

Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Divisi *Network Operations* PT XYZ Surabaya

Moh. Abdul Ghofur, Bambang Syairudin, M. Yusak Anshori

Program Studi Magister Manajemen Teknologi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Jl. Cokroaminoto 12A, Surabaya, 60264, Indonesia
e-mail: mghofur@gmail.com

Abstract: *There are five telecommunications operators in Indonesia, including Telkomsel, Indosat Ooredoo, XL Axiata, Tri (3), and Smart Telecom compete to bring the latest 4G technologies as part of corporate strategy into the forefront of mobile communications services. PT XYZ is a multinational company engaged in the field of telecommunications services. The management of PT XYZ Surabaya targeting employee reporting can be increased up to 100%. This study aims to determine how much influence the intrinsic and extrinsic motivation on employee performance PT XYZ Surabaya with SEM-PLS method. The results of this study are extrinsic motivation variable that is most dominant supervision directly affects the performance of employees. Besides the variable performance of employees able to be explained by 0.655 or 65.5% by variable intrinsic motivation and extrinsic motivation, while 34.5% is explained by other variables.*

Keywords: *daily work reports, intrinsic motivation, extrinsic motivation, employee performance*

PENDAHULUAN

Laporan adalah suatu cara komunikasi di mana penulis menyampaikan informasi kepada seseorang atau suatu badan karena tanggung jawab yang dibebankan kepadanya (Keraf, 2001:284). Laporan berisi informasi yang didukung oleh data yang lengkap sesuai dengan fakta yang ditemukan. Data disusun sedemikian rupa sehingga akurasi informasi yang kita berikan dapat dipercaya dan mudah dipahami (Soegito, 2008). Manajemen PT XYZ menargetkan pelaporan kerja karyawan dapat meningkat sampai dengan 100%. Berdasarkan data tahun 2014, tingkat keaktifan karyawan dalam pelaporan kerja harian sebesar 8,97%, tahun 2015 sebesar 15,86% dan kuartal 1 tahun 2016 Januari sampai Maret sebesar 60,12%.

Fenomena kinerja karyawan berdasarkan data dari PT XYZ Surabaya menurun. Hal ini ditunjukkan dengan kurangnya disiplin karyawan dalam menyelesaikan laporan kerja harian yang sudah ditetapkan. Fenomena tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Fenomena Pelaporan Kerja Harian Karyawan Divisi *Network Operations* PT XYZ

| Jenis Pekerjaan | Target Kerja Sesuai SOP | Realisasi |
|----------------------|----------------------------|----------------|
| Laporan kerja harian | Sebelum jam 12 siang besok | Tidak tercapai |

Sumber: PT XYZ

Faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja menurut Keith Davis adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor kemauan

(*motivation*) (Mangkunegara, 2014). Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan (Mangkunegara, 2005). Untuk memastikan faktor kompetensi dan motivasi yang memengaruhi secara dominan terhadap kinerja pelaporan pekerjaan. Maka peneliti melakukan survey pendahuluan. Hasil survey pendahuluan dapat dilihat pada Tabel 2 di mana motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap menurunnya kinerja karyawan PT XYZ Surabaya.

Tabel 2 Hasil Survey Pendahuluan Kompetensi dan Motivasi Karyawan Divisi *Network Operations* PT XYZ

| Faktor | Hasil Pra-Survey | | Keterangan |
|------------|------------------|-------|---|
| | Ya | Tidak | |
| Kompetensi | 50 | 0 | Karyawan mempunyai kemampuan yang baik dalam melaporkan pekerjaan. |
| Motivasi | 30 | 20 | Karyawan kurang mempunyai motivasi yang memadai untuk bersedia melaporkan pekerjaan yang dilakukan. |

Sumber: PT XYZ

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti tertarik untuk meneliti “pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan divisi *Network Operations* PT XYZ Surabaya”.

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan diperlukan manajemen sumber daya

manusia yang baik. Manajemen sumber daya manusia merupakan proses menangani berbagai masalah dalam ruang lingkup karyawan, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya. Dengan pengaturan manajemen SDM secara profesional, diharapkan pegawai bekerja secara produktif. Pengelolaan pegawai secara profesional sejak perekrutan pegawai, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan pegawai sesuai kemampuan, pelatihan, dan pengembangan karier (Mangkunegara, 2008).

Proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal bagi tercapainya tujuan perusahaan (Hadari Nawawi, 2003:42).

Motivasi berasal dari bahasa latin *move* berarti “to move” atau menggerakkan. “*Motivation is the set of process that arouse, direct and maintain human behavior toward attain some goal*” (Greenberg & Baron, 2003). Seperangkat proses yang mengarahkan, membangkitkan dan memelihara perilaku manusia ke arah pencapaian suatu tujuan. Terdapat tiga komponen dasar dalam motivasi yaitu pembangkit (*arousal*), arah tujuan (*direction*) dan pemeliharaan perilaku ke arah pencapaian tujuan (*maintenance of behavior toward a goal*).

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan (Mangkunegara, 2005).

George and Jones (2002) berpendapat teori motivasi dibagi menjadi dua yaitu motivasi proses (*process theory*) dan motivasi kepuasan (*content theory*). Motivasi proses berdasar pada bagaimana suatu organisasi mene-

mukan daya penggerak motivasi agar karyawan bekerja sepenuh hati, rajin, dan ke arah pencapaian tujuan organisasi. Motivasi kepuasan berdasar pada kebutuhan-kebutuhan manusia dan kepuasan yang didapatkan dari pemenuhan kebutuhan-kebutuhan tersebut.

Karyawan dengan sukarela melakukan pekerjaan secara lebih produktif dan saling bekerja sama dengan tim adalah didorong oleh motivasi kerja yang berasal dari individu karyawan maupun faktor di luar karyawan. Motivasi kerja mengandung tiga hal yang amat penting (Sutrisno, 2009).

1. Motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasional. Artinya, di dalam tujuan dan sasaran organisasi telah tercakup tujuan dan sasaran pribadi para anggota organisasi. Secara populer, motivasi hanya akan efektif apabila dalam diri para bawahan yang digerakkan itu terdapat keyakinan bahwa dengan tercapai tujuan organisasi akan tercapai pula tujuan pribadi.
2. Motivasi merupakan proses keterkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu. Motivasi merupakan kesediaan mengerahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan.
3. Dalam usaha memahami motivasi, yang dimaksud dengan kebutuhan ialah internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik.

Terdapat dua sumber motivasi menurut DeVoe dan Iyengar (2004) dalam Riniwati (2011) sebagai berikut.

