

PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi pada Karyawan *Outsourcing* Kantor PT Telekomunikasi
Indonesia Tbk. Kandatel Kebumen)

Darmawan Widiyanto, Rini Nugraheni¹
darmawanwidiyanto93@gmail.com

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

ABSTRACT

The problem that can be known is that there is a decrease in performance every month. This is based on the number of employees who fall into the lower category every month continues to grow. Based on the research gap there are differences in results from one study with other research and from the phenomena that occur in the company. The existence of differences from these studies alleged motivational factors and job satisfaction have a significant factor on employee performance. This study aims to examine and analyze the influence of motivation on job satisfaction and the performance of outsourcing employees of PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Kebumen then the mediation effect from job satisfaction on influence of motivation on performance.

The population and sample used in this study are outsourcing employees of PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. (PT Telkom) Kandatel Kebumen who currently works for more than one year, namely 53 people. The sampling technique used is a census. Data collection methods in this study use questionnaires and interviews. Data analysis method uses path analysis.

Based on the results of research, motivation has a positive effect on job satisfaction and the performance of outsourcing employees of PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Kebumen, while job satisfaction has a positive effect on the performance of outsourcing employees of PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Kebumen. Based on the results of the Sobel Test to determine whether there is a mediating relationship between independent and dependent variables, it is known that satisfaction mediates the influence of work motivation on employee performance.

Keywords: motivation, job satisfaction, employee performance

PENDAHULUAN

Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan karena tanpa keikutsertaan mereka aktivitas perusahaan tidak akan terjadi (Hasibuan, 2003). Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai. Tujuan organisasi tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat yang dimiliki perusahaan begitu canggih. Pernyataan Hasibuan tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan merupakan aset yang penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan akan terus berkembang apabila perusahaan selalu memperhatikan karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut.

Umam (2010) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja. Robbins (2010) menyatakan bahwa faktor-faktor yang digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan diantaranya motivasi dan kepuasan. Kinerja karyawan yang merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berwujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi

¹ Corresponding author

dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitungkan dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang efisien.

Kepuasan kerja tidak dapat terlepas dari adanya kenyataan bahwa karyawan akan puas pada saat seluruh harapannya dapat terpenuhi pada saat karyawan tersebut bekerja. Umam (2010) menyatakan kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja.

Setiap pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang pasti ada dorongan atau tenaga yang merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, kekuatan pendorong inilah yang disebut dengan motivasi. Handoko (2008) mengungkapkan bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Banyak istilah yang digunakan untuk menyebut motivasi atau motif, antara lain kebutuhan (*need*), desakan (*urge*), keinginan (*wish*), dan dorongan (*drive*).

Penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2015) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Karami, dkk (2013) menunjukkan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut dapat ditemukan adanya *research gap* atau perbedaan hasil penelitian yang menjadi dasar penelitian ini.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Maharani dkk (2013) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Sani (2013) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan dari kedua penelitian ini lah yang menjadi dasar penelitian ini dan dapat dikatakan penelitian ini menggunakan *research gap*.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian Arifin (2015) yang meneliti hubungan kompetensi, motivasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Arifin ini menunjukkan hasil adanya pengaruh positif dari motivasi terhadap kepuasan kerja. Pang dan Lu (2018) juga meneliti dengan variabel yang serupa, yaitu pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Penelitian tersebut mendapatkan hasil bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kedua penelitian tersebut mendukung pernyataan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat dibentuk adalah sebagai berikut:

H₁: Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Arifin (2015) yang meneliti hubungan kompetensi, motivasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Arifin ini menunjukkan hasil adanya pengaruh positif dari motivasi terhadap kinerja. Pang dan Lu (2018) juga meneliti dengan variabel yang serupa, yaitu pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Penelitian tersebut mendapatkan hasil bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian dari Jayaweera pada tahun 2015 mengenai hubungan antara faktor lingkungan kerja terhadap kinerja dengan menggunakan peran mediasi dari motivasi kerja menghasilkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat dibentuk adalah sebagai berikut:

H₂: Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

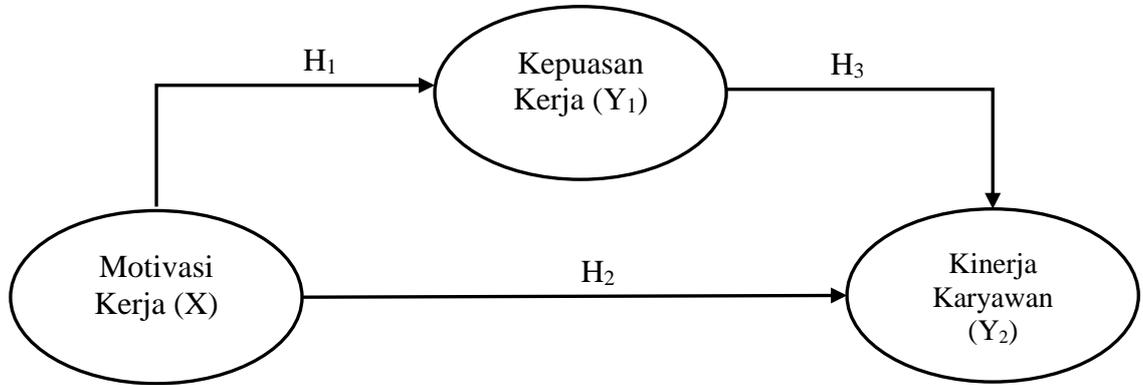
Penelitian Maharani dkk (2013) yang meneliti mengenai peran OCB yang menjadi mediasi antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Arifin (2015) juga pernah meneliti mengenai hubungan kompetensi, motivasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Arifin ini menunjukkan hasil adanya pengaruh positif dari kepuasan terhadap kinerja. Pang dan Lu (2018) juga meneliti dengan variabel yang serupa, yaitu pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Penelitian

tersebut mendapatkan hasil bahwa kepuasan berpengaruh positif terhadap kinerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat dibentuk adalah sebagai berikut:

H₃: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis yang dikemukakan dapat dijelaskan dengan gambar tentang kerangka hipotesis pada Gambar 1 di bawah ini:

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : *Arifin (2015), Pang dan Lu (2018), Jayaweera (2015), Maharani dkk (2013)*
Dikembangkan untuk penelitian ini, 2018

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat kuantitatif dan menggunakan analisis regresi dengan variabel dependen kinerja karyawan, variable intervening kepuasan kerja dan variabel independen motivasi kerja. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan *outsourcing* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Kandatel Kebumen sebanyak 53 orang.

Tabel 1
Definisi Konseptual Variabel

Nama Variabel	Jenis Variabel	Definisi	Indikator
Motivasi Kerja (X)	Independen	Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.	a. Tanggung jawab b. Prestasi c. Peluang untuk maju d. Pengakuan atas kinerja e. Pekerjaan yang menantang (Hasibuan, 2005)
Kepuasan Kerja (Y ₁)	Intervening	Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.	a. Kepuasan terhadap gaji b. Kepuasan terhadap promosi c. Kepuasan terhadap rekan kerja d. Kepuasan terhadap pekerjaan itu (Luthans, 2006)
Kinerja Karyawan	Dependen	Kinerja menunjukkan kualitas dari hasil pekerjaan yang didapatkan berdasarkan inisiatif kerja tim untuk memecahkan masalah dalam tekanan.	a. Kualitas kerja b. Inisiatif c. Kerja tim d. Pemecahan masalah e. Tekanan (Luthans, 2006)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Berdasarkan jenis kelamin mayoritas responden ialah laki-laki dengan jumlah 39 orang atau 73,58%. Rentang lama menjadi karyawan responden dengan dengan jumlah terbesar ialah 2-3 tahun yaitu sebanyak 29 orang atau 54,72%..

Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas dapat ditunjukkan pada Tabel 2 dibawah berikut:

Tabel 2
Hasil Uji Multikolinieritas Path 2
Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Motivasi kerja	.214	4.671
	Kepuasan Kerja	.214	4.671

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat bahwa atas persamaan regresi dapat diketahui bahwa semua variabel independen mempunyai nilai VIF kurang dari 10 dan nilai toleransinya diatas 0,1. Hal tersebut di atas dapat diartikan bahwa model regresi terbebas dari problem multikolinieritas.

Uji Normalitas

Hasil uji normalitas dapat ditunjukkan dibawah berikut:

Tabel 3
Uji Kolmogorov-Smirnov
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
N		53	53
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000	,0000000
	Std. Deviation	2,96298112	2,03632287
Most Extreme Differences	Absolute	,152	,136
	Positive	,128	,124
	Negative	-,152	-,136
Kolmogorov-Smirnov Z		1,109	,987
Asymp. Sig. (2-tailed)		,171	,284

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Dari tabel di atas, terlihat bahwa Asymp Sig (0,171 dan 0,284) > 0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa data terdistribusi normal. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini dengan menggunakan uji Glejser dengan meregresikan variabel bebas dengan nilai absolute dari unstandardized residuals. Hasil dari uji Glejser dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4
Uji Glejser Path 1
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,969	,762		3,897	,000
	Motivasi Kerja	-,067	,051	-,180	-1,307	,197

a. Dependent Variable: Abs1

Berdasarkan hasil uji Glejser, nilai signifikansi dari semua variabel bebas > 0,05 sehingga dapat dikatakan model regresi ini bebas dari heteroskedastisitas. Hasil dari uji Glejser untuk *path 2* dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 5
Uji Glejser Path 2
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,779	,542		3,285	,002
Kepuasan Kerja	-,113	,070	-,476	-1,610	,114
Motivasi Kerja	,080	,079	,302	1,019	,313

a. Dependent Variable: Abs2

Berdasarkan hasil uji Glejser, nilai signifikansi dari semua variabel bebas > 0,05 sehingga dapat dikatakan model regresi ini bebas dari heteroskedastisitas.

Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil analisis regresi berganda pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 6 dan tabel 7 di bawah berikut:

Tabel 6
Persamaan Path 1
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,067	1,082		-,061	,951
Motivasi Kerja	,998	,073	,887	13,683	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel 6, maka persamaan Y_1 dari *Path 1* yang terbentuk adalah:

$$Y_1 = 0,887 X$$

Tabel 7
Persamaan Path 2
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1,309	,751		1,743	,087		
Kepuasan Kerja	,375	,097	,417	3,858	,000	,214	4,671
Motivasi Kerja	,553	,109	,546	5,053	,000	,214	4,671

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel 7, maka persamaan Y_2 dari *Path 2* yang terbentuk adalah:

$$Y_2 = 0,546X + 0,417Y_1$$

Keterangan:

X = Motivasi Kerja

Y_1 = Kepuasan Kerja

Y_2 = Kinerja Karyawan

Uji Parsial (Uji t)

Berdasarkan Tabel 3, nilai t_{hitung} keseluruhan variabel lebih dari t_{tabel} dengan taraf signifikansi 0,05 yakni 1,985 dan dan probabilitas (Sig) < 0,05, artinya secara individu, variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen.

Uji Koefisien Determinasi

Hasil uji koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel 8 untuk *path* 1 dan tabel 9 untuk *path* 2 dibawah berikut ini:

Tabel 8
Koefisien Determinasi Path 1
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,887 ^a	,786	,782	2,99189

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja
b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Dari Tabel 8 di atas pada *path* 1 didapatkan angka koefisien determinasi berganda (R^2) sebesar 0,782. Hal ini berarti bahwa sebesar 78,6% dapat dijelaskan oleh Motivasi (X) mempengaruhi Kepuasan Kerja (Y_1), sedangkan sisanya sebesar 21,8% dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar variabel penelitian ini.

Lalu untuk *path* 2 hasil uji koefisien determinasi adalah sebagai berikut:

Tabel 9
Koefisien Determinasi Path 2
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,935 ^a	,875	,870	2,07665

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja
b. Dependent Variable: Kinerja

Dari Tabel 9 di atas pada *path* 2 didapatkan angka koefisien determinasi berganda (R^2) sebesar 0,870. Hal ini berarti bahwa sebesar 87% dapat dijelaskan oleh Motivasi (X) dan Kepuasan kerja (Y_1) mempengaruhi Kinerja Karyawan (Y_2), sedangkan sisanya sebesar 13% dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar variabel penelitian ini.

Uji Sobel

Uji sobel dilakukan di dalam model intervening untuk membuktikan bahwa kepuasan karyawan dapat memediasi pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian uji sobel pada model penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

$$ab_1 = 0,998 \times 0,375 = 0,3742$$

$$Sab_1 = \sqrt{(b1^2 \times Sa1^2) + (a1^2 \times Sb1^2)} = \sqrt{(0,375^2 \times 0,073^2) + (0,998^2 \times 0,097^2)} = \sqrt{(0,000749) + (0,009371)} = \sqrt{0,01012} = 0,100598211$$

Selanjutnya untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus dibawah ini:

$$t = \frac{ab}{Sab} = \frac{0,3742}{0,100598211} = 3,72$$

Dari perhitungan diatas ditemukan t hitung sebesar 3,72 yang kemudian dibandingkan dengan nilai t table untuk 53 responden adalah sebesar 1,675 untuk $\alpha=0,05$, jika nilai t hitung > nilai t tabel maka terdapat pengaruh mediasi. Besarnya t tabel diperoleh dari rumus $df = n - k$. dimana n = banyaknya jumlah observasi, dan k = banyaknya jumlah variabel. Lalu selanjutnya, untuk besarnya pengaruh tidak langsung adalah sebagai berikut:

Tabel 10
Sobel Test Motivasi kerja Terhadap Kinerja karyawan

	Value	Sig (Two)
Indirect Effect	0,3742	0,0002

Pada bagian Indirect Effect terlihat pengaruh tidak langsung Motivasi kerja terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja, dalam hal ini besarnya pengaruh tidak langsung adalah 0,3742 dengan nilai signifikansi $0,0002 < 0,05$, yang berarti ada pengaruh signifikan. Jadi dapat disimpulkan terjadi hubungan mediasi.

Pembahasan

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Uji regresi yang dilakukan pada variabel motivasi kerja menunjukkan hasil bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien 0,887. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja seorang karyawan maka kepuasan kerja dari karyawan akan semakin meningkat. Jadi, dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja diterima.

Hal tersebut diperkuat dengan hasil dari analisis deskripsi variabel motivasi kerja yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan *outsourcing* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Kandatel Kebumen memiliki motivasi kerja yang cukup baik dengan nilai rata-rata angka indeks sebesar 54,86. Pengujian hipotesis juga memperkuat hasil lainnya, hasil uji hipotesis memunculkan nilai t hitung sebesar 13,683 dengan tingkat signifikansi 0,000.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Uji regresi yang dilakukan pada variabel motivasi kerja menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,546. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pada diri seorang karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat. Jadi, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima.

Hal tersebut diperkuat dengan hasil pengujian hipotesis yang memunculkan nilai t hitung sebesar 5,053 dengan tingkat signifikansi 0,000.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian analisis regresi yang dilakukan pada variabel kepuasan kerja menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan *outsourcing* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Kandatel Kebumen dengan nilai koefisien 0,417. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan seorang karyawan maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Jadi, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hal tersebut diperkuat dengan hasil analisis deskripsi hasil menunjukkan sebagian besar karyawan *outsourcing* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Kandatel Kebumen mempunyai kepuasan cukup baik dengan nilai rata-rata indeks 53,87. Pengujian hipotesis juga memperkuat hasil lainnya, hasil uji hipotesis memunculkan nilai t hitung sebesar 3,858 dengan tingkat signifikansi 0,000.

Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja dalam Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan Sobel Test, kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien *indirect effect* sebesar 0.3742. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi kerja yang kuat membuat karyawan merasa puas karena merasa kebutuhannya terpenuhi. Hal ini didukung dengan perhitungan uji sobel yang memunculkan t hitung sebesar 3,72 dengan tingkat signifikansi 0,0002.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan terdapat efek mediasi dari kepuasan kerja pada pengaruh tersebut.

Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan *outsourcing* dari PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kandatel Kebumen. Tercapainya kondisi terpenuhi kebutuhannya akan membawa karyawan merasa terpuaskan dalam pekerjaannya. Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan *outsourcing* dari PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kandatel Kebumen. Adanya dorongan yang lebih kuat dalam bekerja dapat berpengaruh terhadap hasil kerja dari seorang karyawan. Semakin kuat dorongan dari seorang karyawan untuk giat bekerja, semakin baik pula kinerja dari karyawan tersebut. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan *outsourcing* dari PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kandatel Kebumen. Karyawan yang merasa puas akan lebih mungkin terlibat dalam organisasi yang dapat meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan hasil Sobel Test untuk mengetahui apakah terjadi hubungan mediasi antara variable independen dan dependen, diketahui bahwa kepuasan memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan penelitian yang dilakukan diketahui bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kandatel Kebumen masih kurang dalam memberikan penghargaan kepada karyawan *outsourcing* ditandai dengan indikator terendah yaitu karyawan pengakuan atas kinerja, jadi sebaiknya PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kandatel Kebumen meningkatkan penghargaan kepada karyawan *outsourcing* yang memiliki kualitas pekerjaan sama dengan karyawan tetap dengan harapan mampu meningkatkan motivasi karyawan *outsourcing* untuk bekerja dengan lebih baik.

