

ANTESEDEN DAN KONSEKUEN MOTIVASI KERJA (Kasus pada Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Kepulauan Riau)

Eka Kurnia Saputra

E-mail: ekakurniasaputra@yahoo.com

ABSTRACT

This research examines antecedent and consequent of work motivation. Variables in antecedent are perceived organizational support and job satisfaction, while variables in consequent are job performance and intention to leave. The respondent are 80 employees (civil servants) of Riau Archipelago's mining and energy agency. The result indicates the perceived organizational support positively affects job satisfaction, work motivation positively affects job performance, and there is a negative affects between work motivation and intention to leave. Job satisfaction is not affecting work motivation, perceived organizational support is not affecting motivation and job performance is not affecting intention to leave.

Keywords: perceived organizational support, job satisfaction, motivation, job performance, intention to leave

JEL Classification: M31

PENDAHULUAN

Saat ini sejumlah Dinas Kabupaten dan Kota di Provinsi Kepulauan Riau sedang mengalami permasalahan perbenturan kewenangan. Kewenangan Dinas Kabupaten dan Kota akan dilimpahkan kepada Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau terutama untuk Dinas Kelautan dan Perikanan (DKP) serta Dinas

Pertambangan dan Energi (Distamben). Pelimpahan kewenangan yang sedang terjadi saat ini membuat beberapa institusi pemerintah tersebut harus siap untuk menghadapi perubahan atau peleburan ke Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Aturan pelimpahan kewenangan dari Pemerintah Kabupaten dan Kota ke Pemerintah Provinsi tersebut tertuang dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah pada pasal 14 Ayat 1 yang berbunyi "Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan bidang kehutanan, kelautan, serta energi dan sumber daya mineral dibagi antara Pemerintah Pusat dan Daerah Provinsi".

Pemindahan kewenangan seperti yang tercantum di dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 ini memunculkan isu motivasi terhadap pegawai negeri sipil Dinas Pertambangan dan Energi di Provinsi Kepulauan Riau. Pegawai negeri sipil yang awalnya memiliki deskripsi pekerjaan dan tanggungjawab atas pekerjaannya saat ini kehilangan sebagian kewenangnya sehingga berpengaruh terhadap motivasi kerja. Riset ini meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai negeri sipil Dinas Pertambangan dan Energi di Provinsi Kepulauan Riau. Apabila organisasi tidak mendukung maka menyebabkan ketidakpuasan kerja pegawai sehingga motivasi kerja juga akan menurun dan selanjutnya akan berdampak terhadap penurunan kinerja pegawai dan membuat pegawai berniat pindah dari instansi yang satu ke instansi pemerintah yang lainnya.

Luthans (2011) menyatakan bahwa motivasi adalah sebagai langkah awal proses seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis

atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Motivasi terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja di tempat kerja baik itu Dinas atau Instansi Pemerintah maupun perusahaan. Motivasi merupakan kondisi yang menegakkan diri atau pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi maupun pegawai itu sendiri. Sikap mental pegawai yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Terkait dengan konteks yang diamati, fokus penelitian ini adalah pada dua hal yang diduga dapat mempengaruhi motivasi, yaitu *perceived organizational support* dan *job satisfaction*. Menurut Eisenberger *et al.* (1986), ada tiga poin penting mengenai *perceived organizational support* yang harus diterima oleh karyawan. Pertama, karyawan mengharapkan organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja bersedia membantu ketika mereka membutuhkan dukungan tertentu. Kedua, organisasi atau perusahaan dapat menghargai kontribusi karyawan. Ketiga, organisasi atau perusahaan peduli tentang opini karyawannya. Jika ketiga hal diatas dapat dirasakan oleh karyawannya maka perusahaan berhasil membentuk dasar organisasi yang kuat karena perusahaan yang besar adalah perusahaan yang dapat menghargai karyawannya. Selain itu, *perceived organizational support* juga dapat dipandang sebagai ukuran sebuah perhatian organisasi untuk para pekerjanya.

Perceived organizational support atau persepsi terhadap dukungan organisasi mengacu pada persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraannya. Pencopotan wewenang yang terjadi di Dinas Pertambangan dan Energi Kabupaten Bintan mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Organisasi yang dalam studi ini adalah Dinas Pertambangan dan Energi tidak dapat mendukung para pegawai untuk tetap bertahan pada keadaan saat ini dikarenakan adanya Undang-Undang yang akan meleburkan Distamben ke SKPD lainnya seperti Dinas Perdagangan dan Koperasi serta UKM.

Kepuasan bekerja tidak hanya dapat ditaksir melalui perilakunya akan tetapi juga dengan bertanya langsung pada karyawan tersebut atau mengevaluasi pekerjaannya. Dengan adanya perubahan aturan itu membuat pegawai kehilangan sebagian wewenang atas

tugas-tugasnya. Oleh karena itu, dampaknya kepuasan kerja menjadi menurun sehingga motivasi juga menjadi menurun.

