# Analisis Motivasi Kerja Terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan (Studi Kasus : PT. Berkah Adi Maulana-Kediri)

Alifia Ramadhani[1], Yoniv Erdhianto[2], Suparto[3]
Institut Teknologi Adhi Tama Surabaya[1,2,3]
*e-mail: alifiaramadhani1998@gmail.com*

***ABSTRACT***

*Berkah Adi Maulana Ltd is a company working in the industry of flour-based material for bread which has encountered problems related to human resource management in terms of job motivation and job satisfaction as well as their effects to turnover intention. Inconsistent policies issued by the company have triggered those problems. It indicated that the company did not pay good attention to the employees' desires. Therefore, this research aimed at investigating the effects of job motivation variable toward turnover intention through job satisfaction as the mediator variable. Furthermore, it also aimed at recommending some improvement for the company in order to decrease the level of company problem. To analyze the data, the researcher employed Partial Least Square (PLS) and saturation sampling technique in which total samples were equal to total populations by 59 people. The research results indicated that there was significant correlation between job motivation and turnover intention through job. Accordingly, some recommendations for decreasing the turnover intention are as follows: improving job knowledge, giving appreciation to employees, increasing coziness around job environment, recovering work system, enhancing social guarantee, and providing entertainment.*

***Keywords****: motivation, job satisfaction, turnover intention, Partial Least Square*

**ABSTRAK**

PT. Berkah Adi Maulana-Kediri merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pengolahan industri berbahan dasar tepung yang dijadikan roti dengan permasalahan yang terjadi adalah pengelolaan sumber daya manusia yang kurang dari segi motivasi kerja, kepuasan kerja yang berdampak terhadap *turnover intention*. Sering terjadinya ketidaksesuaian kebijakan yang dikeluarkan oleh perusahaan menjadi pemicu permasalahan tersebut. Hal ini dikarenakan perusahaan kurang memperhatikan yang menjadi keinginan dari karyawan. Dari permasalahan tersebut tujuan dari penelitian ini adalah guna mengetahui pengaruh dari variabel motivasi kerja terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dan menemukan usulan rekomendasi perbaikan bagi perusahaan untuk menurunkan tingkat permasalahan yang ada diperusahaan. Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Teknik pengambilan sampel data menggunakan teknik sampling jenuh dengan jumlah sampel sama dengan jumlah populasi yaitu 59 orang. Hasil dari penelitian didapatkan adanya hubungan yang signifikan motivasi kerja terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Serta beberapa rekomendasi untuk menurunkan *turnover intention* seperti peningkatan pemahaman terhadap pekerjaan, pemberian apresiasi terhadap karyawan, peningkatan kenyamanan dilingkungan kerja, perbaikan sistem kerja, peningkatan jaminan sosial dan memberikan hiburan.

**Kata kunci** : Motivasi, kepuasan kerja, *turnover intention, Partial Least Square*

## PENDAHULUAN

Pada dasarnya persaingan diberbagai bidang harus membuat organisasi atau perusahaan lebih memperhatikan akan sumber daya manusia yang dimiliki di dalamnya. Dimana *turnover* yang terjadi di perusahaan dengan kapasitas tinggi tentu akan berdampak pada kelangsungan

perusahaan. Permasalahan mengenai *turnover* karyawan sering dirasakan oleh PT. Berkah Adi Maulana, dimana indikasi yang sering dimunculkan oleh karyawan berdasarkan hasil wawancara dengan manager PT. Berkah Adi Maulana diketahui dengan seringnya peningkatan protes terhadap atasan baik itu dari segi kebijakan yang dikeluarkan oleh perusahaan yang kurang sesuai dengan keinginan dari karyawan atau dari segi kompensasi yang dirasa kurang cukup oleh karyawan. Disamping itu, dari hasil *survey* yang dilakukan terhadap beberapa karyawan menyebutkan bahwa ada rasa beban kerja yang cukup padat, waktu kerja yang fleksibel menjadi faktor beban yang dirasakan oleh karyawan.

Secara keseluruhan jumlah karyawan yang ada di PT. Berkah Adi Maulana-Kediri adalah kurang dari 100 karyawan. Sedikitnya jumlah karyawan tentu mempengaruhi jumlah produksi dimana proses produksi tidak setiap hari berjalan. Ketidakpastian dari proses produksi (waktu yang fleksibel) terkadang membuat karyawan menjadi tidak loyal terhadap pekerjaannya dimana banyaknya karyawan keluar masuk. Sehingga membuat proses produksi menjadi terganggu yang tadinya target produksi dapat dicapai sesuai target awal yang telah ditetapkan menjadi terkendala karena minimnya karyawan yang harusnya mengerjakan target produksi tersebut.

