekerjaan di PLN sudah memadai sehingga tercipta keteraturan pola kerja yang baik.

Semakin tingginya kepuasan kerja mempengaruhi peningkatan kinerja, tergambar dari pandangan responden yang berpendapat bahwa struktur gaji di PLN sudah baik sehingga semangat untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu juga disepakati sebagai hal yang sangat perlu untuk pencapaian kinerja. Beban kerja yang semakin sedikit mempengaruhi secara langsung terhadap meningkatnya kinerja pegawai. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan dengan beberapa faktor, utamanya dalam penelitian ini tergambar bahwa dengan telah jelasnya target yang harus dicapai oleh pegawai PLN UID Jatim selaras dengan tanggapan bahwa Kuantitas serta Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan menjadi budaya yang sudah mengakar untuk pencapaian kinerja PLN.

Motivasi kerja di PLN UID Jatim yang semakin kuat berpengaruh atas meningkatnya kinerja pegawai secara signifikan, responden menilai bahwa dalam motivasi ini ada tiga hal yang menyebabkan termotivasi pegawai tersebut yaitu bekerja secara maksimal, bertanggung jawab dan menyadari bahwa terdapat insentif atau bonus yang disiapkan PLN bagi individu yang berprestasi. Motivasi kerja di PLN UID Jatim yang semakin kuat dapat menjembatani kepuasan kerja pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai. Adanya insentif/bonus, rasa bertanggung jawab dan upaya bekerja yang maksimal dapat menjaga kenyamanan kerja sehingga kualitas dan kuantitas kerja dapat terpenuhi. Motivasi kerja di PLN UID Jatim yang semakin kuat juga dapat menjembatani beban kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai. keadilan pembagian beban kerja harus berimbang sehingga tidak menimbulkan kesenjangan sosial dan kinerja tetap dapat terjaga. Dari data statistic ditunjukkan bahwa pegawai masih merasa tidak dapat focus dalam menyelesaikan pekerjaan, hal ini terjadi dapat diyakini bahwa beban kerja tidak diatur dengan baik. Berdasarkan kesimpulan di telah diuraikan, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan, antara lain: Diharapkan pihak

perusahaan mengoptimalkan indikator serta item item yang berkaitan dengan beban kerja dimana karena beban kerja PT PLN dapat dikategorikan berat sebagai pelaksana kebijakan pemerintah sekaligus Badan Usaha yang diwajibkan memberikan profit untuk menunjang devisa negara. Pembagian kerja serta interfal beban kerja yang diberikan perlu diperhatikan kembali karena, berdasarkan hasil wawancara pegawai masih merasa kurang focus untuk menyelesaikan pekerjaan, diperlukan adanya pembagian tugas dan jika memungkinkan dilakukan penambahan formasi tenaga kerja yang merata baik dari kuantitas maupun kualitas beban pekerjaan tersebut demi tercukupinya pasokan listrik tanpa gangguan, bahkan banyaknya system administrasi yang ada justru bukan dianggap sebagai faktor penunjang positif malah dianggap sebagai tambahan beban kerja dikarenakan kurangnya integrasi antar sistem. Tercermin juga dari rendahnya kepuasan kerja pegawai terhadap hasil kerja yang diselesaikan. Hal hal diatas perlu digali potensi perbaikannya lagi oleh jajaran pimpinan PLN UID Jatim karena hal tersebut dapat mendukung visi PLN yaitu Menjadi Perusahaan Listrik Terkemuka se-Asia Tenggara dan #1 pilihan Pelanggan untuk Solusi Energi. Selanjutnya mengenai masalah kondisi kerja perusahaan harus menciptakan suasana lingkungan kerja harus sekondusif mungkin dengan membuat system kerja yang adil kemudian meminimalisir konflik antar pegawai dan menyediakan peralatan dan kelengkapan kerja yang memadai karena pekerjaan yang di emban oleh pegawai PLN UID Jatim memiliki resiko yang tinggi serta diperlukan peralatan khusus terutama peralatan dan perlengkapan yang menunjang keselamatan kerja sehingga Kinerja akan meningkat.

Mengingat variabel bebas dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi Kinerja diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang merupakan variabel lain diluar variabel yang sudah masuk dalam penelitian ini.

### **Daftar Pustaka**

- Alamsyah, (2012). "Manajemen Pelayanan Kesehatan". Yogyakarta: Nuha Medika.
- Anik, L., 2013 Prosocial Bonuses increase employee satisfaction and team performance. Plos one.
- A, Shadare, Oluseyi, dan Ayo, Hammed T. (2009). Influence of work motivation, Leadership Effectiveness And Time Management of Employees Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria. European Journal of Economics, Finance and Administrative
- Augusty, Ferdinand. 2015. Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen. Edisi 3, AGF Books, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, Semarang.
- Armstrong, M and Baron, A. 1998. Performance Management- The new Realities. London : Institute of Personnel and Development.
- Armstrong, M And Taylor, S. 2009. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kagon page Publisher.
- Barney, J.B. 2010. Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Fourth Edition. AddisonWesley, Massachusetts.

- Bernadin & Russel. 1993. Human Resource Management, New Jersey : International Editions Upper Saddle River. Prentice Hall.
- Gibson, James L. et al. (1996). Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses. Diterjemahkan oleh Ninuk Adriani. Jakarta: Binarupa Aksara.
- George dan Jones, 2005, Understanding and Managing Organizational Behavior 4th Edition, Pearson Prentice Hall.
- Gomes, Faustino Cardoso. (2000) Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Keempat. Yogyakarta. Penerbit Andi
- Dassler, Gary. 2009. Human Resources Management, Prentice Hall.
- Dessler, 1997, Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resources, Jilid 2, Prenhalindo, Jakarta.
- Flippo, Edwin. 1996. Manajemen Personalia Edisi 2. Jakarta : Erlangga.
- Hani Handoko T. 2008 .Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi Dua, BPFE, Universitas Gajahmada, Yogyakarta.
- Hair, J.F., Black, W.C., & Babin, B.J. 2014. Multivariate Data Analysis. New International Edition. New Jersey: Pearson.
- Komarudin, Ahmad. 1996. Dasar-dasar Manajemen Investasi. Jakarta: Renika Cipta.
- Luthans, F. 2011. Organizational Behavior, an evidence-based approach (12,ed), McGraw Hill, Boston.
- Mathis, R.L, dan Jackson, J. 2011. Human Resource Management: essential Perspective. Cengage Learning.
- Peraturan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 0045.P/DIR/2017 Tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai
- Rivai et al,. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Edisi ke 7, Depok : PT. RAJAGRAFIINDO.
- Robbins, Stephen P. 2010, Perilaku Organisasi ,edisi ke – 10, Cet 11. PT Indeks.
- Robbins dan Judge. 2008, Perilaku Organisasi Buku 2, Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter Mary 2010. Manajemen edisi ke sepuluh Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Singarimbun M. & Effendi S. 1995. Metode Penelitian Survei, Cetakan kedua, PT. Pustaka LP3ES, Jakarta.

Shah, Syed Saad Hussain. Et al. (2011). Workload and Performance of Employees. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Ijcrb.

Spector. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc

Sugiyono, 2001. *Metode Penelitian*, Bandung: CV Alfa Beta.

Wallach, Ellen J. 1983. "Individuals and Organizations: The Cultural Match". *Training and Development Journal*, pp. 29-36.