

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

1.1 Karakteristik Responden

Berikut ini merupakan karakteristik responden berdasarkan hasil angket kuesioner yang diberikan kepada karyawan Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VI. karakteristik tentang responden ini terdiri dari jenis kelamin, umur, lama bekerja, dan pendidikan terakhir dengan total responden berjumlah 70 orang responden.

Tabel 5. 1 Karakteristik Responden

Profil	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	47	67%
	Perempuan	23	33%
Jumlah		70	100%
Umur	21-25 Tahun	13	19%
	26-30 Tahun	12	17%
	31-35 Tahun	15	21%
	36-40 Tahun	7	10%
	41-45 Tahun	7	10%
	> 46 Tahun	16	23%
Jumlah		70	100%
Lama Bekerja	1-5 Tahun	25	36%
	6-10 Tahun	17	24%
	11-15 Tahun	8	11%
	16-20 Tahun	5	7%
	21-25 Tahun	6	9%
	>26 Tahun	9	13%
Jumlah		70	100%
Pendidikan Terakhir	SMP	4	6%
	SMA	21	30%
	D3/D4 (Diploma)	12	17%
	S1	32	46%
	S2	1	1%
Jumlah		70	100%

Sumber: Data primer diolah, (2022)

Berdasarkan tabel 5.1 menunjukkan bahwa mayoritas jenis kelamin responden adalah laki-laki dengan persentase sebesar 67% dan perempuan dengan

persentase sebesar 33%. Hal ini disebabkan kebijakan dari perusahaan yang lebih mengutamakan penerimaan karyawan yang berjenis kelamin laki-laki terkait dengan sifat pekerjaan yang sebagian besar menuntut pekerjaan lapangan dan waktu kerja yang fleksibel sehingga mayoritas karyawan yang bekerja di PTPN VI berjenis kelamin laki-laki. Sedangkan dilihat dari karakteristik umur responden, bahwa mayoritas responden pada penelitian ini berumur lebih dari 46 tahun yang termasuk dalam kategori masa lansia awal (Depkes RI 2009) bila dikaitkan dengan siklus hidup manusia maka usia 46 tahun ke atas adalah masa kematangan untuk berkarir dengan baik dan juga puncak karir seorang karyawan. Artinya perusahaan memiliki karyawan yang sebagian besar pada usia produktif untuk bekerja.

Hal ini berbeda dengan karakteristik responden berdasarkan lama bekerja menunjukkan bahwa mayoritas responden pada penelitian ini bekerja selama 1-5 tahun dengan persentase sebesar 36% atau 25 responden dikarenakan dalam 4 tahun terakhir perusahaan melakukan rekrutmen secara berturut-turut untuk posisi di kantor pusat dan menunjukkan bahwa karyawan PTPN VI memiliki pengalaman kerja yang baru. Lama kerja karyawan merupakan salah satu pertimbangan untuk menentukan besarnya kompensasi yang diterima, semakin lama karyawan bekerja semakin besar kompensasi yang diterima yang mempengaruhi kepuasan kerja. Kemudian secara umum karakteristik pendidikan terakhir responden terdiri dari jenjang SMP, SMA, Diploma, S1, dan S2. S1 dengan persentase sebesar 46% atau 32 responden, hal ini berhubungan dengan penerimaan karyawan yang pada umumnya membutuhkan kualifikasi karyawan lulusan atau dengan pendidikan terakhir S1.

1.2 Deskripsi Operasional Variabel

Setelah mengenal karakteristik dari responden penelitian, berikut ini akan ditampilkan hasil olahan data primer yang merupakan deskriptif penelitian berdasarkan pendapat responden. Secara deskriptif persentase hasil penelitian faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan di Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VI adalah sebagai berikut:

1.2.1 Analisis Variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja (X)

Berdasarkan kuesioner yang disebar kepada setiap responden, maka jawaban responden atas variabel keseimbangan kehidupan kerja dapat dideskripsikan pada Tabel 5.2 berikut:

Tabel 5. 2 Distribusi Jawaban Responden Terhadap Keseimbangan Kehidupan Kerja (X)

No	Pernyataaan	Alternatif Jawaban					Rata-rata	%	Ket
		STS	TS	N	S	SS			
		1	2	3	4	5			
1	Penempatan Prioritas								
	Tidak membawa pekerjaan ke rumah	2	5	9	25	29	4,06	81%	Sangat Baik
	Mendahulukan tugas pekerjaan kemudian urusan pribadi ketika jam kerja	5	4	8	28	25	3,91	78%	Baik
2	Pengaturan Jam Kerja								
	Waku bersama keluarga terganggu oleh pekerjaan	12	11	23	18	6	2,93	59%	Cukup
	Mampu menyisihkan waktu untuk aktivitas sendiri untuk refreshing seperti liburan, hobi, dll	2	2	9	23	34	4,21	84%	Sangat Baik
3	Peningkatan Kualitas Pribadi								
	Keterampilan dalam bersosial dengan masyarakat meningkat	0	3	17	29	21	3,97	79%	Baik
	Menggunakan keterampilan yang di dapat dalam bekerja untuk kehidupan pribadi	4	3	16	23	24	3,86	77%	Baik
4	Komitmen Terhadap Keluarga dan Pekerjaan								
	Meluangkan waktu khusus untuk berkumpul bersama keluarga, teman dan orang sekitar diluar pekerjaan	3	1	7	20	39	4,30	86%	Sangat Baik
	Berusaha menyelesaikan semua pekerjaan di kantor pada hari itu	2	1	4	21	42	4,43	89%	Sangat Baik
5	Produktivitas Kerja								
	Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	2	2	6	26	34	4,26	85%	Sangat Baik
	Mampu mengerjakan seluruh pekerjaan yang diberikan	3	0	9	31	27	4,13	83%	Sangat Baik
Rata – rata skor variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja (X)							4,01	80%	Sangat Baik

Sumber: Data primer diolah, (2022)

Berdasarkan tabel 5.2 diatas, kriteria pengukuran persepsi responden mendapatkan hasil bahwa keseimbangan kehidupan kerja memiliki persepsi responden dengan rata-rata sebesar 80% dengan kategori sangat baik. Hal ini berarti interpretasi responden pada dimensi penempatan prioritas berada dalam kategori baik, yaitu karyawan tidak membawa pekerjaan ke rumah dan berusaha menyelesaikan pekerjaan di kantor sehingga memisahkan waktu bekerja dengan waktu bersama keluarga dirumah.