Berbagai penelitian maupun literatur yang ada sebelumnya menjelaskan bahwasanya *turnover* tidak lepas dari faktor kepuasan kerja dan motivasi kerja. Sesuai penelitian dari [1] bahwasanya kepuasan kerja berperan penting dalam *turnover intention* serta penelitian dari [2] menunjukkan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang berkontribusi untuk mengurangi niat *turnover* karyawan dari organisasi. Sehingga melalui penelitian ini, peneliti bertujuan untuk mengetahui antara pengaruh-pengaruh ketiga variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu motivasi kerja, kepuasan kerja dan *turnover intention* menggunakan pendekatan *Partial Least Square*. Selain itu juga memberikan usulan rekomendasi bagi perusahaan dalam menurunkan permasalahan tentang *turnover intention*.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak [3]. Motivasi (*motivation*) dapat dikatakan sebagai dorongan yang menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau tindakan tertentu. Disamping itu, motivasi memiliki peranan yang sangat penting karena dari motivasi memunculkan hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, dimana dengan tujuan agar individu tersebut mau bekerja dengan serius serta antusias dalam mencapai hasil yang optimal. Adapun unsur-unsur motivasi kerja terdiri atas [4]:

1. Arah perilaku, merupakan perilaku yang dipilih seseorang dalam bekerja, diukur melalui adanya keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan dan ketaatan pada peraturan.
2. 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.
3. Tingkat kegigihan, 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 karyawan merupakan aspek penting didalam suatu organisasi. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan [5], dimana salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan individu terhadap pekerjaannya adalah kepuasan kerja yang mana seseorang akan merasa puas

dengan adanya keselarasan antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang dihadapi. Ada beberapa indikator kepuasan kerja, yaitu [6]:

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.

***Turnover Intention***

Intensi *turnover* pada karyawan sebagai tindakan untuk mencari pekerjaan alternatif sebagai bentuk dari tindakan yang disadari [7]. Definisi lain juga dikemukakan oleh [8] bahwa *turnover Intention* dapat didefinisikan sebagai kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk mencari pekerjaan ditempat lain dalam jangka waktu tertentu yang akan datang. Dengan demikian, *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya [9]. Iindikasi *turnover intention* menyangkut tentang perilaku karyawan, antara lain [10]:

1. Absensi yang meningkat
   Indikasi ini merupakan hal umum dimana absensi meningkat biasanya karena seorang karyawan memiliki keinginan untuk pindah kerja.
2. Mulai malas bekerja
   Mulai malas bekerja bahkan lebih malas bekerja karena karyawan berorientasi untuk bekerja ditempat lainnya yang dirasa lebih mampu dalam memenuhi semua keinginannya ataupun kebutuhannya.
3. Peningkatan pelanggaran tata tertib kerja.
   Salah satu contoh dari indikasi ini adalah karyawan yang lebih sering meninggalkan tanggung jawabnya atau pekerjaannya pada jam-jam kerja berlangsung dan melakukan bentuk pelanggaran lainnya dalam lingkungan kerja.
4. Peningkatan protes terhadap atasan
   Protes merupakan bentuk ketidaksetujuan terhadap kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan perusahaan kepada atasan. Indikasi ini biasanya ditekankan terhadap balas jasa ataupun aturan lain yang diterima oleh karyawan yang dianggap tidak sependapat dengan keingianan karyawan.
5. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya
   Perubahan ini ditujukan untuk karyawan yang karakteristik positif. Dimana ditandai dengan tidak biasanya karyawan memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan yang dibebankan. Dan jika perilaku positif ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya tentu dapat dipastikan hal tersebut indikasi karyawan ini akan melakukan *turnover*.