Karyawan *outsourcing* PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kandatel Kebumen juga masih merasa kurang dapat menikmati pekerjaan bersama teman-temannya ditandai dengan indikator terendah adalah kepuasan terhadap rekan kerja. PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kandatel Kebumen dapat meningkatkan kebersamaan antar karyawan dengan cara melakukan berbagai kegiatan bersama seperti outbound training dan karya wisata bersama dengan harapan karyawan *outsourcing* di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kandatel Kebumen dapat memupuk rasa kebersamaan antar karyawan *outsourcing* sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik dan memiliki kepuasan yang tinggi terhadap sesama rekan kerja mereka.

Perusahaan lain juga dapat menerapkan implikasi yang sama apabila perusahaan tersebut mempunyai masalah yang sama dengan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kandatel Kebumen. Pemberian penghargaan kepada karyawan dan peningkatan kebersamaan antar karyawan merupakan suatu hal yang penting untuk dapat meningkatkan kinerja dari karyawan.

Keterbatasan

Penelitian ini masih terdapat keterbatasan dan kelemahan, hal ini dapat dijadikan sebagai bahan perbaikan bagi peneliti selanjutnya. Keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini adalah Terdapat karyawan *outsourcing* yang masih ragu-ragu dalam memberikan jawaban yang sebenarnya karena takut jika hasil jawaban tersebut disampaikan kepada pimpinan maka kontraknya tidak diperpanjang. Selain itu Penelitian ini hanya meneliti karyawan *outsourcing* dari PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kandatel Kebumen saja sehingga hasil penelitian ini tidak dapat diterapkan di karyawan *outsourcing* di cabang lain.

Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan penelitian, maka agenda penelitian mendatang adalah penelitian yang akan datang dapat mengambil sampel dari karyawan *outsourcing* PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk cabang lain atau perusahaan lain yang menggunakan karyawan *outsourcing* sebagai obyek penelitian sebagai pembanding untuk hasil penelitian ini.

REFERENSI

- Armstrong, Michael. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia: A Handbook Of Human Resource Management*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Ferdinand, Augusty. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, Imam, 2011. *Analisis Multivariate dengan menggunakan Aplikasi IBM SPSS 21*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen*. BPF. Yogyakarta.

- Hariandja, MARIHOT Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Malayu. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, A. 2005. *Organizational behavior*. Mc Graw. Hill Companies, North America.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk). Edisi Bahasa Indonesia. Andi. Yogyakarta.
- Malthis, R.L dan Jackson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Saleem, Rizwan, Azeem Mahmood dan Asif Mahmood. 2010. Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organization of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No.11
- Karami, Amin, Hossein Rezaei Dolatabadi dan Saeed Rajaeepour. 2013. Analyzing the Effectiveness of Reward Management System on Employee Performance through the Mediating Role of Employee Motivation Case Study: Isfahan Regional Electric Company. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3, No.9
- Maharani, Vivin, Eka Afnan Troena dan Noermijati. 2013. Role of Procedural Justice, Organization Commitment and Job Satisfaction on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No.17
- Sani, Achmad. 2013. Role of Procedural Justice, Organization Commitment and Job Satisfaction on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No.15
- Arifin, H. Muhammad. 2015. The Influence of Competence, Motivation, and Organizational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance. *International Education Studies*, Vol. 8, No.1
- Jayaweera, Thushel. 2015. Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England. *International Journal of Business and Management*, Vol. 10, No.3
- Pang, Kelvin dan Chin-Shan Lu. 2018. Organizational Motivation, Employee Job Satisfaction and Organizational Performance. *Maritime Business Review*. Emerald Publishing Limited. 2397-3757. DOI 10.1108/MABR-03-2018-0007.
- Robbins, Stephen. P. 2010. *Perilaku Organisasi*. PT Indeks Kelompok GRAMEDIA. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2015. Salemba Empat.
- Wexley, K.N and Yukl, A.A. 2003. *Organizational and personal psychology*. Illionis: Richard D. Irwin, Home Wood.
- Umam, Khaerul. 2010. *Perilaku Organisasi*. Pustaka Setia. Bandung
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta. Bandung