Interpretasi responden pada dimensi pengaturan jam kerja pada kategori baik, yaitu karyawan merasa waktu bersama keluarga cukup terganggu oleh pekerjaan namun mampu menyisihkan waktu untuk aktivitas sendiri seperti melakukan hobi dan liburan. Interpretasi responden pada dimensi peningkatan kualitas pribadi pada kategori baik, yaitu karyawan merasakan keterampilannya dalam bersosial dengan masyarakat meningkat dan karyawan memanfaatkan keterampilan yang didapat ketika bekerja untuk aktivitas pribadi. Interpretasi responden pada dimensi komitmen terhadap keluarga dan pekerjaan pada kategori sangat baik, yaitu karyawan mampu meluangkan waktu khusus untuk berkumpul bersama keluarga, teman dan orang sekitar serta berusaha menyelesaikan semua pekerjaan di kantor pada hari itu sehingga dapat menikmati waktu bersama keluarga tanpa khawatir memikirkan pekerjaan.

Interpretasi responden pada dimensi produktivitas kerja pada kategori sangat baik, namun masih perlu peningkatan dibeberapa aspek seperti membuat kebijakan khusus tentang pengaturan jam kerja yang membuat responden memiliki waktu bersama keluarga dan tidak terganggu dengan pekerjaan sehingga keseimbangan kehidupan kerjanya pun menjadi baik.

1.2.2 Analisis Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Berdasarkan kuesioner yang disebar kepada setiap responden, maka jawaban responden atas variabel kepuasan kerja dapat dideskripsikan pada tabel 5.3 berikut:

Tabel 5. 3 Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja (Y)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Rata-rata	%	Ket	
		STS	TS	N	S	SS				
		1	2	3	4	5				
1	Kompensasi									
	Kompensasi yang di terima cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari	1	6	14	24	25	3,94	79%	Puas	Puas
	Kompensasi yang di terima sesuai dengan yang diharapkan	1	7	16	26	20	3,81	76%	Puas	
2	Promosi									
	Perusahaan mempunyai sistem promosi yang transparan	2	6	25	17	20	3,67	73%	Puas	Puas
	Setiap orang mempunyai kesempatan yang sama untuk dipromosikan	2	4	16	25	23	3,90	78%	Puas	
3	Rekan kerja									
	Dapat berkomunikasi dan bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja	1	1	6	34	28	4,24	85%	Sangat Puas	Sangat Puas
	Rekan kerja sering membantu dalam menyelesaikan pekerjaan	0	1	13	24	32	4,24	85%	Sangat Puas	
4	Atasan									
	Atasan memberikan perhatian kepada pegawai	1	1	16	25	27	4,09	82%	Sangat Puas	Sangat Puas
	Atasan memberikan saran dan masukan untuk pekerjaan pegawai	0	0	14	28	28	4,20	84%	Sangat Puas	
5	Pekerjaan itu sendiri									
	Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan	2	1	5	33	29	4,23	85%	Sangat Puas	Sangat Puas
	Memahami seluruh proses dan sistem pekerjaan	0	2	6	34	28	4,26	85%	Sangat Puas	
Rata-rata skor variabel Kepuasan Kerja (Y)							4,06	81%	Sangat Puas	

Sumber: Data primer diolah, (2022)

Berdasarkan tabel 5.3 diatas kriteria pengukuran persepsi responden, mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja memiliki persepsi responden dengan nilai rata-rata 81% dengan kategori sangat puas. Hal ini berarti bahwa interpretasi responden pada dimensi kompensasi berada dalam kategori puas, yaitu karyawan merasa kompensasi yang di terima cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari

dan kompensasi yang di terima sesuai dengan yang diharapkan karyawan dengan begitu karyawan semangat untuk mencapai target yang diberikan perusahaan.

Interpretasi responden pada dimensi promosi berada dalam kategori puas, yaitu karyawan menyatakan bahwa perusahaan mempunyai sistem promosi yang cukup transparan dan setiap orang mempunyai kesempatan yang sama untuk dipromosikan sehingga semua karyawan diperlakukan adil dan meras puas dengan kebijakan perusahaan. Interpretasi responden pada dimensi rekan kerja berada dalam kategori sangat puas, yaitu antarkaryawan dapat berkomunikasi dan bekerja sama dengan baik dan antarkaryawan juga saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga pekerjaan lebih cepat terselesaikan. Interpretasi responden pada dimensi atasan berada dalam kategori sangat puas, yaitu karyawan merasa atasan memberikan semangat, perhatian, saran, dan mendengarkan masukan serta pendapat karyawan, sehingga karyawan terpacu untuk bekerja lebih maksimal.

Interpretasi responden pada dimensi pekerjaan itu sendiri berada dalam kategori sangat puas, yaitu karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan serta memahami seluruh proses dan sistem pekerjaan, tetapi masih perlu adanya perbaikan dan peningkatan di beberapa aspek seperti sistem promosi perusahaan agar diperjelas sehingga kepuasan kerja karyawan menjadi lebih baik.