***Partial Least Square***

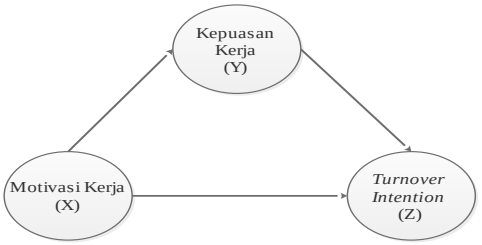
*Partial Least Square* adalah analisis persamaan *Structural Equation Modeling*/SEM berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Dimana uji validitas dan reliabilitas merupakan tujuan dari model pengukuran sedangkan uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi) merupakan tujuan dari model struktural [11]. Dalam *Partial Least Square*/ PLS memiliki dua tahap evaluasi [12]:

1. *Outer Model* atau Model Pengukuran yang memiliki tujuan untuk menilai hubungan-hubungan antara variabel laten atau konstruk terhadap indikator-indikatornya. *Outer*

*model* dengan indikator reflektif dievaluasi melalui *convergent* dan *discriminant validity* dari indikator pembentuk konstruk laten dan *composite reliability* untuk blok indikatornya. Sedangkan *outer model* dengan indikator formatif dievaluasi melalui *substantive content*-nya yaitu dengan membandingkan *relative weight* dan melihat signifikansi dari indikator konstruk tersebut.

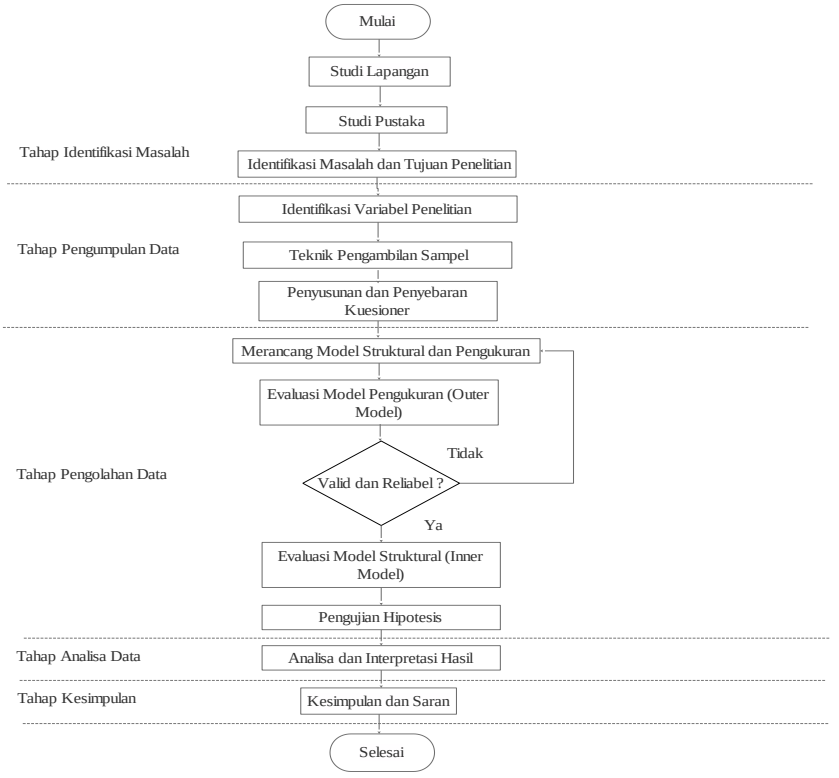
2. *Inner Model* atau Model Struktural yang bertujuan untuk meramalkan hubungan antara variabel laten. Dimana dievaluasi dengan melihat nilai *R-Square* untuk konstruk laten endogen. Selain itu, pada tahap evalausi ini juga dilihat besarnya pengaruh dari laten eksogen dengan melihat nilai *f square*. Di samping itu juga dapat melihat nilai *Q square* dengan tujuan untuk memprediksi kemampuan model penelitian.