1. Motivasi intrinsik

Motivasi intrinsik adalah perilaku yang dibentuk untuk kepentingannya sendiri misal-

nya memberi rasa berprestasi (George & Jones, 2002). Motivasi intrinsik jika dihubungkan dengan hierarki kebutuhan manusia maka akan menyangkut kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi. Berikut ini ada beberapa indikator motivasi intrinsik.

- a. Ketertarikan pada pekerjaan
Ketertarikan pada pekerjaan yang sedang dilakukan pada bidang pekerjaan merupakan salah satu faktor penting yang memotivasi seseorang dalam bekerja.
- b. Ketertantangan pada pekerjaan
Dorongan kebutuhan adalah proses yang tanpa henti-hentinya mencari dan mencoba mengatasi ketertantangan yang optimal. Rasa tertantang untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sempurna dapat memotivasi seseorang dalam bekerja.
- c. Belajar hal baru
Seseorang dapat selalu belajar hal baru baik melalui pekerjaan itu sendiri maupun melalui pengalaman orang lain merupakan alasan untuk bekerja.
- d. Pengembangan diri
Pengembangan di mana seseorang dapat mengembangkan diri melalui *workshop* dan training yang diberikan oleh perusahaan.
- e. Menciptakan kontribusi penting
Keinginan untuk dapat menciptakan kontribusi penting bagi tim kerja, perusahaan dan kehidupan bermasyarakat.
- f. Memanfaatkan potensi sepenuhnya
Perasaan senang bahwa kemampuan dan keterampilan diri dapat bermanfaat bagi orang lain dapat memotivasi seseorang dalam bekerja.
- g. Tanggung jawab
Tanggung jawab adalah kewajiban bawahan untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin yang diberikan atasan.

- h. Otonomi
Karyawan dapat termotivasi oleh pekerjaan yang memberikan kekuasaan tertentu bagi karyawan. Contohnya dalam membuat tindakan-tindakan, rencana, jadwal, dan lainnya.
- i. Kreatif
Karyawan dapat termotivasi oleh pekerjaan yang memberikan kebebasan bagi karyawan untuk menciptakan ide, cara, inovasi, dan terobosan baru yang berhubungan dengan pekerjaan.

2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah perilaku yang dibentuk untuk kebutuhan berkaitan dengan materi dan penghargaan sosial (George & Jones, 2002). Motivasi ekstrinsik menyangkut kebutuhan yang tingkatnya lebih rendah. Indikator motivasi ekstrinsik adalah sebagai berikut.

- a. Gaji
Gaji adalah upah yang dibayarkan dalam waktu tetap dalam bentuk uang berdasarkan waktu tertentu sebagai balasan atas pelaksanaan pekerjaan. Gaji dapat memotivasi karyawan untuk bekerja.
- b. Insentif dan bonus
Insentif dan bonus merupakan tambahan penghasilan selain gaji yang dapat berupa uang, barang, dan sebagainya. Seorang individu bekerja untuk memenuhi kebutuhan primer, sekunder, dan tersier sehingga insentif dan bonus sebagai sarana pemenuh kebutuhan dan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja.
- c. Keamanan kerja
Keamanan kerja merupakan persepsi individu tentang keyakinan terhadap kontinuitas jabatan yang diduduki dalam perusahaan

tempat bekerja serta keyakinan terhadap kontinuitas pekerjaan tersebut.

- d. Fasilitas kerja
Fasilitas kerja adalah sarana dan prasarana yang mendukung aktivitas pekerjaan. Perusahaan menyediakan fasilitas kerja yang lengkap dan menunjang kegiatan operasional yang memotivasi karyawan dalam bekerja lebih baik.
- e. Kontak sosial
Kontak sosial adalah hubungan antara satu orang atau lebih melalui percakapan dengan saling mengerti tentang maksud dan tujuan masing-masing. Keinginan terhadap kontak sosial dengan karyawan lain dapat memotivasi seseorang dalam bekerja.
- f. Penghargaan
Penghargaan dapat memotivasi karyawan bekerja dengan lebih semangat dan baik.

Menurut Kravetz (2004), kompetensi adalah sesuatu yang seseorang tunjukkan dalam kerja setiap hari. Fokusnya adalah perilaku di tempat kerja, bukan sifat-sifat kepribadian atau keterampilan dasar yang ada di luar tempat kerja ataupun di dalam tempat kerja. Definisi kompetensi menurut Moulton (2003) terbagi dua yaitu bagi organisasi, kompetensi bisa didefinisikan sebagai kemampuan teknikal yang membedakan perusahaan dengan pesaing. Sementara bagi individu, kompetensi bisa didefinisikan sebagai kombinasi pengetahuan, keahlian dan kebiasaan yang memengaruhi kinerja kerjanya.

Sedangkan Laksmono (2004:1) menjelaskan bahwa secara umum pengertian kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang untuk berkinerja tinggi dalam pekerjaannya. Karakteristik itu muncul dalam bentuk pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*)

dan kemampuan (*abilities*) lain atau kepribadian (*personality*).

Kinerja atau *performance* SDM adalah kontribusi karyawan dalam pencapaian tujuan dari perusahaan dan unit kerja. Dan faktor-faktor yang memengaruhinya adalah (Bacal, 2004):

1. Faktor pegawai yang terdiri dari:
 - a. *attitudes* (sikap)
 - b. *skills* (keahlian)
 - c. *knowledge* (pengetahuan)
 - d. *abilities* (kemampuan)
2. Faktor sistem yang terdiri dari:
 - a. *tools* (alat kerja)
 - b. *resources* (sumber daya)
 - c. *social system* (lingkungan sosial)
 - d. *coworkers* (rekan kerja)
 - e. *managerial behavior* (sikap manajemen)

Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Pekerjaan adalah aktivitas menyelesaikan sesuatu atau membuat sesuatu yang hanya memerlukan tenaga dan keterampilan tertentu (Wirawan, 2009).

Kinerja sumber daya manusia (SDM) adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2014).

Menurut Henry Simamora, kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor (Mangkunegara, 2014).

1. Faktor individual yang terdiri dari: kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi.
2. Faktor psikologis yang terdiri dari: persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi.
3. Faktor organisasi yang terdiri dari: sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*.

Menurut A. Dale Timple, faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal yaitu faktor yang dihubungkan dengan lingkungannya, seperti rekan kerja, bawahan, pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi (Mangkunegara, 2014).

Dari beberapa pendapat yang ada mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja sumber daya manusia (SDM), motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik organisasi berpengaruh pada motivasi kerja dan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM (Mursalim Umar Gani, 2006).

Faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja menurut Keith Davis adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor kemauan (*motivation*) (Mangkunegara, 2014). Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Human performance} &= \text{ability} \times \text{motivation} \\ \text{Ability} &= \text{knowledge} \times \text{skill} \\ \text{Motivation} &= \text{attitude} \times \text{situation} \end{aligned}$$

Penjelasan dari rumusan di atas adalah sebagai berikut: faktor kemampuan (*ability*) secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*know-*

ledge+skill). Artinya, tenaga kerja yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai, akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal. Faktor motivasi (*motivation*), adalah sikap (*attitude*) tenaga kerja terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif akan situasi kerjanya, akan menunjukkan motivasi kerja tinggi. Sebaliknya yang bersikap negatif akan situasi kerjanya, akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja, dan kondisi kerja.

Pendapat atau teori lain terkait dengan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja SDM adalah faktor individu dan faktor lingkungan (Gibson dkk., 2011).

Dari beberapa pendapat yang ada mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja sumber daya manusia (SDM), ada pengelompokan yang hampir sama, yaitu faktor intern dan ekstern. Pengertian dari faktor intern adalah faktor dari dalam individu SDM, sedangkan faktor eksternal adalah faktor dari luar individu SDM. Atau oleh (Mangkunegara, 2014) disimpulkan sebagai faktor individu dan faktor lingkungan organisasi.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara A.P., 2005). Sementara itu, Hasibuan mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan,

pengalaman, dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2005). Lalu menurut Veitzal Rivai, kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2004).

Pekerjaan adalah aktivitas menyelesaikan sesuatu atau membuat sesuatu yang hanya memerlukan tenaga dan keterampilan tertentu. (Wirawan, 2009). Kinerja sumber daya manusia (SDM) adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2014).

Menurut Robbins, indikator dari variabel kinerja ada tiga (Robbins, 2006) sebagai berikut.

1. Kuantitas kerja
Kuantitas kerja adalah jumlah yang harus diselesaikan dan dicapai dalam pekerjaan, serta keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Kuantitas terkait jumlah keluaran yang dihasilkan.
2. Kualitas kerja
Kualitas kerja adalah mutu yang harus dihasilkan dalam pekerjaan. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Kualitas mencerminkan bentuk keluaran.
3. Ketepatan waktu
Ketepatan waktu adalah ketepatan kerja dengan waktu yang telah ditetapkan, yaitu penyelesaian tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan atau disepakati sebelumnya.

Berdasarkan pengertian laporan oleh Keraf dan Kinerja oleh Mangkunegara bahwa ada keterkaitan antara laporan dengan kinerja. Laporan pekerjaan merupakan cara komuni-

kasi karyawan kepada atasan dengan menyampaikan informasi tugas kerja yang sudah dilaksanakan karyawan. Tugas kerja tersebut sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan atasan kepada karyawan.

Konsep PLS diperkenalkan dan dipopulerkan oleh Herman Wold di mana teori ini dikembangkan oleh Herman Wold sejak tahun 1966 hingga 1980 (Ghozali, 2012). Menurut Herman Wold (Ghozali, 2012), *partial least square* (PLS) merupakan metode analisis yang sangat kuat yang sering juga disebut dengan *soft modeling* karena meniadakan asumsi-asumsi OLS (*ordinary least square*) regresi, seperti data harus terdistribusi normal secara multi-variety dan tidak adanya problem multi-kolonieritas antar-variabel eksogen. Pada dasarnya, PLS digunakan untuk menguji teori yang lemah dan data yang lemah seperti jumlah sampel yang kecil atau adanya masalah normalitas data. Walaupun PLS digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar-variabel laten, namun PLS juga dapat digunakan untuk mengonfirmasi teori. PLS mengasumsikan bahwa semua ukuran varian adalah varian yang berguna untuk dijelaskan sehingga pendekatan estimasi variabel laten dianggap sebagai kombinasi liner dari indikator dan menghindarkan masalah *indeterminacy* (Ghozali, 2012).

Analisis PLS terdiri dari dua sub-model yaitu model pengukuran (*measurement model/outer model*) dan model struktural (*structural model/inner model*). Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifest merepresentasikan variabel laten untuk diukur. Sedangkan model struktural menunjukkan kekuatan estimasi antar-variabel laten atau konstruk (Ghozali, 2012). Evaluasi model pada PLS-SEM dilakukan dengan menilai (Ghozali, 2012).

1. *Outer model* (evaluasi model pengukuran)

Penilaian dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. *Outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi melalui validitas *convergent* dan *discriminant* dari indikator pembentuk konstruk laten dan *composite reliability* karena penggunaan *cronbach alpha* akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) dibandingkan *composite reliability*.

Menurut Chin (Ghozali, 2012), *outer model* dengan indikator formatif dievaluasi melalui *substantive content* yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* sehingga uji validitas dan reliabilitas konstruk tidak diperlukan dan melihat signifikansi dari indikator konstruk tersebut yaitu dengan cara *resampling* yaitu dengan metode *jackknifing* atau *bootstrapping* (Ghozali, 2012). Hal ini diringkas pada Tabel 3.

Tabel 3 *Rule of Thumb Outer Model*
Konstruk Reflektif

| Validitas dan Reliabilitas | Parameter | <i>Rule of Thumb</i> |
|-------------------------------|---|--|
| Validitas <i>Convergent</i> | <i>Loading Factor</i> | <ul style="list-style-type: none"> • > 0,70 untuk <i>Confirmatory Research</i> • > 0,60 untuk <i>Explanatory Research</i> |
| | <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> | <ul style="list-style-type: none"> • > 0,50 untuk <i>Confirmatory Research</i> maupun <i>Explanatory Research</i> |
| | <i>Communality</i> | <ul style="list-style-type: none"> • > 0,50 untuk <i>Confirmatory Research</i> maupun <i>Explanatory Research</i> |
| Validitas <i>Discriminant</i> | <i>Cross Loading</i> | <ul style="list-style-type: none"> • > 0,70 untuk setiap variabel |
| Reliabilitas | <i>Composite Reliability</i> | <ul style="list-style-type: none"> • > 0,70 untuk <i>Confirmatory Research</i> • 0,60 – 0,70 masih dapat diterima untuk <i>Explanatory Research</i> |

2. Inner Model (Evaluasi Model Struktural)

Penilaian dilakukan dengan tujuan untuk memprediksi hubungan antar-variabel laten. Inner model dievaluasi dengan melihat besarnya *percentage variance* seperti pada Tabel 4.