Motivasi kerja juga berkaitan dengan dua hal yaitu, kinerja dan niat karyawan keluar dari organisasi. Apabila motivasi kerja karyawan terhadap pekerjaannya tinggi maka kinerja akan baik. Sebaliknya, apabila motivasi kerja karyawan terhadap pekerjaannya rendah maka kinerja akan menurun. Whitmore (1997) seperti yang dikutip dalam Ives (2008), mengemukakan bahwa kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggungjawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi dalam penelitian ini adalah niat pegawai yang ingin berpindah dari instansi pemerintahan yang satu ke instansi pemerintahan yang lain. Ketika motivasi kerja dihubungkan dengan niat karyawan keluar dari organisasi maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja yang tinggi akan mengurangi niat karyawan untuk keluar dari organisasi, sedangkan motivasi kerja yang rendah akan meningkatkan niat karyawan untuk keluar dari organisasi.

MATERI DAN METODE PENELITIAN

Perceived organizational support (persepsi terhadap dukungan organisasi) mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraannya (Rhoades & Eisenberger, 2002). Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas dirinya dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut.

Rhoades & Eisenberger (2002) mengungkapkan bahwa POS juga dianggap sebagai sebuah keyakinan global yang dibentuk oleh setiap karyawan mengenai penilaian mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi. Keyakinan ini dibentuk berdasarkan pada pengalaman terhadap kebijakan dan prosedur organisasi, penerimaan sumber daya, interaksi dengan agen organisasinya (misalnya *supervisor*) dan persepsinya mengenai kepedulian organisasi terhadap kesejahteraannya.

Robbins & Judge (2013), persepsi dukungan

organisasi adalah tingkat sejauh mana karyawan yakin bahwa organisasi menghargai kontribusinya dan peduli dengan kesejahteraannya. Berbagai organisasi ditemukan bahwa karyawan yang merasa dirinya mendapatkan dukungan dari organisasi akan memiliki rasa kebermaknaan dalam diri karyawan tersebut. Hal inilah yang akan meningkatkan komitmen pada diri karyawan. Komitmen inilah yang pada akhirnya akan mendorong karyawan untuk berusaha membantu organisasi mencapai tujuannya, dan meningkatkan harapan bahwa performa kinerja akan diperhatikan serta dihargai oleh organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002). Bagi karyawan, organisasi merupakan sumber penting kebutuhan sosioemosional seperti *respect* (penghargaan), *caring* (kepedulian), dan *tangible benefit* seperti gaji dan tunjangan kesehatan.

Penelitian Salehi & Taghavi (2015) menemukan bahwa kepuasan kerja guru memiliki hubungan yang signifikan positif terhadap motivasi dan kepercayaan para murid-muridnya. Ilies & Judge (2004) mengemukakan kepuasan dalam bekerja adalah adanya nilai yang tidak tampak dari hubungan pekerjaan dan respon atau perilaku atas pekerjaannya sejak mulai bekerja.

Kepuasan kerja dirumuskan dalam berbagai hal yang berbeda. Kepuasan kerja merupakan hasil emosional yang menyenangkan dari seseorang atas pencapaiannya terhadap pekerjaan atau mendapatkan sesuatu yang bernilai dari pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai pertimbangan karyawan tentang bagaimana pekerjaannya secara keseluruhan memberikan kepuasan terhadap kebutuhannya yang bermacam-macam. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja ini terlihat dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Ilies & Judge, 2004). Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kerja yang dinikmati dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik (Bender *et al.*, 2005).

Kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Davis & Newstrom (1985) seperti yang dikutip dalam Singh & Tiwari (2011) mendeskripsikan kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan. Blum (1956) seperti yang dikutip dalam Ahmar (2015),

berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan. Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan dan hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain, kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya.

Luthans (2011) menyatakan bahwa motivasi yang ada dalam setiap individu berasal dari dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal muncul karena adanya kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri individu, kemudian mempengaruhi pikiran dan mengarahkan perilakunya. Faktor eksternal merupakan faktor yang mempengaruhi pikiran seseorang yang akan mengarahkan perilakunya yang berasal dari luar diri seseorang. Motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang untuk mencapai tujuannya (Schermerhorn *et al.*, 2002; Robbins & Judge, 2013).

Tiga elemen utama dalam motivasi yaitu intensitas, arah, dan ketekunan. Intensitas mengacu pada jumlah usaha yang dilakukan seseorang atau seberapa giat orang tersebut berusaha. Arah mengacu pada pilihan yang diambil seseorang ketika dihadapkan pada beberapa alternatif. Ketekunan mengacu pada berapa lama waktu seseorang tetap mempertahankan usahanya. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, upaya karyawan harus diarahkan dan konsisten dengan tujuan organisasi, serta mempertahankan upayanya dalam waktu tertentu untuk mencapai tujuannya (Robbins & Judge, 2013).

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Cascio (1996) seperti yang dikutip dalam Stahl & Bjorkman (2006) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tugasnya yang telah ditetapkan. Gibson *et al.* (2009), menyatakan bahwa

kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria keefektifan lainnya. Apabila motivasi kerja tinggi maka kinerja akan meningkat dan sebaliknya apabila motivasi kerja rendah maka kinerja akan menurun. Tinggi rendahnya motivasi karyawan terhadap pekerjaan tergantung kepribadian karyawan itu sendiri mampu atau tidak untuk memotivasi dirinya dalam bekerja dan menyelesaikan pekerjaannya. Dalam kasus ini kinerja karyawan tidak optimal disebabkan oleh pemindahan wewenang dari Pemerintah Kabupaten dan Kota ke Pemerintah Provinsi sesuai dengan Undang-Undang yang berlaku.