1.2.3 Analisis Variabel Motivasi Kerja (M)

Berdasarkan kuesioner yang disebar kepada setiap responden, maka jawaban atas variabel motivasi kerja dapat dideskripsikan pada tabel 5.4 berikut:

Tabel 5. 4 Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja (M)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Rata-rata	%	Ket
		STS	TS	N	S	SS			
		1	2	3	4	5			
1	Kebutuhan akan Prestasi								
	Pekerjaan yang pegawai kerjakan dapat meningkatkan kreativitas	0	3	6	36	25	4,19	84%	Sangat Termotivasi
	Dalam melakukan pekerjaan selalu berupaya mencari inovasi-inovasi baru	1	3	8	37	21	4,06	81%	Sangat Termotivasi
	Selalu merasa bersemangat dalam bekerja	2	3	9	26	30	4,13	83%	Termotivasi

	Selalu berusaha bekerja maksimal untuk memberikan hasil terbaik	2	2	3	25	38	4,36	87%	Sangat Termotivasi	
2	Kebutuhan akan Afiliasi									Sangat Termotivasi
	Teman kerja memberikan respon positif ketika mendiskusikan pekerjaan	0	1	7	29	33	4,34	87%	Sangat Termotivasi	
	Memiliki hubungan yang baik dengan tetangga dan lingkungan di rumah	2	0	6	24	38	4,37	87%	Sangat Termotivasi	
	Saya cukup disegani dengan orang-orang di sekitar	0	2	29	25	14	3,73	75%	Termotivasi	
	Rekan kerja saya menghargai keputusan pegawai ketika berbeda pendapat	0	1	14	29	26	4,14	83%	Sangat Termotivasi	
3	Kebutuhan akan Kekuasaan									Termotivasi
	Mampu mengendalikan orang lain dengan kedudukan yang dimiliki	3	3	21	29	14	3,69	74%	Termotivas	
	Dapat menjalankan tanggungjawab yang di-berikan oleh atasan untuk memimpin rekan kerja dalam sesi tertentu	0	2	8	30	30	4,26	85%	Sangat Termotivasi	
	Dapat memberikan arahan dan motivasi dengan baik kepada rekan kerja	0	2	10	31	27	4,19	84%	Sangat Termotivasi	
	Mengharapkan orang lain agar mengikuti pendapat dan keinginan	3	8	29	20	10	3,37	67%	Termotivasi	
Rata-rata skor variabel Motivasi Kerja (M)							4,07	81%	Sangat Termotivasi	

Sumber: Data primer diolah, (2022)

Berdasarkan tabel 5.4 diatas kriteria pengukuran persepsi responden, mendapatkan hasil bahwa motivasi kerja memiliki persepsi responden dengan nilai rata-rata sebesar 81% dengan kategori sangat termotivasi. Hal ini berarti bahwa interpretasi responden pada dimensi kebutuhan akan prestasi pada kategori sangat termotivasi, yaitu pekerjaan yang karyawan kerjakan dapat meningkatkan kreativitas, dalam melakukan pekerjaan selalu berupaya mencari inovasi-inovasi

baru dengan menyesuaikan tuntutan pekerjaan, karyawan juga selalu merasa bersemangat dalam bekerja yang membuat mereka berusaha bekerja maksimal untuk memberikan hasil terbaik kepada perusahaan.

Interpretasi responden pada dimensi kebutuhan akan afiliasi berada dalam kategori sangat termotivasi, yaitu antarkaryawan memberikan respon positif saat mendiskusikan pekerjaan dan saling menghargai perbedaan pendapat sehingga menciptakan suasana kerja yang nyaman, selain itu karyawan memiliki hubungan yang baik dengan tetangga dan bersosial dengan lingkungan, dan cukup disegani dengan orang-orang di sekitarnya. Interpretasi responden pada dimensi kebutuhan akan kekuasaan berada dalam kategori termotivasi, yaitu karyawan dapat menjalankan tanggungjawab yang diberikan oleh atasan dalam memimpin tim, mampu memberikan arahan dan motivasi dengan baik kepada rekan kerja. Dengan kedudukan yang dimiliki, karyawan mampu mengarahkan orang lain dalam bekerja dengan tetap memperhatikan saran dan pendapat karyawan lain.