Tabel 4 Rule of Thumb Evaluasi Model Struktural

| Kriteria | Rule of Thumb |
|---|---|
| <i>R-Square</i> | <ul style="list-style-type: none"> • 0,60 – 0,75 menunjukkan model kuat • 0,33 – 0,50 menunjukkan model moderate • 0,19 – 0,25 menunjukkan model lemah |
| Effect Size f^2 | <ul style="list-style-type: none"> • 0,02 variabel laten menunjukkan pengaruh kecil pada level structural • 0,15 variabel laten menunjukkan pengaruh menengah pada level structural • 0,35 variabel laten menunjukkan pengaruh besar pada level structural |
| Q^2 predictive relevance | <ul style="list-style-type: none"> • $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai <i>predictive relevance</i> • $Q^2 < 0$ menunjukkan model kurang mempunyai <i>predictive relevance</i> |
| q^2 predictive relevance | <ul style="list-style-type: none"> • 0,02 menunjukkan model lemah • 0,15 menunjukkan model moderate • 0,35 menunjukkan model kuat |
| Signifikansi (Two-tailed) (Uji hipotesis) | <ul style="list-style-type: none"> • T-value 1,65 (significance level 10%) • T-value 1,96 (significance level 5%) • T-value 2,58 (significance level 1%) |

Analisis uji pengaruh pada penelitian ini dilakukan dengan evaluasi model pengukuran dan evaluasi model struktural. Tahapannya adalah tahap konseptualisasi model, menentukan analisis algorithm, menentukan metode

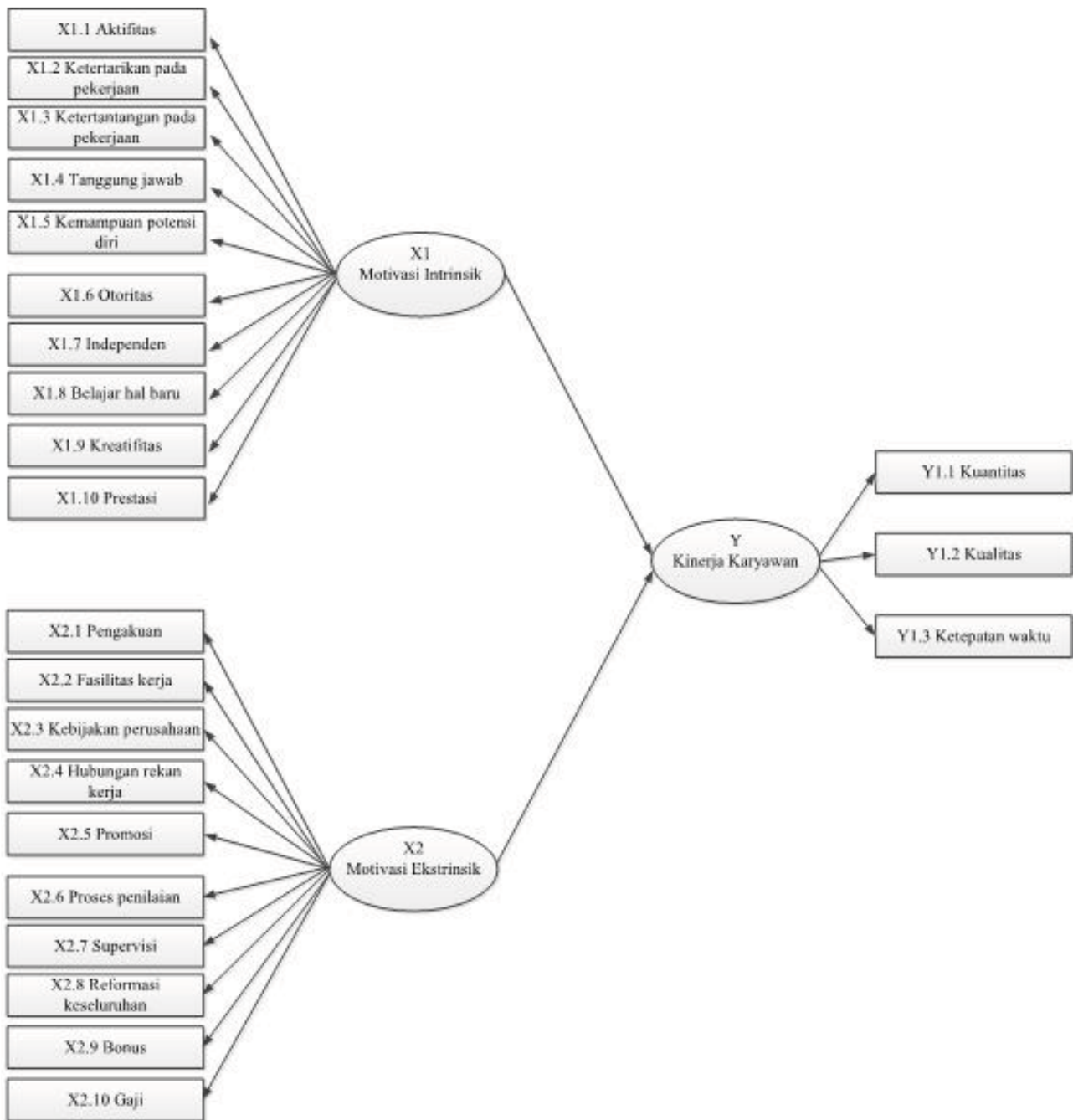
resampling, dan membuat diagram jalur yang dilakukan pada awal penelitian.

METODE

Metode penelitian menggunakan model statistik SEM-PLS (*structural equation modeling - partial least square*) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 3.0. Di mana data yang diproses oleh SEM PLS diperoleh dari hasil survey kuesioner kepada 52 responden semua karyawan Divisi *Network Operations* Surabaya. Variabel motivasi yang diteliti dikelompokkan menjadi dua bagian yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Faktor internal yang dimaksud adalah faktor internal dari tenaga kerja (SDM), sedangkan faktor eksternal yang dimaksud adalah faktor di luar dari diri tenaga kerja. Semua faktor, baik internal dan eksternal akan dianalisis mana saja yang paling berpengaruh ke dalam kinerja SDM dengan analisis statistik SEM. Metode SEM yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM-PLS (*Partial Least Squares*).

Dalam analisis SEM-PLS dilakukan dua analisis, yaitu analisis model pengukuran atau outer model, dan analisis model struktural atau inner model. Analisis model pengukuran atau outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Analisis model struktural atau inner model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar-variabel laten (Ghozali & Latan, 2015).

Semua identifikasi variabel atau faktor yang sudah didapatkan, baik dari hasil literatur review penelitian-penelitian terdahulu maupun berasal dari teori DeVoe dan Iyengar (2004) dalam Riniwati (2011) akan digabungkan dengan hasil survey sehingga menjadi variabel dan indikator yang akan digunakan dalam penelitian. Model penelitian ada pada Gambar 1.