Gibson *et al.* (2009), menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria keefektifan lainnya. Menurut Bernardin dan Russel (1993) seperti yang dikutip dalam Abduljlil (2011), kinerja adalah *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode tertentu. Kinerja pegawai yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya instansi untuk meningkatkan produktivitas. Kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi atau instansi.

Niat untuk keluar didorong oleh ketidakpuasan individu dengan beberapa aspek lingkungan kerja meliputi pekerjaan, rekan kerja, atau organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan apa yang diterimanya dari perusahaan maka akan cenderung betah dan tidak ingin meninggalkan perusahaan tersebut. Adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah didukung oleh pendapat (Robbins & Judge, 2013) yang menyatakan bahwa ketika karyawan tidak menyukai pekerjaan mereka atau konsekuensi dari ketidakpuasan menunjukkan empat respon, respon tersebut salah satunya adalah keluar yaitu perilaku yang ditunjukkan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.

Keinginan untuk keluar mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan. Niat untuk keluar yang dilakukan kebanyakan karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan disebabkan oleh banyak hal, ketidakadilan mengenai sistem penggajian yang diterapkan perusahaan, sistem promosi jabatan dalam

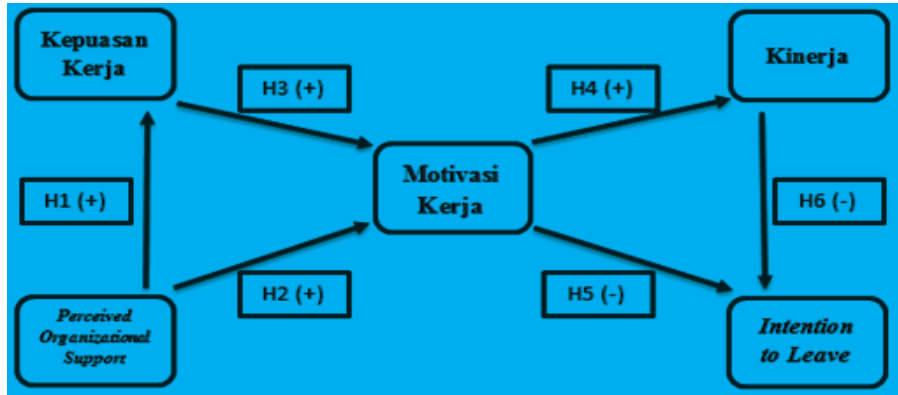
perusahaan yang dirasa karyawan tidak adil maupun tidak optimal, rendahnya komitmen karyawan pada organisasi, lingkungan kerja yang tidak kondusif, dan masih banyak lainnya. Niat untuk keluar juga disebabkan karena adanya tawaran pekerjaan yang lebih baik dari perusahaan atau organisasi lain.

Nadia & Ramli (2010) mengemukakan bahwa niat untuk keluar adalah sebuah keputusan yang terdapat di dalam individu setiap karyawan. Keputusan untuk tetap berada di dalam organisasi atau memilih untuk keluar dari organisasi dengan mencari pekerjaan lainnya. Konteks *intention to leave* dalam kasus penelitian ini adalah keinginan pegawai berpindah dari instansi pemerintah yang satu ke instansi pemerintah yang lain. Bonenberger *et al.* (2014), dari hasil penelitiannya menemukan bahwa motivasi dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan terhadap niat karyawan untuk keluar dari organisasi.

Salah satu dasar pemikiran yang penting mengenai niat karyawan untuk keluar adalah bahwa karyawan yang potensial dapat lebih dikembangkan dikemudian hari dan dapat ditingkatkan ke level atau produktivitas yang lebih tinggi dan juga dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perusahaan. Dengan demikian, dapat meningkatkan gaji dan penghargaan. Karenanya pengembangan sumber daya manusia mempunyai peranan penting dan merupakan satu mata rantai dengan niat karyawan untuk keluar (Westlund & Hannon, 2008).

Satu aspek yang menarik perhatian dalam niat atau keinginan karyawan untuk keluar adalah faktor-faktor motivasi yang akan dapat mengurangi niat atau keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi, karena niat untuk pindah sangat kuat pengaruhnya terhadap keputusan untuk keluar dari organisasi. Adanya karyawan yang keluar dari organisasi memerlukan biaya yang besar dalam bentuk kerugian yang besar akan tenaga ahli yang mungkin juga memindahkan pengetahuan spesifik perusahaan kepada pesaing (Westlund & Hannon, 2008).

Dukungan organisasi terhadap karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Perlakuan yang diterima karyawan akan ditangkap sebagai stimulus dan diorganisir serta diinterpretasikan menjadi persepsi atas dukungan organisasi. Tingginya persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja pada diri karyawan. Junak (2007)



Gambar 1 Model Penelitian

menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara persepsi dukungan organisasi pada kepuasan kerja. Berdasar penjelasan tersebut, disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Persepsi terhadap dukungan organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja.

Persepsi terhadap dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002). Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut. Berdasar penjelasan tersebut, disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2: Persepsi terhadap dukungan organisasi berpengaruh positif pada motivasi kerja.