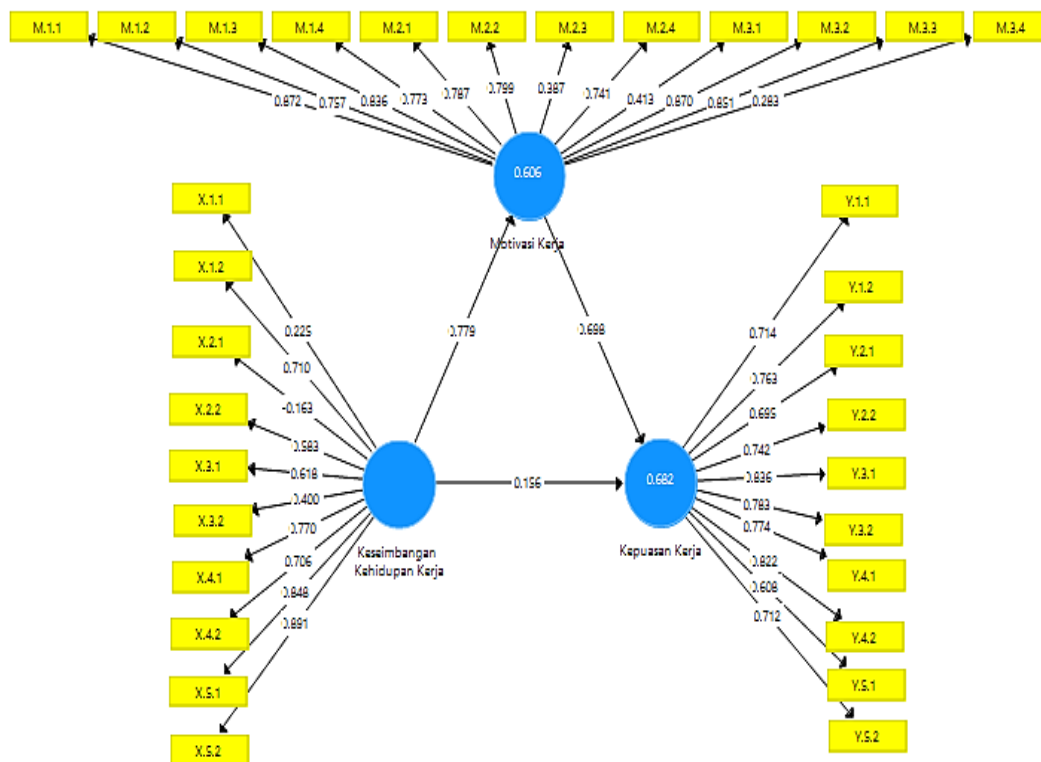
1.3 Analisis Data

1.3.1 Menilai Model Pengukuran (Outer Model)

Terdapat tiga kriteria teknik analisa data dengan *SmartPLS* (v.3.3.9) untuk menilai outer model yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*.

1. *Convergent Validity*

Pada tahap pertama dalam menilai outer model yakni *Convergent Validity*, dimana dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang diestimasi dengan *Software SmartPLS* (v.3.3.9). Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin, 1998 (dalam Ghazali, 2010) untuk penelitian penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* sebesar 0,70.



Gambar 5. 1 Outer Model Indikator ke Dimensi

Berdasarkan Gambar 5.1 menunjukkan model spesifikasi antar variabel-variabel laten dengan indikatornya masing-masing dengan nilai *outer loading*nya. Berikut ini tabel *outer loading* hasil kalkulasi algoritma untuk *outer model*.

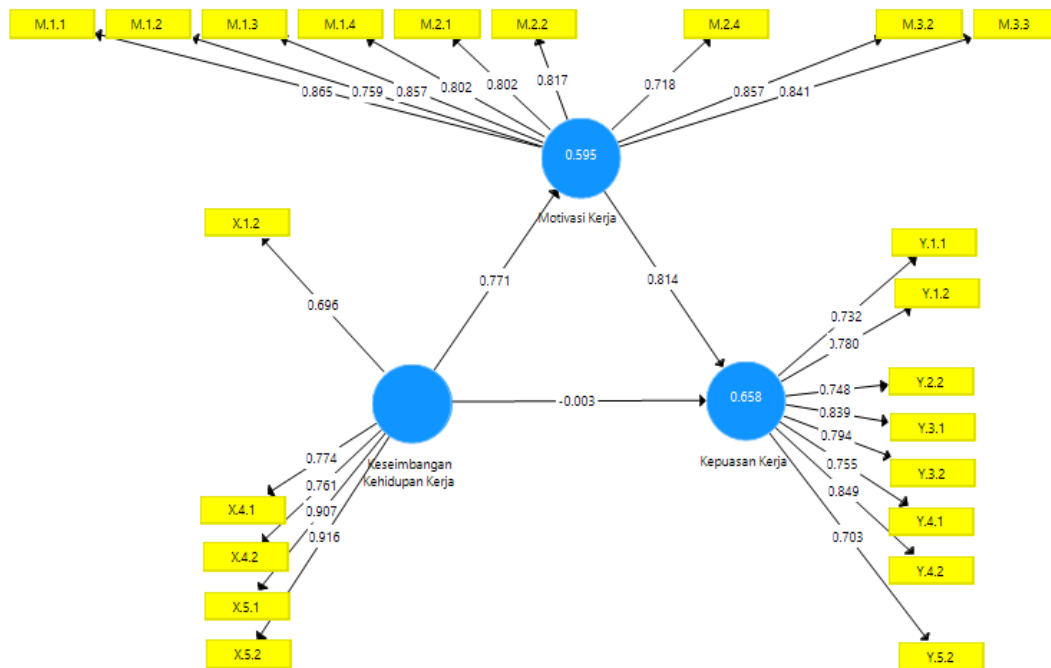
Tabel 5. 5 Outer Loading Indikator ke Dimensi

Variabel	Dimensi	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Keseimbangan Kehidupan Kerja	Penempatan prioritas	X.1.1	0,225	Tidak Valid
		X.1.2	0,710	Valid
	Pengaturan jam kerja	X.2.1	-0,163	Tidak Valid
		X.2.2	0,583	Tidak Valid
	Peningkatan kualitas pribadi	X.3.1	0,618	Tidak Valid
		X.3.2	0,400	Tidak Valid
	Komitmen terhadap keluarga dan pekerjaan	X.4.1	0,770	Valid
		X.4.2	0,706	Valid
	Produktivitas kerja	X.5.1	0,848	Valid
		X.5.2	0,891	Valid
Kepuasan Kerja	Kompensasi	Y.1.1	0,714	Valid

	Promosi	Y.1.2	0,763	Valid
		Y.2.1	0,695	Tidak Valid
	Rekan kerja	Y.2.2	0,742	Valid
		Y.3.1	0,836	Valid
	Atasan	Y.3.2	0,783	Valid
		Y.4.1	0,774	Valid
	Pekerjaan itu sendiri	Y.4.2	0,822	Valid
		Y.5.1	0,608	Tidak Valid
Motivasi Kerja	Kebutuhan akan prestasi	Y.5.2	0,712	Valid
		M.1.1	0,872	Valid
		M.1.2	0,757	Valid
		M.1.3	0,836	Valid
	Kebutuhan akan afiliasi	M.1.4	0,773	Valid
		M.2.1	0,787	Valid
		M.2.2	0,799	Valid
		M.2.3	0,387	Tidak Valid
	Kebutuhan akan kekuasaan	M.2.4	0,741	Valid
		M.3.1	0,413	Tidak Valid
		M.3.2	0,870	Valid
		M.3.3	0,851	Valid
		M.3.4	0,283	Tidak Valid