Gambar 1 Model Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

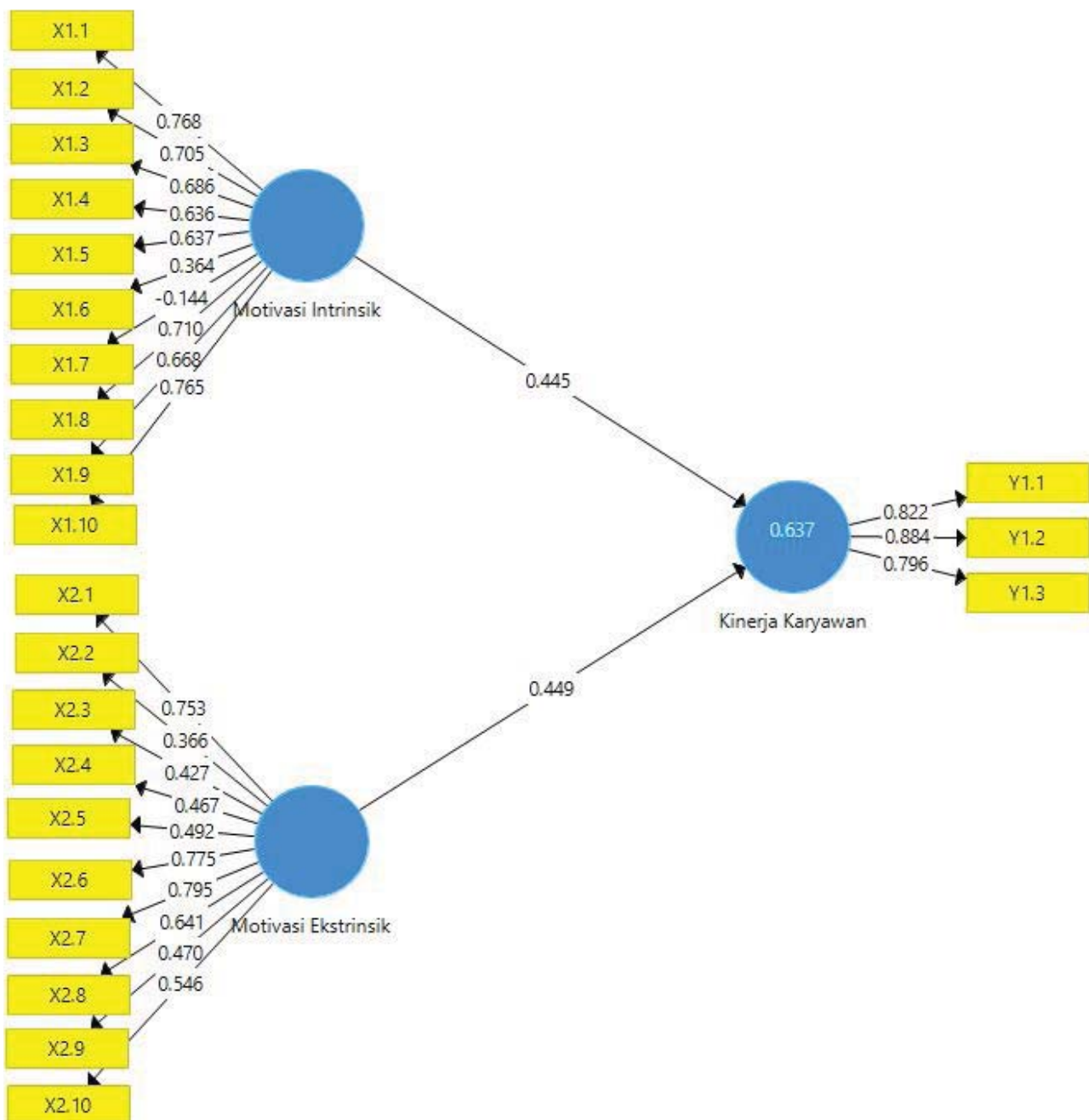
Dalam analisis model pengukuran SEM-PLS (*outer model*), dilakukan uji validitas dan reabilitas. Dalam pengujian validitas, maka indikator variabel laten akan dilihat nilai *loading*-nya, jika nilai *loading* dari indikator

variabel laten lebih besar 0.6 maka variabel dikatakan valid. Jika nilai *loading*-nya kurang dari 0,6 maka indikator variabel latennya dihilangkan. Dalam uji validitas dilakukan juga pengamatan nilai AVE (*average variance extracted*). Dalam pengujian didapat nilai AVE dari variabel eksogen internal dan eksternal

kurang dari 0,5 menunjukkan bahwa kedua variabel laten tidak dapat menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya. Sementara nilai AVE dari variabel endogen kinerja memiliki lebih dari 0,5 menunjukkan bahwa variabel laten kinerja telah dapat menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya.

Dalam uji reabilitas, dilihat nilai *composite reliability*-nya harus di atas 0,7.

Dari pengamatan hasil, didapat nilai *composite reliability* variabel eksogen motivasi dan variabel endogen kinerja yang nilainya lebih dari 0.7 menunjukkan bahwa kedua variabel reabilitasnya sudah baik. Sedangkan



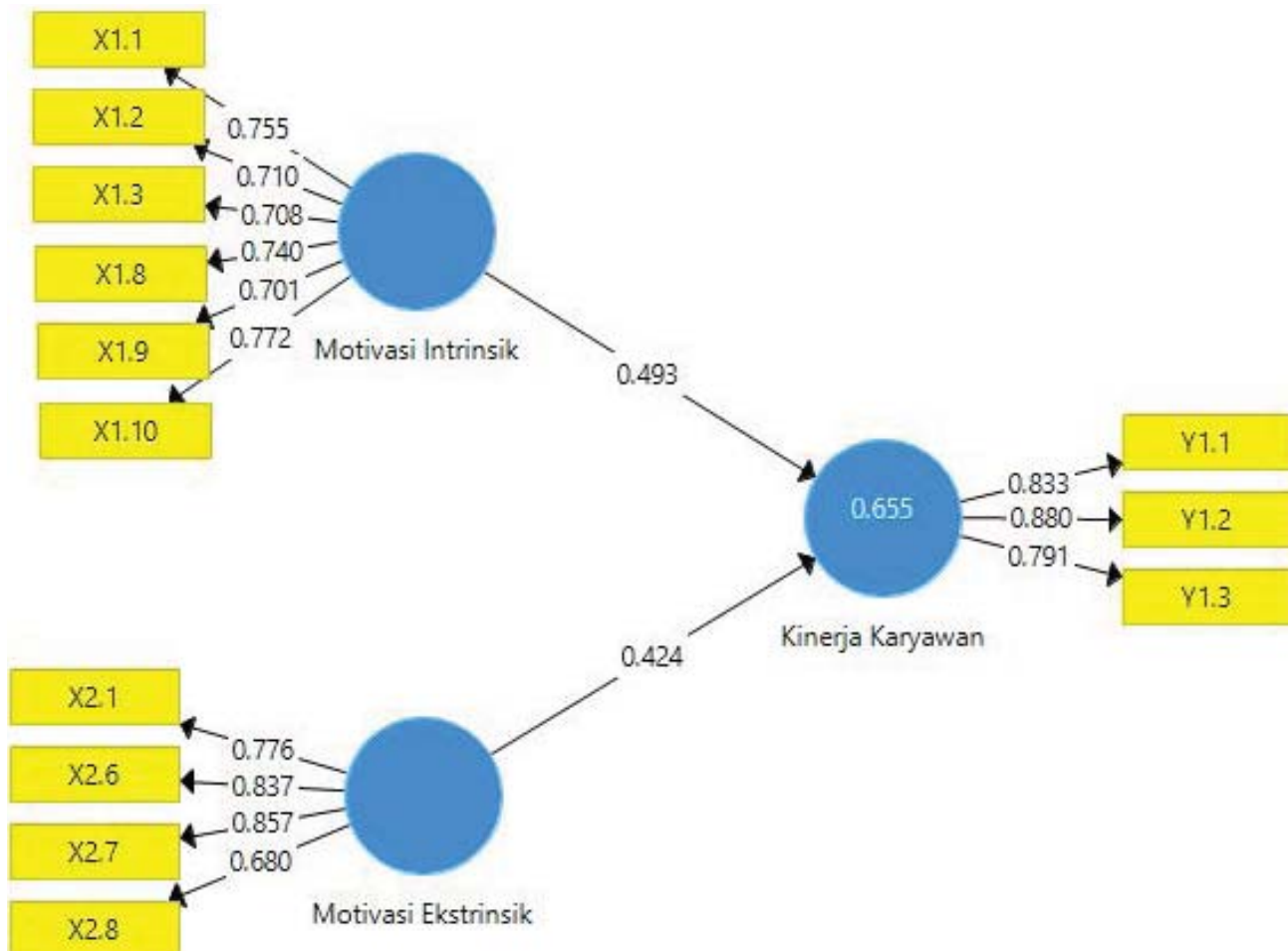
Gambar 2 Diagram Jalur SEM PLS Tahap 1

untuk variabel eksogen eksternal, nilainya di bawah 0.7 sehingga reabilitasnya kurang baik.

Dari hasil pengujian *outer model* awal, didapati beberapa indikator dari variabel laten memiliki nilai *loading* yang kurang dari 0.6 sehingga perlu dilakukan bootstrapping dengan menghilangkan indikator-indikator yang kurang signifikan yaitu X1.4, X1.5, X1.6, X1.7, X2.2, X2.3, X2.4, X2.5, X2.9, X2.10.

Setelah pengurangan indikator variabel X1.4, X1.5, X1.6, X1.7, X2.2, X2.3, X2.4, X2.5, X2.9, X2.10 di mana indikator-indikator tersebut tidak lagi diikuti dalam model, maka dilakukan analisis tahap 2 *outer model*.

Dalam analisis lanjutan *outer model*, di pengujian validitas, semua indikator dari variabel laten nilai *loading*-nya lebih besar atau sama dengan 0.6, maka indikator X1.1, X1.2, X1.3, X1.8, X1.9, X1.10, X2.1, X2.6, X2.7, X2.8, Y1.1, Y1.2 dan Y1.3 dinyatakan *valid*. Begitu juga dengan nilai AVE nya, pada table 5 didapat nilai AVE dari semua variabel eksogen maupun endogen memiliki nilai lebih dari 0.5, ini menunjukkan bahwa semua variabel laten eksogen dan endogen *valid*. Variabel laten telah dapat dijelaskan lebih dari 50% oleh varians indikator-indikatornya.



Gambar 3 Diagram Jalur SEM PLS Tahap 2

Tabel 5 AVE (Average Variance Extracted)

| Variabel | AVE |
|---------------------|-------|
| Kinerja | 0,698 |
| Motivasi Ekstrinsik | 0,625 |
| Motivasi Intrinsik | 0,535 |

Sedangkan pengujian reabilitas dilihat berdasarkan *composite reliability*-nya, semua variabel eksogen dan endogen nilainya lebih dari 0.7 menunjukkan bahwa kedua variabel reabilitasnya sudah baik (lihat Tabel 6).

Tabel 6 Composite Reliability

| Variabel | Composite Reliability |
|---------------------|-----------------------|
| Kinerja | 0,874 |
| Motivasi Ekstrinsik | 0,869 |
| Motivasi Intrinsik | 0,873 |

Untuk membuat model pengukurannya dapat dilihat dari *output outer model* pada pengukuran dengan hipotesis sebagai berikut:
 H_0 : Indikator tidak berpengaruh signifikan terhadap konstruk secara langsung
 H_1 : Indikator berpengaruh signifikan terhadap konstruk secara langsung

Berdasarkan Tabel 7 menunjukkan nilai *loading factor*, *standard error*, dan nilai |t-statistik| yang akan digunakan untuk membuat *outer model* (model pengukuran). Hasil uji signifikansi dengan metode bootstraps semua indikator signifikan, hal tersebut dapat dilihat dari nilai |t-statistik| > t-tabel (1,96) dan P value < 0,05 maka uji hipotesis tolak H_0 , artinya indikator berpengaruh signifikan secara langsung. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dibentuk persamaan *outer model* di mana nilai tersebut terbentuk dari *loading factor* sebagai lambda λ untuk setiap indikator pada

Tabel 7 Hasil Outer Model (Model Pengukuran)

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (ST DEV) | T Statistics (O/ST DEV) | P Values |
|-----------------------------|---------------------|-----------------|-----------------------------|-------------------------|----------|
| X1.1 <- Motivasi Intrinsik | 0,755 | 0,756 | 0,058 | 12,927 | 0,000 |
| X1.10 <- Motivasi Intrinsik | 0,772 | 0,773 | 0,046 | 16,885 | 0,000 |
| X1.2 <- Motivasi Intrinsik | 0,710 | 0,705 | 0,094 | 7,595 | 0,000 |
| X1.3 <- Motivasi Intrinsik | 0,708 | 0,701 | 0,093 | 7,640 | 0,000 |
| X1.8 <- Motivasi Intrinsik | 0,740 | 0,736 | 0,088 | 8,388 | 0,000 |
| X1.9 <- Motivasi Intrinsik | 0,701 | 0,696 | 0,106 | 6,627 | 0,000 |
| X2.1 <- Motivasi Ekstrinsik | 0,776 | 0,778 | 0,068 | 11,377 | 0,000 |
| X2.6 <- Motivasi Ekstrinsik | 0,837 | 0,826 | 0,076 | 10,976 | 0,000 |
| X2.7 <- Motivasi Ekstrinsik | 0,857 | 0,852 | 0,047 | 18,129 | 0,000 |
| X2.8 <- Motivasi Ekstrinsik | 0,680 | 0,661 | 0,117 | 5,812 | 0,000 |
| Y1.1 <- Kinerja Karyawan | 0,833 | 0,827 | 0,052 | 16,066 | 0,000 |
| Y1.2 <- Kinerja Karyawan | 0,880 | 0,878 | 0,030 | 29,143 | 0,000 |
| Y1.3 <- Kinerja Karyawan | 0,791 | 0,786 | 0,067 | 11,749 | 0,000 |

variabel eksogen dan endogen serta *standard error* (δ) masing-masing indikator.

Berikut persamaan outer model motivasi intrinsik:

$$\begin{aligned} X_{1.1} &= \lambda_{X1.1}\xi_{1.1} + \delta_{1.1} & X_{1.1} &= 0,755\xi_{1.1} + 0,058 \\ X_{1.2} &= \lambda_{X1.2}\xi_{1.2} + \delta_{1.2} & X_{1.2} &= 0,710\xi_{1.2} + 0,094 \\ X_{1.3} &= \lambda_{X1.3}\xi_{1.3} + \delta_{1.3} & X_{1.3} &= 0,708\xi_{1.3} + 0,093 \\ X_{1.8} &= \lambda_{X1.8}\xi_{1.8} + \delta_{1.8} & X_{1.8} &= 0,740\xi_{1.8} + 0,088 \\ X_{1.9} &= \lambda_{X1.9}\xi_{1.9} + \delta_{1.9} & X_{1.9} &= 0,701\xi_{1.9} + 0,106 \\ X_{1.10} &= \lambda_{X1.10}\xi_{1.10} + \delta_{1.10} & X_{1.10} &= 0,772\xi_{1.10} + 0,046 \end{aligned}$$

Berikut persamaan outer model motivasi ekstrinsik:

$$\begin{aligned} X_{2.1} &= \lambda_{X2.1}\xi_{2.1} + \delta_{2.1} & X_{2.1} &= 0,776\xi_{2.1} + 0,068 \\ X_{2.6} &= \lambda_{X2.6}\xi_{2.6} + \delta_{2.6} & X_{2.6} &= 0,837\xi_{2.6} + 0,076 \\ X_{2.7} &= \lambda_{X2.7}\xi_{2.7} + \delta_{2.7} & X_{2.7} &= 0,857\xi_{2.6} + 0,047 \\ X_{2.8} &= \lambda_{X2.8}\xi_{2.8} + \delta_{2.8} & X_{2.8} &= 0,680\xi_{2.8} + 0,117 \end{aligned}$$

Berikut persamaan outer model kinerja karyawan:

$$\begin{aligned} Y_{1.1} &= \lambda_{Y1.1}\eta_{1.1} + \varepsilon_{1.1} & Y_{1.1} &= 0,833\eta_{1.1} + 0,052 \\ Y_{1.2} &= \lambda_{Y1.2}\eta_{1.2} + \varepsilon_{1.2} & Y_{1.2} &= 0,880\eta_{1.2} + 0,030 \\ Y_{1.3} &= \lambda_{Y1.3}\eta_{1.3} + \varepsilon_{1.3} & Y_{1.3} &= 0,791\eta_{1.3} + 0,067 \end{aligned}$$

Berdasarkan persamaan outer di atas diperoleh nilai *loading factor* tertinggi 0,857 terdapat pada indikator supervisi pada variabel motivasi ekstrinsik dengan nilai *measurement error* terendah 0,047. Indikator supervisi (pengawasan) memberikan kontribusi paling besar terhadap kinerja karyawan terutama untuk indikator kualitas laporan dengan *loading factor* sebesar 0,880 dan nilai *measurement error* terendah sebesar 0,030.

Setelah melakukan uji validitas dan reliabilitas, lalu menganalisis pengaruh antar-variabel laten serta membentuk persamaan outer modelnya, maka langkah selanjutnya adalah mengevaluasi model struktural (*inner model*). Beberapa tahap yang dilakukan untuk mengevaluasi model struktural (*inner model*). Pertama melihat signifikansi hubungan antar konstruk yang dilihat dari nilai *path coefficient* yang menggambarkan kekuatan hubungan antara konstruk. Hipotesis yang digunakan untuk uji signifikansi hubungan antar konstruk adalah sebagai berikut.

H_0 : Antar-konstruk tidak berpengaruh signifikan secara langsung

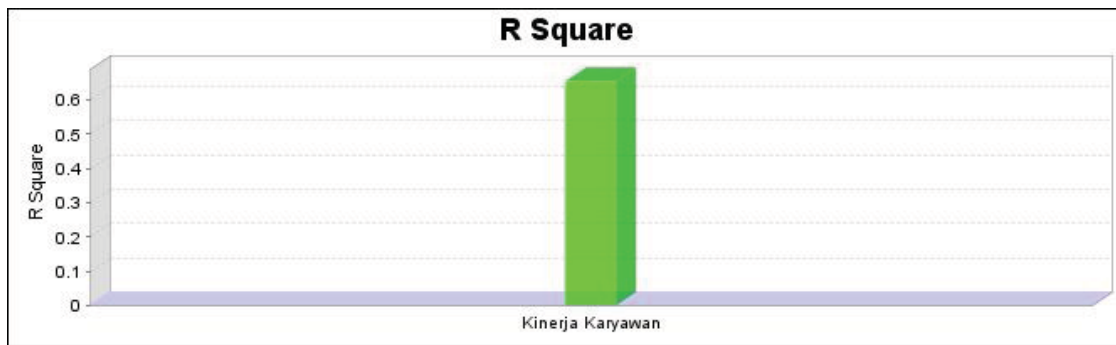
H_1 : Antar-konstruk berpengaruh signifikan secara langsung

H_0 ditolak jika nilai |t-statistik| lebih besar dari t-tabel. Berdasarkan hasil penelitian ini didapatkan hasil seperti terlihat pada Tabel 8.

Berdasarkan Tabel 8 menunjukkan hasil *output* menggunakan metode *bootstraps* dan didapatkan nilai signifikansi hubungan jalur dari *path coefficient* tersebut. Berdasarkan *path coefficient* didapatkan nilai |t-statistik| yang dibandingkan dengan t-tabel, hasil Tabel 4.9 dapat dilihat bahwa terdapat hubungan jalur yang signifikan pada motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja, nilai |t-statistik| (4,141 dan 3.153) lebih besar dari t-tabel (1,96) P value (0,002 dan 0,000) < 0,05 maka uji hipotesis tolak H_0 , artinya antar-konstruk berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Tabel 8 *Path Coefficient*

| Variabel | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ((O/STDEV) | P Values |
|---------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|-------------------------|----------|
| Motivasi Ekstrinsik | 0,424 | 0,398 | 0,134 | 3,153 | 0,000 |
| Motivasi Intrinsik | 0,493 | 0,524 | 0,119 | 4,141 | 0,002 |



Gambar 4 R-square

Model persamaan strukturalnya sebagai berikut.

$$\text{Kinerja Karyawan} = 0,493 \text{ Motivasi Intrinsik} + 0,424 \text{ Motivasi Ekstrinsik}$$

Dari analisis model struktural SEM (*inner model*), menunjukkan bahwa kebaikan model yang kuat (*R-square* = 0,655), di mana masih terdapat 0,35% faktor luar yang perlu ditambahkan dalam pemodelan.