**Model Konseptual**




Gambar 1 Model Konseptual

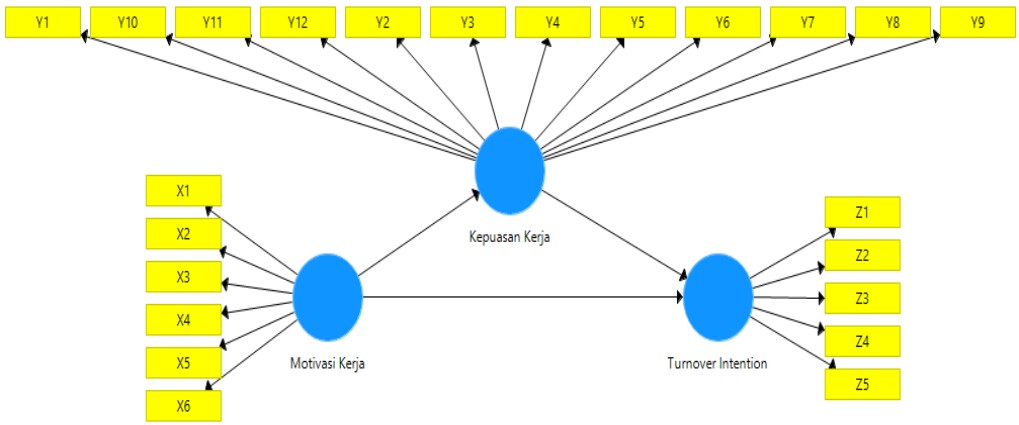
**METODE**




Gambar 2 *flowchart* Metode Penelitian

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Model Penelitian




Gambar 3 Model Penelitian

### Evaluasi Outer Model

Tabel 1 Nilai *Loading Factor*

| Indikator | Motivasi Kerja | Kepuasan Kerja | *Turnover Intention* |
|---|---|---|---|
| X1 | 0.736 | | |
| X3 | 0.717 | | |
| X4 | 0.833 | | |
| X5 | 0.744 | | |
| X6 | 0.737 | | |
| Y1 | | 0.874 | |
| Y11 | | 0.813 | |
| Z1 | | | 0.897 |
| Z2 | | | 0.857 |

Dari tabel diatas diketahui bahwa dalam uji validitas konvergen untuk *loading factor*-nya sudah memenuhi kriteria yaitu > 0.70 sehingga dapat dikatakan valid.

Tabel 2 *Average Variance Extracted* (AVE)

| Motivasi Kerja | Kepuasan Kerja | *Turnover Intention* |
|---|---|---|
| 0.569 | 0.713 | 0.769 |

Selain melihat dari nilai *laoding factor* untuk kriteria uji validitas konvergen dapat dilihat juga melalui nilai AVE, bahwa nilai dari AVE sudah diatas 0.50 yang artinya adalah valid.

Tabel 3 *Discriminat Validity*

| Indikator | Motivasi Kerja | Kepuasan Kerja | *Turnover Intention* |
|---|---|---|---|
| X1 | **0.736** | 0.552 | -0.281 |
| X3 | **0.717** | 0.552 | -0.247 |
| X4 | **0.833** | 0.552 | -0.221 |
| X5 | **0.744** | 0.494 | -0.305 |
| X6 | **0.737** | 0.434 | -0.338 |
| Y1 | 0.564 | **0.874** | -0.653 |
| Y11 | 0.606 | **0.813** | -0.397 |
| Z1 | -0.304 | -0.588 | **0.897** |
| Z2 | -0.345 | -0.520 | **0.857** |

Pada tabel diatas diketahui bahwa nilai dari *cross loading* telah memenuhi kriteria diatas 0.70 sehingga dapat dikatakan valid. Hal tersebut dijelaskan bahwa korelasi indikator motivasi kerja dengan konstruk motivasi kerja lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator motivasi kerja terhadap konstruk lainnya. Hal ini juga berlaku untuk kedua variabel lainnya.

Tabel 4 *Composite Reliability*

| Variabel | *Composite Reliability* |
|---|---|
| Kepuasan Kerja | 0.832 |
| Motivasi Kerja | 0.868 |
| *Turnover Intention* | 0.869 |

Pada tabel diatas menunjukkan ketiga variabel yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan nilai lebih dari 0.70 sehingga dapat dikatakan reliabel.

**Evaluasi Inner Model**

*1. R square*

Nilai *R-square* dari variabel kepuasan kerja sebesar 0.474 dalam kategori *moderate* yang artinya kemampuan variabel untuk menjelaskan variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini sebesar 47,4 %. Sedangkan nilai *R-square* dari variabel *turnover intention* yaitu sebesar 0.410 masuk dalam kategori *moderate* yang mana memiliki arti bahwa kemampuan variabel untuk menjelaskan *turnover intention* dalam penelitian ini adalah sebesar 41 %.

*2. f square*

Pada tabel diatas bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang "kuat" terhadap kepuasan kerja dengan nilai *f-square* sebesar 0.902, motivasi Kerja memiliki pengaruh yang "lemah" terhadap *turnover intention* dengan nilai *f-square* sebesar 0.01, kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang "kuat" terhadap *turnover intention* dengan nilai *f-square* sebesar 0.467.

*3. Q square*

Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan pada tahap pengolahan data untuk nilai Q square adalah 0.68966 yang berarti bahwa penelitian ini memiliki *predictive relevance* atau layak digunakan untuk menjawab hipotesis penelitian karena nilai dari *q-square* lebih dari 0 ($Q^2 > 0$).