Sumber: Pengolahan data dengan PLS (2022)

Hasil pengolahan dengan menggunakan *SmartPLS* (v.3.3.9) dapat dilihat pada Tabel 5.5 Nilai *outer model* atau korelasi antara konstruk dengan variabel pada awalnya belum memenuhi *convergen validity* karena masih cukup banyak indikator yang memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,70. Nilai *loading factor* yang berada dibawah 0,70 didrop/dihapus karena tidak sesuai dengan kriteria validitas. Setelah dilakukan penghapusan pada indikator yang tidak valid selanjutnya dilakukan kalkulasi ulang. Berikut merupakan gambar model yang sudah dikalkulasi ulang.



Gambar 5. 2 *Outer Model* Indikator ke Dimensi Setelah Dikalkulasi Ulang

Gambar 5.2 menunjukkan terdapat beberapa indikator yang dihapus dari model sehingga hanya tersisa indikator yang nilainya valid. Berikut merupakan tabel *outer loading* hasil kalkulasi ulang untuk *outer model* (Measurement Model):

Tabel 5. 6 *Outer Loading* Indikator ke Dimensi Setelah Dikalkulasi Ulang

Variabel	Dimensi	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Keseimbangan Kehidupan Kerja	Penempatan prioritas	X.1.2	0,70	Valid
	Komitmen terhadap keluarga dan pekerjaan	X.4.1	0,77	Valid
		X.4.2	0,76	Valid
	Produktivitas Kerja	X.5.1	0,91	Valid
		X.5.2	0,92	Valid
Kepuasan Kerja	Kompensasi	Y.1.1	0,73	Valid
		Y.1.2	0,78	Valid
	Promosi	Y.2.2	0,75	Valid
	Rekan kerja	Y.3.1	0,84	Valid
		Y.3.2	0,79	Valid
	Atasan	Y.4.1	0,75	Valid

		Y.4.2	0,85	Valid
	Pekerjaan itu sendiri	Y.5.2	0,70	Valid
Motivasi Kerja	Kebutuhan akan prestasi	M.1.1	0,87	Valid
		M.1.2	0,76	Valid
		M.1.3	0,86	Valid
		M.1.4	0,80	Valid
	Kebutuhan akan afiliasi	M.2.1	0,80	Valid
		M.2.2	0,82	Valid
		M.2.4	0,72	Valid
	Kebutuhan akan kekuasaan	M.3.2	0,86	Valid
		M.3.3	0,84	Valid

Sumber: Pengolahan data dengan PLS (2022)

Berdasarkan Tabel 5.6 diatas menunjukkan diagram jalur dan nilai dari *outer loading* tersebut menunjukkan bahwa tiap item telah valid karena masing-masing nilainya menunjukkan angka diatas 0,70. Selanjutnya penelitian ini bisa dilanjutkan ke tahap pengujian validitas berikutnya. Disimpulkan bahwa indikator dinyatakan valid atau layak.

2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep pada tiap variabel laten berbeda dengan variabel lain. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik apabila setiap nilai loading dari tiap-tiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai loading yang paling besar dengan nilai loading lain terhadap variabel laten lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut:

Tabel 5. 7 Nilai *Discriminant Validity* (Cross Loading)

	Variabel Y (Kepuasan Kerja)	Variabel X (Keseimbangan Kehidupan Kerja)	Variabel M (Motivasi Kerja)	Keterangan
X.1.2	0,46	0,70	0,56	Valid
X.4.1	0,53	0,77	0,49	Valid
X.4.2	0,52	0,76	0,66	Valid
X.5.1	0,46	0,91	0,65	Valid
X.5.2	0,56	0,92	0,74	Valid
Y.1.1	0,73	0,36	0,52	Valid

Y.1.2	0,78	0,30	0,47	Valid
Y.2.2	0,75	0,34	0,53	Valid
Y.3.1	0,84	0,61	0,80	Valid
Y.3.2	0,79	0,44	0,59	Valid
Y.4.1	0,75	0,58	0,57	Valid
Y.4.2	0,85	0,45	0,69	Valid
Y.5.2	0,70	0,67	0,73	Valid
M.1.1	0,74	0,70	0,87	Valid
M.1.2	0,57	0,55	0,76	Valid
M.1.3	0,68	0,75	0,86	Valid
M.1.4	0,57	0,75	0,80	Valid
M.2.1	0,71	0,52	0,80	Valid
M.2.2	0,65	0,65	0,82	Valid
M.2.4	0,69	0,40	0,72	Valid
M.3.2	0,68	0,66	0,86	Valid
M.3.3	0,65	0,61	0,84	Valid

Sumber: Pengolahan data dengan PLS (2022)

Berdasarkan sajian data pada tabel 5.7 di atas menunjukkan bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya, dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator – indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya tersendiri.

3. Mengevaluasi *Reliability*

Kriteria reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk, Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilainya 0,70. Pada tabel 5.8 akan disajikan nilai *Composite Reliability* untuk seluruh variabel.