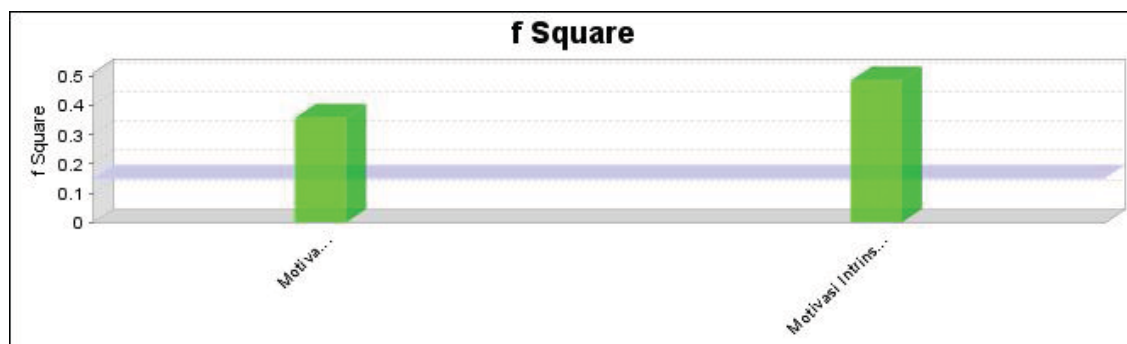
Nilai *f-square* dari variabel motivasi intrinsik sebesar 0,487 dan motivasi ekstrinsik sebesar 0,360 menunjukkan variabel motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik memiliki efek besar dalam memengaruhi variabel kinerja.

Berdasarkan analisis SEM-PLS diketahui bahwa indikator supervisi (pengawasan) mempunyai pengaruh paling besar terhadap kinerja

karyawan. Sehingga dalam pelaporan kerja harian karyawan diperlukan penugasan pengawasan Divisi *Network Operations* PT XYZ Surabaya yang ditunjuk oleh manager dalam pengawasan karyawan secara intensif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari hasil analisis SEM-PLS, diketahui bahwa diperoleh nilai *loading factor* tertinggi 0,857 terdapat pada indikator supervisi pada variabel motivasi ekstrinsik dengan nilai *measurement error* terendah 0,047. Indikator supervisi (pengawasan) memberikan kontribusi paling besar terhadap kinerja karyawan terutama untuk indikator kualitas laporan dengan *loading factor* sebesar 0,880 dan nilai *measurement error* terendah sebesar 0,030.



Gambar 5 F-square

Saran kepada pihak manajemen PT XYZ Surabaya diperlukan penugasan pengawas Divisi Network Operation PT XYZ Surabaya yang ditunjuk oleh manager dalam pengawasan karyawan secara intensif.

Saran untuk penelitian lanjutan selanjutnya lebih memperbanyak referensi yang lebih kuat di bidang SDM telekomunikasi pada banyak bidang dengan referensi jurnal internasional yang terdaftar. Selain itu juga meningkatkan komunikasi internal perusahaan dan sumber eksternal secara berkala agar dapat memperoleh informasi lebih update tentang permasalahan kinerja karyawan pada lingkungan kerja yang diteliti. Untuk memperoleh variabel lain dalam meningkatkan kinerja karyawan dapat ditambahkan variabel kepuasan kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, F.N. 2004. *Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara XII Surabaya*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Bacal, R. 2004. *Manager's Guide to Performance Reviews*. New York: McGraw-Hill.
- David, F.R. 2011. *Strategic Management Concepts and Cases*. Florence: Prentice Hall.
- Ghozali, I., & Latan, H. 2015. *Partial Least Squares. Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan Program SmartPLS3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., & Konopaske, R. 2011. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Hair Jr, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. 2010. *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J.F., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. 2011. PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 19 no. 2, 139–151.
- Hameed, A. & Waheed, A. 2011. Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Science*, 224–229.
- Mangkunegara, A. P. 2014. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Muda, I., Rafiki, A., & Harahap, M.R. 2014. Factors Influencing Employees' Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia. *International Journal of Business and Social Science*, 73–80.
- Naqvi, I. H., Bokhari, S. H., Aziz, S., & Kashif-ur-Rehman. 2011. The impact of human resource (HR) performance management on project outcome. *African Journal of Business Management*, 8491–8499.
- Nguyen, L.D., Ogunlana, S.O., & Lan, D.T. 2004. A study on project success factors in large construction projects in Vietnam. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 404–413.
- Nixon, P., Harrington, M., & Parker, D. 2004. Leadership performance is significant to project success or failure: a critical analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 204–216.
- Ofori, D.F. 2013. Project Management Practices and Critical Success Factors – A Developing Country Perspective. *Inter-*

- national Journal of Business and Management*, 14–31.
- Ringle, C.M., & Sarstedt, M. 2010. Management of Multi-purpose Stadiums: Importance and Performance Measurement of Service Interfaces. *International Journal of Services Technology and Management*, Vol. 14, Nos. 2/3, 188–207.
- Riniwati, H. 2011. *Mendongkrak Motivasi dan Kinerja Pendekatan Pemberdayaan SDM*. Malang: UB Press.
- Rizwan, M., Tariq, M., Hassan, R., & Sultan, A. 2014. A Comparative Analysis of the Factors Effecting the Employee Motivation and Employee Performance in Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 35–49.
- Sanyal, M.K., & Biswas, S.B. 2012. Employee Motivation from Performance Appraisal Implications: Test of a theory in the Software Industry in West Bengal India. *Procedia Economics and Finance*, 182–196.
- Sholihin, M., & Ratmono, D. 2013. *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Sleimi, M.T., & Davud, S. 2015. Intrinsic and Extrinsic Motivation: Pivotal Role in Bank Tellers Satisfaction and Performance: Case Study of Palestinian Local Banks. *International Journal of Business and Social Science*, 127–136.
- Sugiyono. 2014. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Susan, W.M., Gakur, R.W., & Kiraithe, E.K. 2012. Influence of Motivation on Performance in the Public Security Sector with a Focusto the Police Force in Nairobi, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 195–204.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.