Singh & Tiwari (2011) menyatakan bahwa konsep motivasi berkaitan erat dengan konsep pencapaian atau pemuasan tujuan, yaitu apabila individu memiliki motivasi atau mendapat dorongan maka sebenarnya berada dalam kondisi yang tidak seimbang. Namun sebaliknya, jika dorongan tersebut diperoleh dari unsur kepuasan, maka individu tersebut akan berada pada posisi yang benar-benar seimbang. Berdasar penjelasan tersebut, disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap

motivasi kerja.

Menurut Gibson *et al.* (2009), karyawan yang termotivasi cenderung produktif dan melakukan pekerjaannya sebaik mungkin. Salah satu indikator kinerja adalah produktivitas (Nadeem *et al.* 2014). Karyawan yang produktif dapat diartikan sebagai karyawan yang berkinerja baik. Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah motivasi. Motivasi dapat didefinisikan sebagai sekumpulan tindakan yang berhubungan dengan suatu kekuatan yang dapat meningkatkan kinerja dan mengarahkannya untuk menyelesaikan target tertentu. Berdasar penjelasan tersebut, disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H4: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

Penanganan sumber daya yang tepat akan dapat menjadikan perusahaan semakin dinamis dan berkembang pesat. Oleh karena itu, kebijakan pengelolaan sumber daya manusia khususnya pada upaya meminimalisir keinginan karyawan untuk keluar harus bertitik pada pemahaman tentang faktor yang mempengaruhinya yaitu motivasi yang selanjutnya dijadikan dasar dalam pengambilan kebijakan pengembangan sumber daya manusia. Pernyataan tersebut diperkuat Sajjad *et al.* (1984), yang menyatakan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka akan mengurangi niat karyawan untuk keluar dari organisasi. Berdasar penjelasan tersebut, disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H5: Motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap niat karyawan untuk keluar.

Hochwarter *et al.*, (2001) seperti yang dikutip dalam Noor & Maad (2008) menyatakan bahwa kinerja karyawan berpengaruh terhadap *intention to leave*. Begitu juga dengan penelitian Gerhart *et al.* (1995), yang mengemukakan bahwa adanya pengaruh negatif antara kinerja karyawan dengan *intention to leave*. Berdasar penjelasan tersebut, disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H6: Kinerja berpengaruh negatif terhadap niat karyawan untuk keluar.

Penelitian ini menggunakan sumber data primer yang diperoleh secara langsung dari responden. Data akan diperoleh dari seluruh Pegawai yang ada di Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Kepulauan Riau, khususnya pegawai di Dinas Pertambangan dan Energi Kabupaten Bintan, Bidang Pertambangan Kota Tanjungpinang, dan Pegawai Dinas Pertambangan dan Energi Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau yang berjumlah 107 orang. Pengumpulan data primer dalam

penelitian ini dilakukan dengan metode survei, yaitu dengan menggunakan kuesioner yang berisi daftar pernyataan yang dibagikan kepada seluruh pegawai negeri yang ada di Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Kepulauan Riau. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini mencakup pertanyaan tentang demografi responden. Pertanyaan tersebut meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan masa kerja responden.

HASIL PENELITIAN

Uji validitas digunakan untuk mengukur kemampuan skala yang digunakan untuk mengukur konsep yang dimaksud, tujuannya adalah untuk menguji komponen pernyataan dalam kuesioner dan menjamin bahwa alat ukur yang digunakan cocok dengan objek yang diukur. *Factor analysis* dinyatakan valid jika *factor loading* > 0,5.

Tabel 1
Hasil Uji Validitas Variabel Perceived Organizational Support

Kode	Item Pernyataan	Factor Loading	Status
POS1	Instansi tempat saya bekerja saat ini sangat peduli terhadap kesejahteraan saya	0,751	Valid
POS2	Instansi tempat saya bekerja saat ini bersedia membantu saya jika saya membutuhkan bantuan	0,503	Valid
POS3	Instansi tempat saya bekerja saat ini menghargai kontribusi yang sudah saya lakukan	0,789	Valid

Tabel 2
Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

Kode	Item Pernyataan	Factor Loading	Status
JS1	Pekerjaan saya menarik dan menyenangkan bagi saya	.834	Valid
JS2	Pekerjaan yang saya lakukan sudah sesuai dengan pendidikan, kemampuan, dan keahlian saya	.753	Valid
JS3	Pekerjaan saya menantang	.717	Valid
JS4	Pekerjaan saya tidak membosankan	.572	Valid
JS5	Saya selalu diberi kebebasan oleh atasan dalam mengerjakan pekerjaan saya	-.233	Tidak valid
JS6	Atasan saya selalu bersedia membantu jika saya mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas	.651	Valid
JS7	Atasan memberikan kesempatan untuk menyampaikan ide-ide atau masukan yang mungkin berguna	.810	Valid

Tabel 2 (Lanjutan)
Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

Kode	Item Pernyataan	Factor Loading	Status
JS8	Hubungan dengan rekan sekerja berjalan dengan baik	.300	Tidak valid
JS9	Rekan sekerja bersedia membantu mengatasi kesulitan sesamanya	.470	Tidak valid
JS10	Saya merasa senang dengan kondisi lingkungan kerja sekarang	.780	Valid