Tabel 5. 8 Nilai *Composite Reliability*

<i>Variable</i>	<i>Composite Reliability</i>
Kepuasan Kerja (Y)	0,92
Keseimbangan Kehidupan Kerja (X)	0,91
Motivasi Kerja (M)	0,95

Sumber: Pengolahan data dengan PLS (2022)

Berdasarkan Tabel 5.8 diatas menunjukkan bahwa nilai dari *Composite Reliability* dari suatu variabel dinyatakan memenuhi syarat apabila memiliki nilai $> 0,70$. Berdasarkan hasil perhitungan *Composite Reliability* pada penelitian ini menunjukkan angka diatas 0,70 hal ini berarti bahwa variabel penelitian memiliki nilai reliabilitas yang tinggi.

1.3.2 Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi, dan *R-Square* dari model penelitian, Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-Square* untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisiensi parameter jalur structural.

1. R-Square (*Coefficient determination*)

Coefficient determination (R-Square) digunakan untuk mengukur seberapa banyak variabel endogen dipengaruhi oleh variabel lainnya. Chin menyebutkan hasil R^2 sebesar 0,67 ke atas untuk variabel laten endogen dalam model struktural mengindikasikan pengaruh variabel eksogen (yang mempengaruhi) terhadap variabel endogen (yang dipengaruhi) termasuk dalam kategori baik. Sedangkan jika hasilnya sebesar 0,33 – 0,67 maka termasuk dalam kategori sedang, dan jika hasilnya sebesar 0,19 – 0,33 maka termasuk dalam kategori lemah. Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan, maka Tabel 5.9 merupakan hasil estimasi *R-square* dengan menggunakan *SmartPLS* (v.3.3.9).

Tabel 5. 9 Nilai R-Square

Variabel	R Square
Kepuasan Kerja	0,66
Motivasi Kerja	0,59

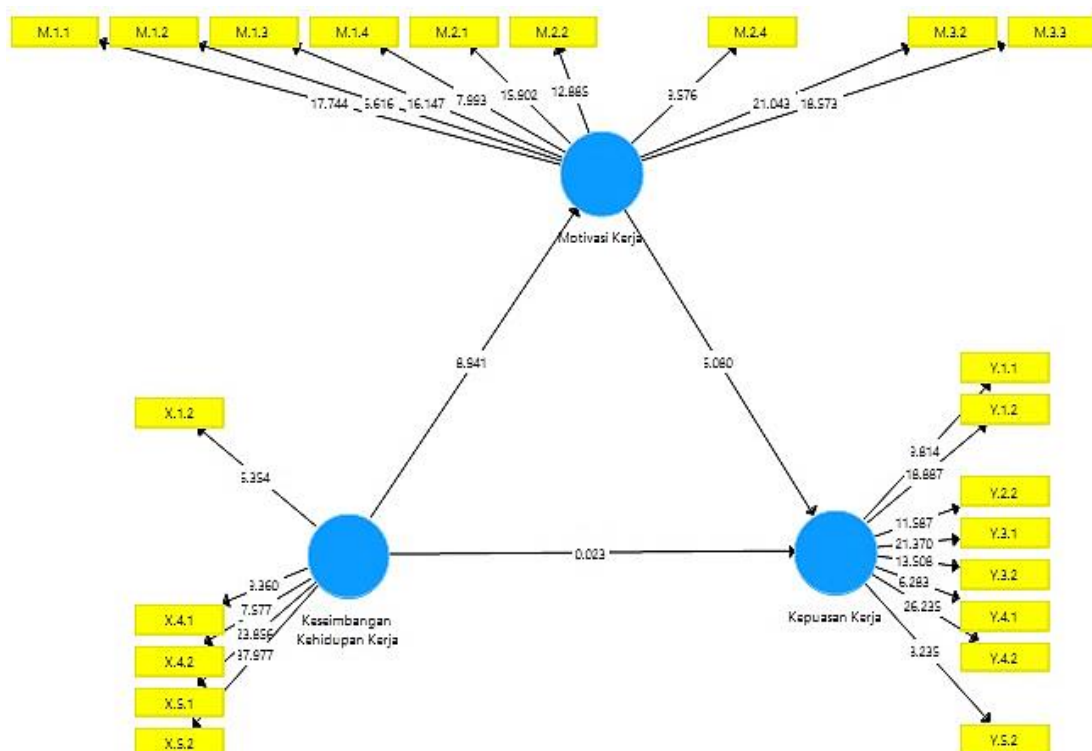
Sumber: Pengolahan data dengan PLS (2022)

Tabel 5.9 menunjukkan hasil untuk nilai *R-square* variabel kepuasan kerja sebesar 0,66 atau 66% dipengaruhi oleh keseimbangan kehidupan kerja, hal ini menunjukkan pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja termasuk kategori sedang. Sisanya 34% dipengaruhi oleh faktor lain diluar yang

diteliti. Kemudian variabel motivasi kerja sebesar 0,59 atau 59% dipengaruhi oleh keseimbangan kehidupan kerja, hal ini menunjukkan pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap motivasi kerja termasuk kategori sedang sisanya 41% dipengaruhi oleh faktor lain.

1.3.3 Pengujian Hipotesis

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi, hal ini dilakukan metode *Bootstrap* terhadap sampel. Evaluasi Model dilakukan dengan melihat signifikansi untuk mengetahui pengaruh antar variabel melalui prosedur *Bootstrapping*. Uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *t-statistic* dan nilai *P-Values*. Hipotesis pada penelitian ini dapat dinyatakan diterima apabila hasil sesuai dengan *rule of thumb*, jika *p value* < 0,05 lalu *t-statistic* > 1,96. Nilai signifikansi yang dapat digunakan (two-tailed) *t-value* 1,96. Pengujian dengan *bootstrap* juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Model perhitungan statistik dengan *bootstrapping* pada *SmartPLS* (v.3.3.9) sebagai berikut:



Gambar 5. 3 *Bootstrapping*

Berikut disajikan tabel dari kalkulasi dari *result for inner weights* menyajikan *output* estimasi perhitungan nilai dari hipotesis sebagai berikut:

Tabel 5. 10 Result for Inner Weights

Variabel	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
Keseimbangan Kehidupan Kerja (X) -> Kepuasan Kerja (Y)	0,00	0,00	0,14	0,02	0,98
Keseimbangan Kehidupan Kerja (X) -> Motivasi Kerja (M)	0,77	0,77	0,09	8,94	0,000
Motivasi Kerja (M) -> Kepuasan Kerja (Y)	0,81	0,81	0,13	6,08	0,000
Keseimbangan Kehidupan Kerja (X) -> Motivasi Kerja (M) -> Kepuasan Kerja (Y)	0,63	0,62	0,12	5,12	0,000

Sumber: Pengolahan data dengan PLS (2022)

Berdasarkan data yang sudah diolah menggunakan PLS, pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode *Bootstrap* terhadap sampel, pengujian dengan *Bootstrap* juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah terhadap ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis PLS adalah sebagai berikut:

H1. Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil uji hipotesis, diketahui koefisien jalur sebesar 0,00 dan nilai *P-Values* yang membentuk keseimbangan kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,98 ditambah dengan nilai *T-Statistic* 0,02, dengan demikian hasil ini tidak sesuai dengan *rule of thumb* yang mana $p\ value < 0,05$ dan $T-Statistic > 1,96$. Maka dapat dinyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti hipotesis 1 ditolak.

H2. Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Dari hasil uji hipotesis, diketahui koefisien jalur sebesar 0,77 dan nilai *P-Values* yang membentuk pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,000 ditambah dengan nilai *T-Statistic* positif 8,94 dengan demikian hasil ini sesuai dengan *rule of thumb* yang mana $p\ value < 0,05$ dan $T-Statistic > 1,96$. Maka dapat dinyatakan

bahwa keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti hipotesis 2 diterima.

H3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil uji hipotesis, diketahui koefisien jalur sebesar 0,81 dan nilai *P-Values* yang membentuk motivasi kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,000 ditambah dengan nilai *T-Statistic* positif 6,08 dengan demikian hasil ini sesuai dengan *rule of thumb* yang mana $p\text{ value} < 0,05$ dan $T\text{-Statistic} > 1,96$. Maka dapat dinyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti hipotesis 3 diterima.

H4. Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intevening*

Dari hasil uji hipotesis, diketahui koefisien jalur sebesar 0,63 dan nilai *P-Values* yang membentuk keseimbangan kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening* sebesar 0,000 ditambah dengan nilai *T-Statistic* positif 5,12 dengan demikian hasil ini sesuai dengan *rule of thumb* yang mana $p\text{ value} < 0,05$ dan $T\text{-Statistic} > 1,96$. Maka dapat dinyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti hipotesis 4 diterima.

1.4 Pembahasan

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh hasil variabel keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VI. Berikut merupakan pembahasan dari hasil analisis yang dilakukan dengan *SmartPLS* (v.3.3.9):

1.4.1 Gambaran Keseimbangan Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Karyawan Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VI

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja karyawan Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara sangat baik, dilihat dari penempatan prioritas dapat mengatur jam kerja dengan memisahkan waktu bersama keluarga dengan pekerjaan, mampu meningkatkan kualitas pribadi dengan meningkatkan kreativitas, dan memiliki komitmen terhadap keluarga dan pekerjaan, serta produktivitas kerja sangat baik, karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Kepuasan kerja karyawan yang dilihat dari karyawan puas dengan kompensasi yang diterima, semua karyawan memiliki kesempatan untuk dipromosikan, komunikasi baik dengan rekan kerja dan atasan, dan karyawan memahami seluruh proses dan sistem pekerjaan. Karyawan memiliki tanggungjawab terhadap pekerjaannya dilihat dari berusaha memenuhi kebutuhan akan prestasi dengan meningkatkan kreativitas dan selalu bersemangat sehingga karyawan termotivasi untuk memberikan hasil terbaik, kebutuhan akan afiliasi seperti karyawan senang berinteraksi dengan rekan kerja dan melakukan kerjasama, serta kebutuhan akan kekuasaan yang dilihat dari kemampuan mengarahkan orang lain yang membuat karyawan mempunyai tekad untuk bertanggungjawab dalam memimpin kerja tim artinya karyawan Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VI memiliki motivasi kerja yang tinggi terhadap dirinya dan pekerjaannya.

1.4.2 Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Jika keseimbangan kehidupan kerja yang dimiliki karyawan tinggi tidak akan berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan secara langsung. Artinya keseimbangan kehidupan kerja yang terdiri dari penempatan prioritas, pengaturan jam kerja, peningkatan kualitas pribadi, komitmen terhadap keluarga dan pekerjaan, serta produktivitas kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja yang terdiri dari pemberian kompensasi, sistem promosi,

hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan, serta pekerjaan itu sendiri. Hal ini berarti keseimbangan kehidupan kerja tinggi tidak secara otomatis membuat kepuasan kerja karyawan meningkat, namun tetap perlu adanya kebijakan yang menjadikan keseimbangan kehidupan kerja karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja, sehingga perusahaan harus lebih memperhatikan hal ini demi terciptanya kepuasan kerja karyawan yang maksimal.