**Pengujian Hipotesis**

Tabel 5 Hasil Uji Hipotesis

| No. | Hipotesis | Koefisien Jalur | t hitung | t tabel | Keterangan |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. | X → Z | 0.130 | 0.940 | 1.67 | Tidak Signifikan |
| 2. | X → Y | 0.689 | 9.940 | 1.67 | Signifikan |
| 3. | Y → Z | -0.723 | 6.357 | 1.67 | Signifikan |
| 4. | X → Y→ Z | -0.498 | 4.480 | 1.67 | Signifikan |

**Usulan Rekomendasi**

Tabel 6 Usulan Rekomendasi

| No. | Rumusan Strategi | Progam kegiatan |
|---|---|---|
| 1. | Peningkatan pemahaman terhadap pekerjaan | a. Pelatihan pengembangan karyawan<br>b. *Mentoring* |
| 2. | Pemberian apresiasi terhadap karyawan | Pemberian *reward* berupa bonus insentif dua kali lipat bahan pokok |
| 3. | Peningkatan kenyamanan dilingkungan kerja | Menciptakan area produksi lebih terstandar |
| 4. | Perbaikan sistem kerja | a. Perekrutan karyawan baru<br>b. Pembuatan jadwal produksi yang terstruktur |
| 5. | Peningkatan jaminan sosial | Pembuatan BPJS ketenagakerjaan |
| 6. | Memberikan hiburan | a. Rekreasi setiap bulan<br>b. Senam pagi untuk *shift* pagi<br>c. Menari bersama disela proses produksi berlangsung |

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Hipotesis pertama antara motivasi kerja karyawan dengan *turnover intention* tidak memiliki pengaruh yang signifikan, kemudian motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan memiliki hubungan yang positif, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dan memiliki hubungan yang negatif. Dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel mediasi memiliki pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap *turnover intention* dan memiliki hubungan yang negatif yang dapat diartikan sebagai penurunan *turnover intention* dapat dilakukan apabila karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi dan berdampak terhadap kepuasan kerja karyawan sehingga dapat menurunkan *turnover intention*.
2. Dalam menurunkan *turnover intention* karyawan, ada beberapa usulan yang dapat digunakan PT. Berkah Adi Maulana-Kediri seperti pelatihan pengembangan karyawan, *mentoring*, pemberian *reward* berupa bonus insentif dua kali lipat bahan pokok, menciptakan area produksi lebih terstandar, perekrutan karyawan baru, pembuatan jadwal produksi yang terstruktur, pembuatan bpjs ketenagakerjaan, rekreasi setiap bulan, senam pagi untuk *shift* pagi, menari bersama disela proses produksi berlangsung.

**DAFTAR PUSTAKA**

[1] R. Pawesti and R. Wikansari, "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Turnover Karyawan Di Indonesia," *J. Ecopsy*, vol. 3, 2016.

[2] A. Sajjad, H. Ghazanfar, and D. m Ramzan, "Impact Motivation Employeen Turnover.," *J. Bus. Stud. Q.*, vol. 5, pp. 76–92, 2013.

[3] J. Winardi, *Motivasi dan Pemotivasian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014.

[4] J. M. George and G. Jones, *Understanding and managing organizational Behavior*. New Jersey: Upper Saddle River, 2005.

[5] G. Prakasa, "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi," Universitas Lampung, 2017.

[6] E. Sutrisno, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*," Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2016.

[7] Kartono, *Personality, Employee Engagement, Emotional Intelligence, Job Burnout sebuah Pendekatan Dalam Melihat Turnover intention*. Yogyakarta: CV. Budi Utama, 2017.

[8] C. Dharma, "Hubungan Antara Turnover Intention Dengan Komitmen Organisasional di PT. X Medan," *J. Ekon. dan Bisnis Jur. Adm. Niaga Politek. Negeri Medan*, vol. 1, pp. 1–9, 2013.

[9] L. Witasari, "Analisis Pengaruh Keepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention (Studi Empiris pada Navotel Semarang)," *J. Bisnis Strateg.*, vol. 18, pp. 90–113, 2009.

[10] Harnoto, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*," 2nd ed., Jakarta: PT. Prehalindo, 2002.

[11] J. dan W. Abdillah, *Konsep dan Aplikasi PLS untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta: Fakultas Bisnis UGM, 2009.

[12] I. Ghozali, *Structural Equation Modelling: Metode Alternatif Dengan Partial Least Squares (PLS)*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang, 2014.