Tabel 3
Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja

Kode	Item Pernyataan	Factor Loading	Status
M1	Saya menikmati pekerjaan saya setiap harinya dan memberikan kinerja yang terbaik	.787	Valid
M2	Saya merasa senang datang bekerja	.670	Valid
M3	Saya merasa optimis tentang kesuksesan saya dengan instansi tempat saya berkerja saat ini	.617	Valid
M4	Saya merasa pekerjaan saya saat ini memenuhi kebutuhan dasar saya	.576	Valid
M5	Saya merasa dihargai di tempat saya bekerja	.562	Valid
M6	Saya merasa puas terhadap pekerjaan yang saya lakukan	.674	Valid
M7	Saya memahami arah tujuan instansi tempat saya bekerja saat ini	.651	Valid

Tabel 4
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

Kode	Item Pernyataan	Factor Loading	Status
JP1	Saya selalu menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepada saya dengan baik	.663	Valid
JP2	Saya selalu memenuhi tanggung jawab yang dijabarkan dalam deskripsi kerja	.704	Valid
JP3	Saya selalu melaksanakan tugas-tugas yang seharusnya saya lakukan	.494	Tidak valid
JP4	Saya selalu memenuhi tuntutan kinerja yang ditentukan dalam pekerjaan	.490	Tidak valid
JP5	Saya tidak pernah melalaikan unsur-unsur pekerjaan yang wajib saya lakukan	.772	Valid
JP6	Saya tidak pernah gagal melaksanakan tugas-tugas penting	.751	Valid

Tabel 5
Hasil Uji Validitas Variabel *Intention to Leave*

Kode	Item Pernyataan	Factor Loading	Status
ITL1	Saya berencana untuk mencari pekerjaan baru dalam beberapa bulan ke depan	.792	Valid
ITL2	Jika saya bisa memilih, saya tidak akan bertahan lebih lama lagi di instansi ini	.615	Valid
ITL3	Saya akan segera mengundurkan diri jika ada pekerjaan yang tersedia di tempat lain	.560	Valid
ITL4	Saya tertarik untuk mengambil kesempatan bekerja di tempat lain	.683	Valid

Hasil uji reliabilitas untuk variabel kepuasan kerja, *perceived organizational support*, motivasi, kinerja, dan *intention to leave* dapat diringkas pada Tabel 6 berikut ini:

Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian berdasarkan pada kuesioner yang telah dikumpulkan oleh peneliti. Hasil pengujian statistik deskriptif dirangkum pada Tabel 7 berikut ini:

Tabel 6
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach alpha	Kategori
Kepuasan kerja	0.895	Reliabilitas baik
<i>Perceived organizational support</i>	0.448	Reliabilitas kurang baik
Motivasi	0.766	Reliabilitas diterima
Kinerja	0.732	Reliabilitas diterima
<i>Intention to leave</i>	0.579	Reliabilitas kurang baik

Tabel 7
Statistik Deskriptif

Variabel	Mean	Std. Deviasi	JS	POS	M	JP	ITL
JS	3,16	0,878	1	-	-	-	-
POS	2,99	0,755	.557**	1	-	-	-
M	3,21	0,807	.755**	.670**	1	-	-
JP	3,43	0,839	.644**	.349**	.613**	1	-
ITL	2,57	0,671	-.247*	-.261*	-.275*	-.102	1

**Menunjukkan korelasi yang signifikan pada tingkat 0.01

*Menunjukkan korelasi yang signifikan pada tingkat 0.05

Keterangan:

JS : *Jos Satisfaction* (kepuasan kerja)

POS : *Perceived Organizational Support* (persepsi dukungan organisasi)

M : *Motivation* (motivasi)

JP : *Job Performance* (kinerja)

ITL : *Intention to Leave* (niat untuk keluar)

Tabel 7 memperlihatkan bahwa nilai rata-rata JS (*job satisfaction*) sebesar 3,16 yang berarti bahwa rata-rata responden memiliki persepsi bahwa mereka memiliki tingkat kepuasan kerja yang cukup baik. Nilai rata-rata POS (*perceived organizational support*) sebesar 2,99 yang berarti bahwa rata-rata responden memiliki persepsi bahwa mereka memiliki tingkat dukungan dari organisasi yang cukup baik. Nilai rata-rata M (*motivation*) sebesar 3,21 yang berarti bahwa rata-rata responden memiliki persepsi bahwa mereka memiliki tingkat motivasi yang cukup baik. Nilai rata-rata JP (*job performance*) sebesar 3,43 yang berarti bahwa rata-rata responden memiliki persepsi bahwa mereka memiliki tingkat kinerja yang cukup baik. Nilai rata-rata ITL (*intention to leave*) sebesar 2,57 yang berarti bahwa rata-rata responden memiliki persepsi bahwa mereka memiliki tingkat keinginan keluar dari organisasi yang cukup rendah sehingga bisa dikatakan cukup baik.

Jumlah responden yang terbatas menjadikan pengujian *model fit* diolah menggunakan program SEM yaitu AMOS 21 dengan metode analisis jalur *two step*. Pengujian dilakukan dengan cara melihat hasil *output* sehingga dapat diketahui apakah model secara umum memiliki *model fit* yang baik. Selanjutnya, pengujian hipotesis dapat dilakukan sesuai dengan model yang diteliti. Tabel 8 berikut ini menunjukkan *model fit* penelitian yang diajukan oleh peneliti.

Nilai GFI (*goodness of fit*) sebesar 0,989. Nilai GFI yang baik adalah > 0,9. Jadi, kesesuaian model dengan data dalam penelitian ini dapat dikatakan baik.

Nilai CFI (*comparative fit index*) sebesar 1,000 yang berada di atas kriteria sehingga dikatakan baik. Nilai TLI (*tucker lewis index*) sebesar 1,023 yang berada di atas kriteria sehingga dikatakan baik. Nilai AGFI (*adjusted goodness of fit*) sebesar 0,959 yang berada di atas kriteria sehingga dikatakan baik. Nilai CMIN/DF berada di bawah kriteria yaitu 0,567 sehingga dikatakan kurang baik. Nilai RMSEA sebesar 0,000 yang berada di bawah kriteria sehingga dikatakan baik. Oleh karena kriteria pada *goodness of fit index* lebih banyak kriteria yang baik dibandingkan kriteria yang kurang baik, maka secara umum *model fit* dapat dikatakan cukup baik.

Untuk menguji hipotesis 1 sampai dengan hipotesis 6 dalam penelitian ini, maka peneliti menggunakan *structural equation model* (SEM). SEM adalah teknik statistik yang digunakan untuk membangun dan menguji model statistik dalam bentuk model - model pengaruh sebab akibat. Alasan peneliti menggunakan SEM dalam penelitian ini adalah karena SEM mampu menguji model secara keseluruhan daripada menguji antar koefisien - koefisien secara tersendiri. Selain itu, SEM memungkinkan agar data dapat diolah secara simultan. Hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 9.

Hasil pengujian berdasar Tabel 9 atas menunjukkan bahwa hipotesis H1 yang menyatakan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja terbukti didukung dan signifikan ($\beta = 0,567$ pada $p = 0,000$). Sementara itu, hipotesis H2 yang menyatakan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi berpengaruh positif pada

Tabel 8
Hasil Pengujian Model Fit

GFI (<i>goodness-of-fit index</i>)	Kriteria	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
<i>Chi Square</i>	Diharapkan kecil	2,268	Cukup baik
CMIN/DF	1-2 <i>over fit</i> , 2-5 <i>liberal limit</i>	0,567	Kurang baik
GFI	> 0,9	0,989	Baik
AGFI	> 0,8	0,959	Baik
TLI	> 0,9	1,023	Baik
CFI	> 0,9	1,000	Baik
RMSEA	< 0.08 <i>upper limit</i> < 0,1	0,000	Baik

Sumber: Data primer, diolah.

Tabel 9
Hasil Pengujian Hipotesis

No.	Isi Hipotesis	<i>Standardized Regression Weights</i>	P	Keterangan
H1	Persepsi terhadap dukungan organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja.	0,576	0,000	Didukung (p<0,01)
H2	Persepsi terhadap dukungan organisasi berpengaruh positif pada motivasi kerja.	10,698	0,982	Tidak Didukung
H3	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja	-17,681	0,983	Tidak Didukung
H4	Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.	0,807	0,000	Didukung (p<0,01)
H5	Motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap niat karyawan untuk keluar.	-0,549	0,052	Didukung (p<0,1)
H6	Kinerja berpengaruh negatif terhadap niat karyawan untuk keluar.	0,618	0,138	Tidak Didukung

motivasi kerja terbukti tidak didukung ($\beta = 10,698$ pada $p = 0,982$). Pada hipotesis H3 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja terbukti tidak didukung ($\beta = -17,681$ pada $p = 0,983$). Untuk hipotesis H4 yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja terbukti didukung dan signifikan ($\beta = 0,807$ pada $p = 0,000$).

Hipotesis H5 yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap niat karyawan untuk keluar terbukti didukung dan signifikan ($\beta = -0,549$ pada $p = 0,052$). Sedangkan untuk hipotesis H6 yang menyatakan bahwa kinerja berpengaruh negatif terhadap niat karyawan untuk keluar terbukti tidak didukung ($\beta = 0,618$ pada $p = 0,138$).

PEMBAHASAN

Hasil pengujian hipotesis H1 yang menyatakan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja terbukti didukung dan signifikan. Dapat disimpulkan bahwa semakin besar dukungan organisasi kepada pegawai maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hasil pengujian hipotesis H2 yang menyatakan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi berpengaruh positif pada motivasi kerja terbukti tidak didukung. Peneliti menyimpulkan bahwa terdapat faktor lain yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai selain

variabel yang terdapat di dalam penelitian ini. Meskipun organisasi yang dalam konteks ini adalah Dinas Pertambangan dan Energi memberikan dukungan yang tinggi kepada pegawai, tetapi motivasi kerja pegawai tidak mengalami peningkatan. Hal ini dikarenakan Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Kepulauan Riau akan dileburkan menjadi SKPD lainnya sesuai Undang-Undang yang berlaku.

Hasil pengujian hipotesis H3 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja terbukti tidak didukung. Peneliti menyimpulkan bahwa terdapat faktor lain yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai selain variabel yang terdapat di dalam penelitian ini. Antusiasme masyarakat Indonesia yang ingin menjadi pegawai negeri sipil cukup besar, hal ini dikarenakan pegawai merasa akan tetap mendapatkan jaminan hari tua atau pensiun secara berkala. Oleh karena itu, motivasi kerja pegawai akan tetap stabil dengan permasalahan apapun yang ada di dalam organisasinya.

Hasil pengujian hipotesis H4 yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja terbukti didukung dan signifikan. Semakin tinggi motivasi kerja pegawai maka akan semakin baik pula kinerja. Hasil pengujian hipotesis H5 yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap niat karyawan untuk keluar terbukti didukung dan signifikan. Semakin tinggi motivasi kerja pegawai maka akan semakin kecil niat pegawai untuk keluar.

Dalam penelitian ini, responden adalah pegawai negeri sipil sehingga memang kecil kemungkinan untuk keluar dari pekerjaan sebagai aparatur pemerintah.

Hasil pengujian hipotesis 6 yang menyatakan bahwa kinerja berpengaruh negatif terhadap niat karyawan untuk keluar terbukti tidak didukung. Kembali lagi ke dalam konteks pegawai negeri sipil yang notabenehnya adalah aparatur pemerintah, mereka tidak akan bisa keluar kecuali melanggar aturan yang tercantum di dalam Undang-Undang khusus untuk pegawai negeri sipil. Pegawai hanya bisa mengajukan untuk berpindah dari instansi yang satu ke instansi pemerintah yang lain. Jadi, hipotesis H6 ini ditolak karena pegawai tidak bisa keluar atau *resign* meskipun kinerja mereka menurun.

Penelitian yang berjudul “anteseden dan konsekuen motivasi kerja (kasus pada dinas pertambangan dan energi provinsi kepulauan riau” dilakukan untuk menguji pengaruh persepsi terhadap dukungan organisasi pada kepuasan kerja, persepsi terhadap dukungan organisasi dan kepuasan kerja pada motivasi kerja serta dampak motivasi kerja terhadap kinerja dan niat karyawan untuk keluar dari organisasi. Penelitian ini dilakukan karena adanya peraturan baru dari Pemerintah Pusat yang tertuang di dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pelimpahan Kewenangan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasar pembahasan tersebut dapat diambil beberapa simpulan sebagai berikut: 1) persepsi terhadap dukungan organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja, berarti semakin tinggi dukungan organisasi kepada pegawai maka akan membuat pegawai merasa puas dan kepuasan kerja pegawai itu akan meningkat; 2) persepsi terhadap dukungan organisasi tidak berpengaruh positif pada motivasi kerja. Hal tersebut berarti dukungan organisasi yang tinggi tidak dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Peneliti menyimpulkan bahwa terdapat faktor lain yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai selain variabel yang terdapat di dalam penelitian ini; 3) kepuasan kerja tidak berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Peneliti menyimpulkan bahwa terdapat faktor lain yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai selain variabel yang terdapat di dalam penelitian ini.

Antusiasme masyarakat Indonesia yang ingin menjadi pegawai negeri sipil cukup besar, hal ini dikarenakan pegawai merasa tetap mendapatkan jaminan hari tua atau pensiun secara berkala. Oleh karena itu, motivasi kerja pegawai akan tetap stabil dengan permasalahan apapun yang ada di dalam organisasinya; 4) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, berarti semakin tinggi motivasi kerja pegawai akan semakin baik pula kinerja mereka; 5) motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap niat karyawan untuk keluar, berarti semakin tinggi motivasi kerja pegawai akan semakin kecil juga niat mereka untuk keluar dari organisasi; dan 6) kinerja tidak berpengaruh negatif terhadap niat karyawan untuk keluar. Meskipun pegawai mengalami penurunan kualitas kinerja mereka, tidak ada alasan mereka untuk bisa keluar dari instansi pemerintahan. Pegawai negeri tidak akan bisa berhenti atau menyatakan keluar dari pekerjaannya kecuali mereka melanggar aturan yang tercantum di dalam Undang-Undang khusus untuk pegawai, salah satu contohnya bahwa pegawai negeri sipil tidak boleh melakukan poligami.

Saran

Peneliti menemukan beberapa hal terkait dengan hasil penelitian berupa implikasi terhadap Dinas Pertambangan dan Energi di Provinsi Kepulauan Riau. Pertama, Dinas Pertambangan dan Energi dapat melakukan evaluasi kembali terhadap motivasi kerja pegawai agar tujuan organisasi dapat dicapai sesuai dengan apa yang diharapkan. Kedua, sebaiknya dilakukan pengelolaan lagi dan menciptakan kondisi di mana pegawai merasa mendapat dukungan yang tinggi dari organisasi. Ketiga, apabila itu semua dapat terealisasikan maka pegawai akan tetap memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi meskipun banyak masalah-masalah yang dihadapi oleh organisasi.

Berikut ini adalah beberapa keterbatasan penelitian yang ditemukan oleh peneliti, yaitu 1) item pernyataan Tabel 2 tentang hasil pengujian variabel kepuasan kerja yang ditunjukkan dengan kode JS5, JS8, dan JS9 tidak valid. Begitu juga item pernyataan Tabel 4 tentang hasil pengujian variabel kinerja yang ditunjukkan dengan kode JP3 dan JP4 tidak valid. Keterbatasan ini menyebabkan pengukuran variabel tersebut terpengaruhi karena nilai validitasnya menjadi

kurang sesuai dengan apa yang peneliti butuhkan dalam penelitian. Meskipun demikian, proses pengujian hipotesis masih tetap dapat dilaksanakan oleh peneliti; 2) responden dalam penelitian ini sangat terbatas hanya dari pegawai negeri sipil Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Kepulauan Riau, khususnya Distamben Kabupaten Bintan, Bidang Pertambangan Kota Tanjungpinang, dan Distamben Provinsi Kepulauan Riau dengan total sampel sebesar 80 orang atau dengan persentase 74,76% dari 107 kuesioner yang diedarkan. Meskipun demikian, total sampel sebesar 80 orang pegawai dapat dikatakan cukup baik untuk digunakan dalam penelitian ini; 3) penelitian ini dilakukan karena melihat adanya peraturan baru dari pemerintah pusat yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 pasal 14 ayat 1 tentang Pelimpahan Kewenangan di Pemerintahan Daerah.

Bagi peneliti yang akan datang, diharapkan agar melakukan pemeriksaan kembali item-item pernyataan beberapa variabel seperti kepuasan kerja dan kinerja. Tujuannya adalah agar item pernyataan tersebut menjadi valid dan dapat digunakan untuk pengujian hipotesis. Selain itu, sebaiknya melakukan penambahan jumlah dan perluasan responden sehingga tidak hanya di Institusi Pemerintahan saja, tetapi juga perusahaan swasta.

DAFTAR PUSTAKA

- Abduljlil, F. Mohammed. 2011. "The Mediating Effect of HRM Outcomes (employee retention) on the Relationship between HRM Practices and Organizational Performance", *International Journal of Human Resource Studies*, 2(1).
- Ahamar, M. K. 2015. "Job Satisfaction among Public and Private Undertakings", *European Academic Research*, 3.
- Bender, K. A., Donohue, S. M., & Heywood, J. S. 2005. "Job Satisfaction and Gender Segregation". *Oxford Economic Papers*, 57: 479-496.
- Bonenberger, Marc., Aikins, Moses., Akweongo, Patricia, & Wyss, Kaspar. 2014. "The effects of health worker motivation and job satisfaction on turnover intention in Ghana: a cross-sectional study", *Human Resources Management for Health*, 12-43.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. 1986. "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 71: 500-507.
- Gerhart, B., Boudreau, J. W., & Trevor, C. O. 1995. "Voluntary Turnover and Job Performance: Curvilinearity and the Moderating Influences of Salary Growth, Promotions, and Labor Demand". *Center for Advance Human Resource Studies*, NY: USA.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. M., & Koppaske, R. 2009. "Organizations: Behavior, structure, processes". (14th ed.). McGraw-Hill.
- Ilies, R., & Judge, T. A. 2004. "An Experience-Sampling Measure of Job Satisfaction and Its Relationship with Affectivity, Mood at Work, Job Reliefs, and General Job Satisfaction". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13: 367-389.
- Ives, Yossi. 2008. "What is 'Coaching'? An Exploration of Conflicting Paradigms", *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 6(2).
- Luthans, Fred. 2011. "Organizational Behaviour (12th ed)". McGraw-Hill Companies Inc.
- Nadeem, M., Ahmad, N., Abdullah, M., & Hamad, N. 2014. "Impact of Employee Motivation on Employee Performance (A Case Study of Private firms: Multan District, Pakistan)", *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 36: 51-58.
- Nadia, N., & Ramli, H. 2010. "Determining Critical Success Factors of Intention to Quit Among Lecturers: An Empirical Study at UiTM Jengka", *Gading Business and Management Journal*, 14.

- Noor, S., & Maad, N. 2008. "Examining the Relationship between Work Life Conflict, Stress And Turnover Intentions among Marketing Executives in Pakistan". *International Journal of Business and Management*, 3(11).
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. 2002. "Perceived Organizational Support: A Review of The Literature", *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698-714.
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. 2013. "*Organizational Behaviour (15th ed)*". Pearson: Prentice Hall.
- Sajjad, A., Ghazanfar, H., & Ramzan, N. 2013. "Impact of Motivation on Employee Turnover in Telecom Sector of Pakistan", *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(1).
- Salehi, Hadi., & Taghavi, Elham. 2015. "Teachers' attitudes towards job satisfaction and their students' beliefs and motivation", *International Journal of Research Studies in Language Learning*, 5(2).
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. 2002. "*Organizational Behaviour (7th ed.)*". John Willey & Sons.
- Singh, S. K., & Tiwari, V. 2011. "Relationship Between Motivation And Job Satisfaction Of The White Collar Employees: A Case Study", *Management Insight*, 7(2).
- Stahl, Gunter K., & Bjorkman, I. 2006. "*Handbook of Research in International Human Resource Management*". Edward Elgar Publishing Ltd. UK.
- Westlund, S. G., & Hannon, J. C. 2008. "Retaining Talent: Assessing Job Satisfaction Facets Most Significantly Related To Software Developer Turnover Intentions", *Journal of Information Technology Management*, 19(4): 1-15.