Hal ini sesuai dengan pendapat Saif et al., (2011) menggambarkan bahwa tidak ada perbedaan signifikan yang ditemukan dalam kepuasan karyawan dan menyeimbangkan aktivitas kehidupan kerja mereka di semua tahapan manajemen. Kebiasaan karyawan yang kurang disiplin dalam mengatur waktu sehingga pembagian tanggungjawab antara pekerjaan dengan keluarga tidak terpenuhi. Penelitian lainnya oleh Shujaat et al., (2011) menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja tidak berpengaruh banyak terhadap kepuasan kerja karyawan dan beberapa faktor *work life balance* seperti penempatan prioritas, tekanan kerja dan jam kerja yang panjang tidak berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

1.4.3 Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya semakin tinggi keseimbangan kehidupan kerja karyawan maka semakin termotivasi dalam bekerja begitupun sebaliknya jika keseimbangan kehidupan kerja karyawan menurun maka motivasi kerja akan menurun. Keseimbangan kehidupan kerja menjadi sangat penting karena menjalani 2 kehidupan yang berbeda yang harus seimbang, seperti karyawan harus mampu membagi waktu untuk keluarga dan pekerjaan, hal inilah yang menjadikan dimensi komitmen terhadap keluarga dan pekerjaan paling menggambarkan keseimbangan kehidupan kerja yang mengidentifikasi alasan bahwa motivasi kerja yang dimiliki karyawan membuat karyawan memiliki hubungan yang baik dengan keluarga, rekan kerja, dan lingkungan sekitar.

Keseimbangan kehidupan kerja yang dilihat dari penempatan prioritas dengan tidak membawa pekerjaan kerumah, mampu meningkatkan kreativitas kerja karyawan dengan mencari inovasi-inovasi baru agar menghasilkan yang

tebaik. Pengaturan jam kerja dengan memisahkan waktu bersama keluarga dan pekerjaan, peningkatan kualitas diri, komitmen terhadap keluarga dan pekerjaan, dan meningkatkan produktivitas kerja dengan menyelesaikan pekerjaan di kantor dengan baik berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja yang dilihat dari pemenuhan kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan.

Hasil penelitian ini mendukung dan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ryan dan Wahyuni, (2018) menunjukkan keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja, hasil penelitian ini dapat menggambarkan kepada perusahaan agar program keseimbangan kehidupan kerja yang telah dijalankan untuk ditingkatkan dan dapat disesuaikan dengan aspirasi dari para karyawan. Hal ini juga sejalan dengan pendapat Fauziah, (2020) yang mengatakan semakin tinggi keseimbangan kehidupan kerja maka semakin tinggi motivasi kerja yang dirasakan. Banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan tepat waktu membuat karyawan termotivasi untuk menyelesaikannya di kantor dengan harapan tidak membawa pekerjaan ke rumah sehingga waktu untuk bersosial dengan masyarakat dan waktu bersama keluarga tidak terganggu.

1.4.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan begitupun sebaliknya jika motivasi kerja menurun maka kepuasan kerja karyawan akan menurun. Dapat dilihat dari motivasi kerja karyawan untuk berprestasi dengan meningkatkan kreativitas dalam bekerja dan mampu menghasilkan yang terbaik menimbulkan kepuasan tersendiri bagi karyawan terhadap pekerjaannya. Selain itu kebutuhan afiliasi yang terdiri dari hubungan karyawan dengan rekan kerja dan lingkungan masyarakat yang harmonis, membuat suasana kerja menjadi nyaman dan menyenangkan, atasan yang *supportif* dan peduli menciptakan kerjasama yang baik. Tanggungjawab yang diberikan kepada karyawan dalam memimpin tim dinilai mampu mengarahkan dan mengendalikan karyawan lain untuk saling

berkerjasama, sehingga karyawan mendapat kesempatan untuk dipromosikan yang berdampak pada besaran kompensasi yang diterima karyawan juga meningkat, sehingga kepuasan kerjapun meningkat seiring dengan meningkatnya motivasi kerja karyawan.

Hal ini didukung oleh penelitian Diyanti et al., (2017) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara nyata terhadap kepuasan kerja, karena motivasi mempunyai nilai koefisien parameter yang nyata dan positif. Hal tersebut mencerminkan motivasi kerja melalui indikator-indikatornya, apabila ditingkatkan maka dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan pendapat Lusri & Siagian, (2017) menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja. Perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan memberikan motivasi melalui indikator-indikatornya, seperti meningkatkan kebutuhan akan prestasi dengan memberikan promosi, pelatihan yang meningkatkan kemampuan, selain itu juga dengan meningkatkan rasa kekeluargaan antar karyawan sehingga tercipta suasana kerja yang nyaman.

1.4.5 Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan namun melalui motivasi kerja hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan. Artinya jika keseimbangan kehidupan kerja tinggi maka akan mempengaruhi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan meningkat, dan jika kepuasan kerja karyawan meningkat maka motivasi kerja juga tinggi atau meningkat.

Hal ini menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja yang terdiri dari penempatan prioritas, pengaturan jam kerja, peningkatan kualitas diri, komitmen terhadap keluarga dan pekerjaan, serta produktivitas kerja yang dikelola dengan baik berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja melalui pemenuhan kebutuhan karyawan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan yang membuat karyawan termotivasi untuk

bekerja dengan baik. Kemudian motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan yang terdiri dari pemberian kompensasi, kesempatan promosi bagi setiap karyawan, hubungan yang baik dengan rekan kerja, kepedulian atasan terhadap karyawan dan pemahaman karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri.

Penelitian ini mendukung terdahulu oleh Kumarasamy et al., (2017) bahwa ketika seorang karyawan tidak memiliki konflik antara dirinya, pekerjaan dengan keluarga, menyeimbangkan beberapa peran dan tugas maka keseimbangan kehidupan kerja akan tercapai. Jika karyawan dapat memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang baik akan membuatnya semakin termotivasi dalam bekerja, karyawan yang termotivasi merasa senang dan puas dengan pekerjaannya sehingga akan meningkatkan kemampuan untuk bekerja lebih baik. Hal ini sesuai penelitian yang dilakukan oleh Utami & Pranitasari (2020) keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan