

PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA, DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI KERJA

IMPROVING EMPLOYEE PRODUCTIVITY THROUGH JOB SATISFACTION, WORK DISCIPLIN AND WORK MOTIVATION

Trias Silviyani¹, Moch Aminnudin^{2*}

Universitas Islam Nahdlatul Ulama Jepara, Indonesia

Email: triassilviyani57@gmail.com¹, amin2udin@unisnu.ac.id^{2*}

Abstract

This study examines the influence of job satisfaction, work discipline, and work motivation on employee productivity at PT. Urecel Indonesia, a polyurethane foam manufacturer facing productivity fluctuations post-COVID-19. Using a quantitative survey method, data were gathered via Likert-scale questionnaires from 139 slovin sampled employees out of 160, analyzed through Partial Least Squares (PLS) regression via SmartPLS 4. Findings indicate all variables significantly affect productivity: job satisfaction ($\beta=0.236$, $p<0.001$), work discipline ($\beta=0.252$, $p=0.013$), and work motivation ($\beta=0.401$, $p<0.001$), with motivation dominant ($R^2=0.543$). Work motivation explains the most variance, underscoring its primacy in manufacturing contexts. This research provides empirical evidence from Indonesia's sector, recommending firms prioritize motivation enhancement, alongside discipline and satisfaction, for optimal output and sustained performance.

Keywords: Job satisfaction, work discipline, work motivation, employee productivity.

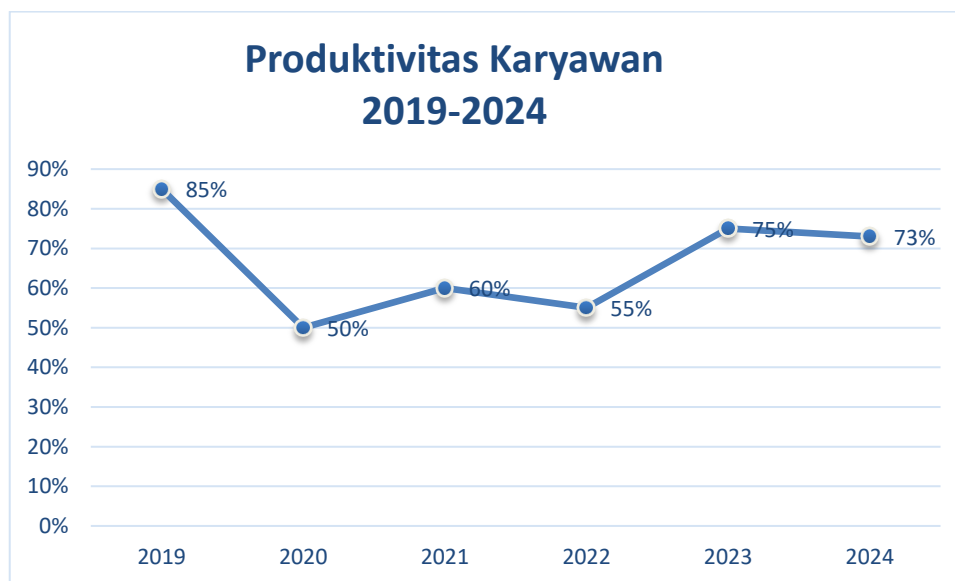
Abstrak

Penelitian ini menguji pengaruh kepuasan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan di PT. Urecel Indonesia, produsen busa polyurethane yang mengalami fluktuasi produktivitas pasca-COVID-19. Pendekatan kuantitatif survei digunakan, dengan data kuesioner skala Likert dari 139 karyawan sampel slovin dari populasi 160 orang, dianalisis regresi PLS melalui SmartPLS 4. Hasil menunjukkan ketiga variabel berpengaruh signifikan: kepuasan kerja ($\beta=0,236$, $p<0,001$), disiplin kerja ($\beta=0,252$, $p=0,013$), dan motivasi kerja ($\beta=0,401$, $p<0,001$), dengan motivasi paling dominan ($R^2=0,543$). Motivasi kerja menjelaskan varian terbesar, menekankan perannya utama di sektor manufaktur. Studi ini beri bukti empiris dari Indonesia, sarankan perusahaan prioritaskan peningkatan motivasi, disertai disiplin dan kepuasan, guna output optimal dan kinerja berkelanjutan.

Kata kunci: Kepuasan Kerja, disiplin Kerja, motivasi Kerja, produktivitas karyawan.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memegang peran *krusial* dalam mencapai tujuan organisasi, dimana produktivitas karyawan menjadi indikator utama keberhasilan perusahaan (Sumarsid & Rasipan, 2022). Tingkat produktivitas yang tinggi menggambarkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien, sehingga berkontribusi secara langsung untuk mencapai target organisasi (Suryani et al., 2022).



Gambar 1. Tingkat produktivitas karyawan dari 2019-2024

Gambar 1 menunjukkan fluktuasi produktivitas karyawan PT. Urecel Indonesia periode 2019-2024, dimana puncak produktivitas terjadi pada tahun 2019 saat kepuasan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja berada dalam kondisi maksimal. Penurunan drastis di tahun 2020 disebabkan dampak pandemi COVID-19 terhadap aspek psikologis dan sistem kerja, diikuti pemulihan bertahap hingga tahun 2023 melalui berbagai intervensi manajemen. Pada tahun 2024 mengalami sedikit penurunan lagi sehingga tidak sesuai target sehingga produktivitas disana menurun.

Pada hakikatnya, produktivitas menunjukkan seberapa siap karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik mereka kepada perusahaan (Arnando et al., 2019). Produksi menjadi penting bagi bisnis untuk mencapai target profitabilitas dan memenuhi permintaan pasar (Abdul & Saleh, 2018). Namun, untuk mencapai produktivitas optimal, diperlukan pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor penentu, terutama kepuasan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja sebagai variabel penting dalam penelitian.

Kepuasan kerja sebagai evaluasi emosional yang diberikan oleh karyawan terhadap tempat kerja mereka telah menunjukkan dampak dalam beberapa penelitian (Jopanda & MSi, 2021). Kepuasan kerja di evaluasi melalui teori *discrepancy* Sihombing dalam Yoyo Sudaryo (2018), Arief & Nisak (2022) dan Partimah (2024) membuktikan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas karyawan, sementara Narpati et al. (2020) menemukan pengaruh kepuasan kerja tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, bahkan Krismanto & Sari (2021) melaporkan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap produktivitas karyawan. Variasi hasil ini menunjukkan bahwa perlunya kajian lebih mendalam tentang peran kepuasan kerja dalam konteks spesifik PT. Urecel Indonesia.

Disiplin kerja adalah sebagai kepatuhan sukarela terhadap peraturan perusahaan melalui komunikasi efektif (Hidayati et al., 2019). Disiplin di tempat kerja sebagai contoh kepatuhan terhadap standar organisasi juga menunjukkan kontradiksi empiris (Fitriah, 2024). Penelitian Dafit et al. (2021) dan Diana Nabella & Syahputra (2021) mendukung

disiplin kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan, sementara Winarsih et al. (2020) dan Efendi & Widiyanto (2022) menyatakan disiplin kerja tidak ada pengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Motivasi kerja berdasarkan teori dua faktor Herzberg yaitu faktor motivator (Nickels 2009). Motivasi kerja sebagai pendorong perilaku produktif juga menampilkan ketidak konsistenan temuan (Susanti & Aesah, 2022). Studi Amir & Fatah (2024) dan Haris et al. (2023) mengkonfirmasi motivasi kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan, namun Nangoy et al. (2020) dan Pratama et al. (2022) motivasi kerja tidak menemukan korelasi signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Berdasarkan gap penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan, menguji pengaruh disiplin kerja terhadap produktivitas karyawan, dan menguji pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris yang komprehensif dengan mempertimbangkan konteks organisasi yang spesifik.

TINJAUAN PUSTAKA

Produktivitas Karyawan

Muchdarsyah Sinungan (2009), L. Greenberg menyatakan bahwa produktivitas dapat diartikan sebagai rasio output terhadap input, atau jumlah semua pengeluaran selama periode waktu tertentu. Menurut Sutrisno (2017) produktivitas karyawan adalah hasil dari kombinasi antara kemampuan, semangat, dan usaha karyawan dalam menghasilkan output yang berkualitas tinggi secara efisien dan berkelanjutan. Rasio output terhadap input dikenal sebagai produktivitas, dan didefinisikan oleh Mulyadi (2015) sebagai ukuran efisiensi produksi. Diukur dalam bentuk, nilai, dan unit fisik, sering kali terbatas pada pekerjaan, seberapa efektif seorang individu menggunakan sumber dayanya untuk menciptakan produk dan layanan dikenal sebagai produktivitas kerja mereka (Aisyah et al., 2020).

Rasio volume output terhadap volume input merupakan definisi produktivitas (Martono, 2019). Kepuasan kerja, motivasi, disiplin kerja dan motivasi kerja secara umum merupakan beberapa aspek yang dapat memengaruhi produktivitas kerja. Menurut Burhanuddin (2015) ada beberapa faktor yang dapat digunakan untuk mengukur produktivitas, faktor-faktor tersebut adalah pengetahuan, kemampuan, kompetensi, dan sikap. Indikator produktivitas karyawan menurut Sutrisno (2017) yaitu (1) Kemampuan (2) Meningkatkan hasil yang dicapai (3) Semangat Kerja (4) Pengembangan Diri (5) Mutu (6) Efisiensi.

Kepuasan Kerja

Afandi (2021) menyatakan kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang seseorang terhadap pekerjaannya, yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, pengawasan, dan hubungan dengan rekan kerja. Afandi (2021) menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari penilaian individu terhadap aspek-aspek pekerjaan. Semakin sesuai antara apa yang diharapkan dan yang diterima, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang. Sihombing menyatakan dalam Yoyo Sudaryo (2018)

bahwa Teori *Discrepancy* menurut teori konflik, tingkat kepuasan atau ketidakpuasan kita dengan berbagai bagian pekerjaan kita bergantung pada tingkat perbedaan persepsi kita tentang kinerja aktual pekerjaan dari harapan, kebutuhan, atau nilai kita, atau pada tingkat keyakinan kita bahwa pekerjaan tersebut telah berhasil memenuhi harapan kita. Ketika keadaan ideal seseorang identik dengan keadaan mereka yang sebenarnya, mereka dianggap senang. Tingkat ketidakpuasan berbanding lurus dengan besarnya unsur yang tidak ada dan yang dicari. Dengan asumsi ada perbedaan antara jumlah yang diinginkan dan yang sebenarnya, semua pihak akan merasa puas jika tenaga kerja tambahan diterima dan surplus tersebut menghasilkan keuntungan (bonus, jam kerja yang lebih panjang, dll.).

Tingkat kepuasan kerja seseorang dapat digambarkan dengan mengukur perasaannya terhadap berbagai aspek pekerjaan, baik positif maupun negatif. Pandangan positif dan antusias terhadap pekerjaan seseorang adalah yang kita maksud ketika berbicara tentang kepuasan kerja (Made et al., 2022). Banyak faktor yang memengaruhi tingkat kepuasan terhadap pekerjaan mereka, termasuk gaji, peluang untuk maju, hubungan dengan rekan kerja, posisi mereka di perusahaan, sifat pekerjaan mereka, struktur organisasi, dan tingkat pengawasan yang mereka terima (Mangkunegara, 2014). Ketika pekerja merasa senang dengan pekerjaannya, mereka dikatakan puas dengan pekerjaannya. Menurut Amir & Fatah (2024) kepuasan kerja merupakan faktor intervensi utama yang dapat meningkatkan produktivitas. Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dalam bekerja, beberapa ahli memiliki pandangan yang berbeda. Mangkunegara berpendapat bahwa ada dua faktor yang berperan di sini Mangkunegara (2009) yaitu faktor pegawai dan faktor pekerjaan. Indikator kepuasan kerja menurut Afandi (2021) adalah (1) Pekerjaan (2) Upah (3) Pengawas (4) Rekan kerja.

Disiplin Kerja

Hasibuan (2016) menyatakan disiplin kerja yaitu suatu sikap, perbuatan, dan tingkah laku yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin kerja menggunakan Teori Pertukaran Sosial yaitu berasumsi bahwa hubungan manusia dibentuk oleh proses pertukaran yang bersifat sukarela, di mana para pihak terlibat dengan harapan akan menerima imbalan. Dalam konteks kerja, karyawan (sebagai satu pihak) akan memberikan sesuatu (seperti disiplin, usaha, dan loyalitas) kepada organisasi, dengan harapan organisasi (sebagai pihak lain) akan memberikan sesuatu sebagai balasannya (Cropanzano & Mitchell, 2005). Dengan demikian, Teori Pertukaran Sosial berfungsi sebagai lensa teoretis yang kuat untuk memahami mengapa indikator-indikator Hasibuan itu efektif.

Aturan dan regulasi diperlukan untuk menjalankan fungsi sehari-hari setiap orang di mana pun mereka berada atau apa pun yang mereka lakukan. Menurut Filliantoni & Hartono (2019), para pemimpin menggunakan disiplin kerja sebagai sarana untuk memotivasi karyawan mereka agar mengubah perilaku mereka agar sesuai dengan kebijakan perusahaan dan standar sosial yang relevan. Sementara itu, disiplin kerja adalah alat untuk berkomunikasi dengan para delegasi guna mendorong mereka untuk berusaha keras dalam tindakan mereka dan berupaya mengembangkan kesadaran individu dan keinginan untuk

mematuhi semua persyaratan material dan *hierarkis* (Rusdy A. Rivai, 2019). Kepatuhan, dalam contoh ini dengan bergabung dalam kelompok dengan sukarela daripada dibawah paksaan merupakan contoh jenis perilaku yang diharapkan di tempat kerja. Tujuan disiplin kerja adalah membuat karyawan lebih cenderung mematuhi semua aturan perusahaan dengan berdiskusi dengan mereka tentang cara mereka melakukan pekerjaan saat ini (Hidayati et al., 2019). Waktu kerja digunakan untuk melaksanakan tugas sesuai target, karyawan yang disiplin akan memiliki kinerja yang baik dibandingkan dengan karyawan yang malas (Hersona & Sidharta, 2017).

Mangkunegara (2004) menyatakan bahwa disiplin kerja dipengaruhi oleh sejumlah faktor yaitu karyawan diharuskan untuk masuk kerja dan pulang kerja pada waktu-waktu tertentu setiap harinya, sebagaimana ditetapkan oleh pemberi kerja, cuti karyawan adalah otorisasi yang diberikan kepada pekerja dengan persetujuan terlebih dahulu dari atasannya, meninggalkan tugasnya saat sedang bekerja, baik untuk kepentingan bisnis maupun kepentingan pribadi, tingkat ketidakhadiran karyawan adalah persentase pekerja yang dianggap hadir di tempat kerja oleh perusahaan. Indikator disiplin kerja Hasibuan (2016) adalah (1) Tujuan dan kemampuan (2) Teladan pimpinan (3) Balas jasa (4) Keadilan (5) Pengawasan (6) Sanksi hukum (7) Ketegasan (8) Hubungan kemanusiaan.

Motivasi Kerja

Asmayanti et al. (2023) Motivasi kerja didefinisikan sebagai proses psikologis yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku seseorang dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi maupun tujuan pribadi. Menurut teori motivasi dua faktor Herzberg, yang dikutip oleh Nickels (2009:334), terdapat faktor motivator yang menjadi pendorong produktivitas karyawan sekaligus memberikan kepuasan kerja. Faktor-faktor ini berkaitan dengan isi pekerjaan itu sendiri. Keempat indikator yang diidentifikasi oleh Asmayanti et al. merupakan faktor intrinsik, yang berasal dari individu itu sendiri dan sifat pekerjaan yang dilakukan. Hal ini sejalan dengan konsep Herzberg mengenai motivator, yang dianggap sebagai sumber kepuasan dan motivasi jangka panjang bagi karyawan. .

Tujuan motivasi kerja adalah untuk memperkuat hubungan antara kepuasan dalam pekerjaan seseorang dan kinerja seseorang di tempat kerja (Susanti & Aesah, 2022). Ada beberapa keuntungan bagi organisasi dan karyawan ketika pekerja merasa bahagia dengan pekerjaan mereka. Perusahaan peduli dengan kebahagiaan karyawan karena hal itu memengaruhi produktivitas, dan individu peduli karena wajar bagi orang untuk ingin menjalani kehidupan yang lebih baik (Sudanang & Priyanto, 2020). Faktor-faktor yang menjadi motivasi bagi karyawan yaitu faktor instrinsik adalah hal-hal yang menginspirasi mereka untuk melakukan sesuatu yang berharga dan signifikan saat mereka bertumbuh dan berkembang sebagai individu, faktor ekstrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri individu itu sendiri, bukan dari sumber luar (Fahmi, 2017). Indikator motivasi kerja menurut Asmayanti et al. (2023) adalah (1) Tanggung jawab sebagai karyawan (2) Prestasi yang dicapai (3) Pengembangan diri (4) Kemandirian dalam bekerja.

Hipotesis Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan

Karyawan akan lebih produktif jika mereka lebih bahagia dalam pekerjaannya. Faktor-faktor yang berhubungan dengan kebahagiaan pekerja dalam pekerjaannya secara signifikan mempengaruhi output mereka (Arief & Nisak, 2022). Tingkat manajemen kinerja dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berhubungan positif dan signifikan dengan produktivitas karyawan yang lebih tinggi Partimah (2024) di tempat kerja. Retnaningtyas & Widodo (2022) menyatakan bahwa penelitian ini memberikan kredibilitas pada penelitian sebelumnya yang menemukan hubungan positif dan signifikan secara statistik antara kepuasan kerja dan produktivitas. Hipotesis kepuasan kerja penelitian ini yaitu sebagai berikut:

H1: Diduga kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Hipotesis Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan

Kemampuan seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya dipengaruhi oleh korelasi antara disiplin kerja dan produktivitas karyawan. Pekerja yang dapat menjaga disiplin diri di tempat kerja cenderung lebih mampu menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan yang mampu menjaga disiplin kerja yang tinggi cenderung lebih bertanggung jawab, terorganisir, dan fokus saat bekerja. Hasilnya, efisiensi operasional meningkat dan suasana kerja yang terstruktur pun tercipta, yang pada gilirannya mendorong kinerja yang optimal. Amir & Fatah (2024) menemukan korelasi yang baik dan signifikan secara statistik antara disiplin kerja dengan produktivitas karyawan. Sementara itu, penelitian sebelumnya telah menunjukkan korelasi yang baik dan signifikan secara statistik antara disiplin kerja dan produksi kerja (Lestari Vanness & Sitorus, 2024), yang menjadi pertanda baik bagi masa depan organisasi karena pekerja yang lebih disiplin berarti lebih banyak produktivitas karyawan. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis disiplin kerja dari penelitian ini adalah:

H2 : Disiplin kerja diperkirakan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Hipotesis Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan

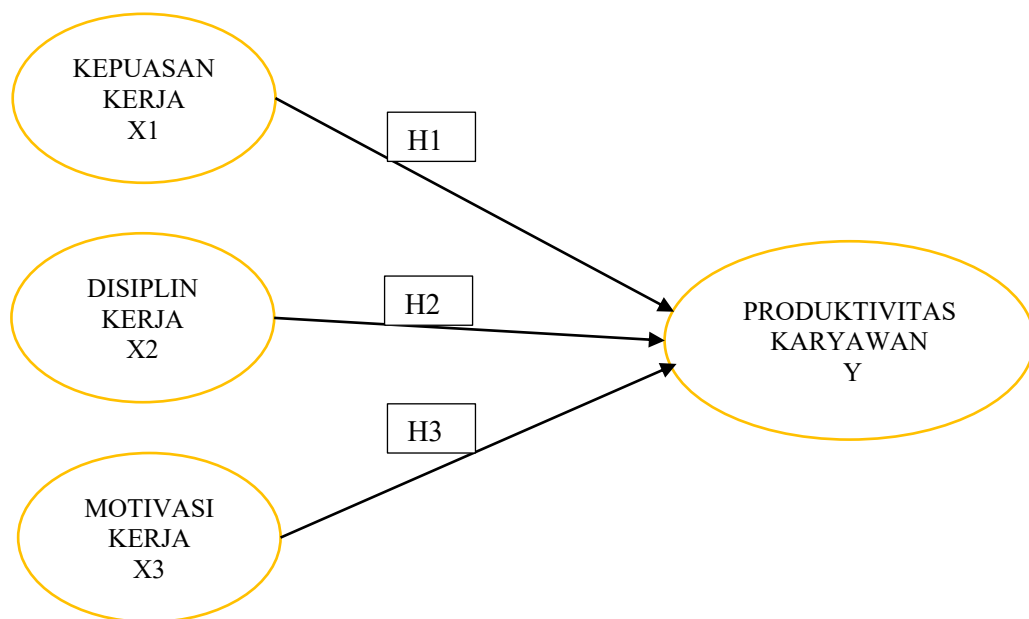
Motivasi di tempat kerja adalah dorongan internal yang memotivasi individu untuk memberikan kinerja terbaiknya dan bertindak sesuai dengan harapan atasan. Keengganan untuk berpartisipasi, kinerja yang menurun, dan ketidakhadiran merupakan gejala kurangnya motivasi. Anggota staf yang antusias dengan pekerjaan mereka cenderung bekerja lebih keras dan memberikan dampak positif pada tujuan perusahaan. Terdapat korelasi yang menguntungkan dan signifikan secara statistik antara motivasi intrinsik dan hasil kerja pekerja (Haris et al., 2023).

Ketika pekerja antusias dengan apa yang mereka lakukan, mereka cenderung mengambil inisiatif untuk memecahkan masalah dan bangkit kembali dari kemunduran. Kepuasan kerja, loyalitas terhadap perusahaan, dan kinerja secara keseluruhan dapat ditingkatkan dengan motivasi yang kuat. Motivasi kerja berkorelasi positif dan signifikan dengan produktivitas (Amir & Fatah, 2024). Berikut parafrase yang lebih variatif: Selain itu,

temuan ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lestari Vanness & Sitorus (2024). Berikut parafrase yang lebih variatif yang memperlihatkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap produktivitas karyawan. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis terkait motivasi kerja dalam penelitian ini adalah :

H3 : Motivasi kerja diperkirakan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Kerangka Pemikiran Teoritis (KPT) sebagai model teoritis untuk memahami hubungan antara produktivitas karyawan dengan variabel bebas dalam penelitian ini meliputi kepuasan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja. Kerangka teori berikut ini didasarkan pada penjelasan sebelumnya:



Gambar 2. Kerangka Pemikiran Teoritis

METODE

Penelitian ini menerapkan metode kuantitatif dengan pendekatan rumus *slovin*. Metode kuantitatif sendiri merupakan pendekatan penelitian yang berlandaskan pada ideologi positivisme (Sugiyono, 2018). Tujuan utamanya adalah untuk mengukur variabel tertentu, menguji hipotesis, serta menganalisis hubungan atau perbedaan antar variabel (Revi Ernanda dkk, 2021).

Penelitian dilaksanakan di PT Urecel Indonesia, sebuah Perusahaan manufaktur disektor produksi dan distribusi busa *polyurethane* serta *cushion*. Dalam penyusunan penelitian ini dilaksanakan sejak Desember 2024 sampai April 2025, mencakup tahap persiapan, pelaksanaan, dan analisis data.

Populasi merupakan kelompok luas yang mencakup seluruh individu atau objek yang menjadi fokus penelitian, dipilih karena memiliki karakteristik kuantitatif dan kualitatif yang serupa (Sugiyono, 2018). Populasi dalam penelitian ini meliputi 160 karyawan yang bekerja di PT. Urecel Indonesia. Kemudian jumlah sampel dihitung dengan rumus *slovin* dan

memperbolehkan ukuran sampel 3-6% dari total populasi untuk digunakan dalam penelitian. Dengan menggunakan rumus *slovin* diatas, maka didapatkan hasil bahwa jumlah sample dalam penelitian ini adalah sebanyak 139 karyawan.

Instrumen utama berupa kuesioner tertutup dengan penelitian data yang digunakan diperoleh secara akurat melalui penerapan skala Likert. Skala ini, dengan rentang 1–5, digunakan untuk mengukur sikap atau pendapat individu maupun kelompok terhadap isu sosial tertentu (Sugiyono, 2019). Kuesioner disusun menggunakan indikator-indikator variabel dan telah di uji validitas dan reabilitasnya. Analisis regresi linier berganda, yang melibatkan sedikitnya dua variabel bebas, digunakan untuk meramalkan kondisi variabel terikat (naik dan turun) (Sugiyono, 2019). Untuk menguji hipotesis penelitian, data yang diperoleh akan dianalisis menggunakan metode PLS melalui perangkat lunak SmartPLS 4.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Tabel 1. Statistik Deskriptif

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin		
1. Laki-Laki	71	51,1%
2. Perempuan	68	48,9%
Umur		
18-23	59	42,45%
24-29	70	50,36%
30-41	10	7,19%
Pendapatan		
< 5.000.000	127	91,37%
>5.000.000	12	8,63%

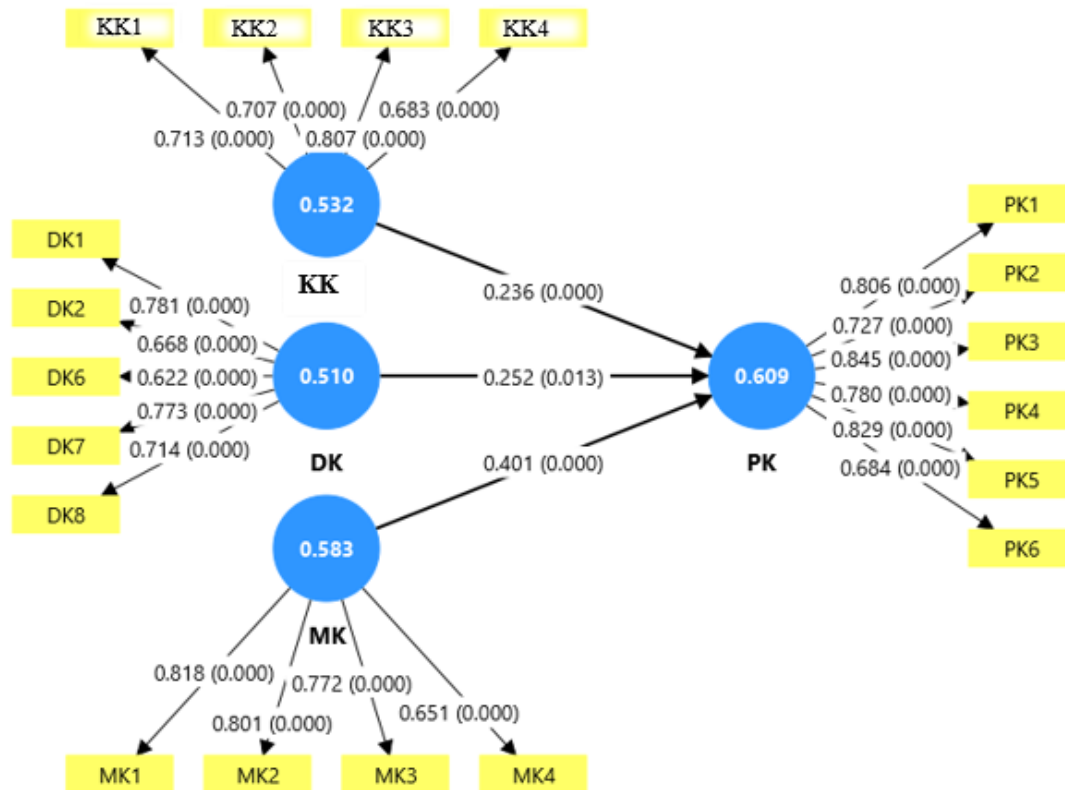
Jumlah responden sampel penelitian mencakup 139 responden berdasarkan jenis kelamin, umur, pendapatan dan masa kerja lebih dari 3 tahun. Sebagian besar dari 71 orang yang menjawab (51,1% dari sampel) adalah laki-laki. Jumlah responden perempuan adalah 68 (48,9% dari total). Komposisi gender biasanya seimbang dengan proporsi laki-laki sedikit lebih tinggi.

Kelompok usia terbesar adalah orang yang berusia 24–29 tahun (50,36% dari total responden). Sebanyak 42,45% dari responden berusia 18-23 tahun dan hanya 7,19% dari responden berusia 30–41 tahun. Mayoritas responden berusia antara 18 dan 29 tahun, menunjukkan bahwa fokus penelitian adalah pada orang muda atau milenial.

Sebagian besar orang yang menjawab (91,37%) memiliki pendapatan di bawah Rp5.000.000/bulan, setara dengan 127 orang. Hanya 12 orang (9,09%) dari responden yang memiliki lebih dari Rp5.000.000/bulan.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran (Outer Model) merupakan tahap krusial dalam analisis SEM (Structural Equation Modeling) menggunakan pendekatan PLS. Tahap ini bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator atau item yang digunakan dalam penelitian mampu mengukur konstruk laten atau variabel laten secara akurat.



Gambar 3. Outer Model

Outer Loading

Hasil analisis tekanan luar menunjukkan bahwa lima indikator memiliki nilai tekanan antara 0,6 dan 0,7, dimana mayoritas indikator menunjukkan nilai lebih dari 0,7. DK2 sebesar 0,668, DK6 sebesar 0,622, KK4 sebesar 0,683, MK4 sebesar 0,651, dan PK4 sebesar 0,684. Menurut Hair (2017), indikator dengan tekanan di atas 0,6 masih dapat dipertahankan dalam penelitian eksploratori, terutama dengan dukungan teoritis. Akibatnya, indikator tersebut disimpan dalam model.

Tabel 2. Outer Loading

	DK	KP	MK	PK
DK1	0.781			
DK2	0.668			
DK6	0.622			
DK7	0.773			
DK8	0.714			
KP1		0.713		

	DK	KP	MK	PK
KP2		0.707		
KP3		0.807		
KP4		0.683		
MK1			0.818	
MK2			0.801	
MK3			0.772	
MK4			0.651	
PK1				0.806
PK2				0.727
PK3				0.845
PK4				0.780
PK5				0.829
PK6				0.684

Construct reliability and validity

Tabel 3. *Construct reliability and validity*

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
DK	0,760	0,778	0,838	0,510
KK	0,715	0,709	0,819	0,532
MK	0,762	0,788	0,847	0,583
PK	0,871	0,882	0,903	0,609

Hasil uji reliabilitas dan validitas konvergen ditampilkan pada Tabel 4 mengkonfirmasi bahwa konstruk secara keseluruhan memenuhi kriteria psikometrik yang direkomendasikan. Nilai Cronbach's Alpha untuk setiap konstruk berada di atas batas minimum 0,7, yang menunjukkan konsistensi internal yang memadai, dan berada di antara 0,715 dan 0,871. Secara khusus, konsep Produktivitas Karyawan (PK) (mencatat nilai reliabilitas tertinggi (0,871), diikuti oleh MK (0,772) dan DK (0,760), sementara KK berada di bawah batas aman (0,715).

Pengujian Reliabilitas komposisi (ρ) memperkuat hasil ini dengan seluruh nilai di atas 0,8 (rentang dari 0,819 hingga 0,903), menunjukkan bahwa indikator-indikator secara keseluruhan menunjukkan konstruk laten dengan presisi tinggi. Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk semua konstruk melebihi ambang batas 0,5 (dengan rentang 0,510 hingga 0,609), yang menandakan bahwa lebih dari setengah varians indikator dijelaskan oleh konstruk laten masing-masing. Hal ini menunjukkan bahwa syarat validitas konvergen terpenuhi.

Secara keseluruhan, model menunjukkan pengukuran yang kuat, meskipun nilai Reliabilitas Komposit Alternatif (a) hingga KK (0,709) berada tepat di ambang batas 0,7. Hasil ini memberikan dasar metodologi yang kuat untuk melakukan analisis hubungan struktural antar konstruk.

Discriminant validity (Fornell-Larcker criterion)

Kriteria Fornell-Larcker diterapkan untuk mengevaluasi validitas diskriminan dalam penelitian ini dengan cara membandingkan akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk. Suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang memadai apabila nilai akar kuadrat AVE, yang tercantum pada diagonal tabel, lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi konstruk lain pada baris dan kolom yang bersangkutan. Hasil analisis validitas diskriminan sebagai berikut:

Tabel 4. *Discriminant validity (Fornell-Larcker criterion)*

	DK	KK	MK	PK
DK				
KK	0,598			
MK	0,862	0,456		
PK	0,751	0,587	0,779	

Tabel tersebut memperlihatkan bahwa nilai korelasi antara DK dan MK sebesar 0,862 lebih besar dari nilai diagonal (akar AVE) konstruk DK dan MK, yang menunjukkan bahwa validitas diskriminan antara DK dan MK tidak terpenuhi. Hal yang sama terjadi antara DK dan PK dengan nilai 0,751 dan antara MK dan PK dengan nilai 0,779. Pada kedua kasus ini, nilai korelasi juga lebih tinggi dari akar AVE konstruk yang terkait. Namun, konstruk KP menunjukkan nilai korelasi yang lebih rendah dengan konstruk lain (0,456 dengan MK dan 0,587 dengan PK), Hal tersebut mengindikasikan bahwa konstruk KK memiliki validitas diskriminan yang lebih kuat dibandingkan dengan konstruk lainnya.

Hasil Uji Hipotesis (Total Effect)

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis (Total Effect)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
DK ->PK	0,252	0,245	0,101	2,490	0,013
KK-> PK	0,236	0,239	0,067	3,536	0,000
MK -> PK	0,401	0,406	0,086	4,662	0,000
	R-square		R-square adjusted		
PK	0,543		0,533		

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh masing-masing variabel dalam model penelitian. Nilai sampel awal (O), statistik t, dan nilai p digunakan untuk menguji metode bootstrapping. Jika nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan p-value

kurang dari 0,05, maka hubungan dikatakan signifikan. Hasil uji hipotesisnya yaitu sebagai berikut:

Nilai R-square pada variabel Produktivitas Karyawan (PK) tercatat sebesar 0,543, dengan nilai R-square adjusted sebesar 0,533. Ini berarti bahwa 54,3% perubahan dalam produktivitas karyawan dapat diterangkan oleh variabel Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja, sementara 45,7% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Karyawan ditunjukkan melalui nilai original sample sebesar 0,252 dengan t-statistics 2,490 ($> 1,96$) serta p-value 0,013 ($< 0,05$), yang berarti Disiplin Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan. Dengan kata lain, semakin baik tingkat kedisiplinan karyawan, semakin tinggi pula produktivitas yang dihasilkan. Temuan ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa disiplin merupakan landasan terbentuknya perilaku kerja yang efektif dan efisien.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan ditunjukkan melalui nilai original sample sebesar 0,236 dengan t-statistics 3,536 dan p-value 0,000, yang menegaskan bahwa Kepuasan Kerja memiliki dampak signifikan terhadap Produktivitas Karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung memiliki motivasi lebih tinggi untuk bekerja secara maksimal dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan terlihat dari nilai original sample yang paling tinggi, yaitu 0,401, dengan t-statistics 4,662 dan p-value 0,000. Temuan ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja merupakan faktor yang paling dominan dalam meningkatkan Produktivitas Karyawan dibandingkan variabel lainnya. Karyawan yang memiliki dorongan baik dari dalam diri maupun dari lingkungan kerja cenderung menampilkan kinerja yang lebih optimal, lebih disiplin, serta menunjukkan antusiasme tinggi dalam mencapai hasil kerja terbaik.

Koefisien Determinasi (R-Square) sebesar 0,543 menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menggambarkan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Artinya, kombinasi Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja mampu menjelaskan lebih dari setengah perubahan yang terjadi pada Produktivitas Karyawan.

Hubungan Variabel Dari Perspektif Teori Pertukaran Sosial

1. Kepuasan Kerja sebagai "Imbalan yang Dirasakan"

Pertukaran menyebabkan kepuasan kerja (KK). Ketika pekerja mengetahui bahwa organisasi telah memenuhi kebutuhannya dalam hal keuangan, pengakuan, rasa aman, dan peluang untuk berkembang, mereka merasa senang. Dalam model ini, karyawan memperoleh sumber daya psikologis yang disebut kepuasan kerja. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kepuasan kerja (KK) memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan (PK) dengan nilai sebesar 0,236. Temuan ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap kompensasi yang diterimanya cenderung menunjukkan peningkatan produktivitas sebagai bentuk respons

positif.

2. Motivasi Kerja sebagai "Penggerak dan Hasil Pertukaran"

Proses pertukaran menciptakan motivasi kerja (MK). Jika perusahaan memberikan kompensasi yang dianggap adil dan mampu kepada karyawannya, seperti yang ditunjukkan oleh lingkungan kerja, kepemimpinan, atau kompensasi, motivasi mereka akan meningkat. Dalam model ini, motivasi kerja paling dominan (0,401). Dari perspektif pertukaran sosial, motivasi tinggi adalah "modal psikologis" yang dimiliki oleh pekerja dan kemudian "diinvestasikan" kembali ke organisasi sebagai hasil dari produktivitas mereka. Ini adalah jenis timbal balik yang paling penting.

3. Disiplin Kerja sebagai "Bentuk Kontribusi dan Norma Balas Budi"

Kesediaan karyawan untuk mematuhi aturan dan standar organisasi yang ditegakkan oleh disiplin kerja (DK). Ini adalah jenis kontribusi yang dilakukan oleh pekerja sebagai bagian dari "kewajiban" mereka dalam hubungan kerja. Dalam model ini, DK memiliki pengaruh yang signifikan terhadap PK (0,252). Dalam teori pertukaran sosial, bidang-bidang akademik dapat dibatasi yaitu sebagai (1) Kewajiban normatif: Karyawan mengikuti aturan karena mereka percaya bahwa perusahaan mereka memperlakukan mereka dengan baik. (2) Investasi: Dengan harapan mendapatkan imbalan jangka panjang dan keamanan kerja, karyawan menunjukkan perilaku terorganisir dan dapat diandalkan (disiplin).

4. Produktivitas Karyawan sebagai "Kontribusi Utama" (Output Pertukaran):

Produktivitas karyawan, merupakan "sisi balasan" dari transaksi sosial, adalah output atau kontribusi utama karyawan kepada organisasi. Dengan nilai R-square yang tinggi (54,3%), dapat disimpulkan bahwa sebagian besar variasi dalam PK (kontribusi akhir) disebabkan oleh kombinasi dari KK (ibalan), MK (penggerak), dan DK (kontribusi normatif). Ini mendukung teori pertukaran sosial bahwa output karyawan (PK) dihasilkan dari input organisasi (yang menciptakan KK dan MK).

Sintesis Hubungan dalam Kerangka Pertukaran Sosial:

Model penelitian ini menunjukkan siklus pertukaran sosial di tempat kerja:

1. Sumber daya diberikan oleh perusahaan, termasuk gaji yang adil, lingkungan kerja yang menyenangkan, dan kepemimpinan yang baik.
2. Karyawan merasa puas dengan sumber daya ini dan lebih termotivasi untuk bekerja.
3. Karyawan menunjukkan Disiplin Kerja dan Produktivitas Kerja yang tinggi sebagai ketidakseimbangan dan didorong oleh motivasi.
4. Setelah itu, diharapkan bahwa organisasi akan mengakui dan membalas hasil yang tinggi ini. Ini akan meningkatkan siklus pertukaran.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di PT Urecel Indonesia terkait peningkatan produktivitas karyawan melalui aspek kepuasan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja, dapat

disimpulkan beberapa hal. Pertama, kepuasan kerja terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap tingkat produktivitas karyawan. Kedua, disiplin kerja juga menunjukkan pengaruh yang berarti terhadap produktivitas. Ketiga, motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Secara keseluruhan, dari ketiga variabel tersebut, motivasi kerja merupakan faktor yang paling kuat dalam meningkatkan produktivitas karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Pt. Remaja Rosdakarya.
- Abdul, O. :, & Saleh, R. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Etos Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Di Pt. Inko Java Semarang (Vol. 11, Issue 21). <https://doi.org/10.52353/Ama.V11i1.160>
- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep Dan Indikator)* (Cetakan2 Ed.). Zanafra.
- Aisyah, S., Deswindi, L., & Indrajaya, D. (2020). Are Physical And Non-Physical Working Environment Effect Employees Productivity With Motivation As An Intervening Factor? <https://doi.org/10.2991/Aebmr.K.200812.042>
- Amir, & Fatah, A. (2024). Optimasi Produktivitas Karyawan Melalui Pelatihan. *Jurnal Kepegawaian Dan Organisasi*, 3(1), 10–18. <https://doi.org/10.37481/Jko.V3i1.127>
- Anwar. Mangkunegara. (2014). *Evaluasi Kinerja Sdm*. Pt. Refika Aditama.
- Arief, M. Y., & Nisak, M. (2022). Pengaruh Prosedur Kerja, Kompetensi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pg. Asembagoes. *J-Mas (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 7(1), 386. <https://doi.org/10.33087/Jmas.V7i1.349>
- Arnando, E., Jurusan, P., Sumber, M., Manusia, D., Ekonomi, F., & Bisnis, D. (2019). Produktivitas Kerja Yang Dilihat Dari Faktor Usia Dan Pengalaman Kerja.
- Asmayanti, Jufri, M., Dewantara, H., Reski Nurhikmah, A., & Agus Syam. (2023). Seiko : Journal Of Management & Business. *Seiko : Journal Of Management & Business*, 6(1), 76–82. <https://doi.org/10.37531/Sejaman.V6i1.3769>
- Burhanuddin, Y. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Keuangan Syariah*. Gramedia.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review.
- Dafit, M. A., Soelistya2, D., Desembrianita, E., & Agustina, H. (2021). Disiplin Kerja Dan Produktivitas Karyawan Pt. Segatama Lestari Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja. *Balance: Economic, Business, Management, And Accounting Journal*, Xviii(2). <https://doi.org/10.30651/Blc.V18i2.8788>
- Diana Nabella, S., & Syahputra, R. ,Sumardin. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Unit Usaha Hunian, Gedung, Agribisnis Dan Taman Badan Usaha Fasilitas Dan Lingkungan Pada

- [illegible]

- Of Management & Business, 7(1), 804–815.
<https://doi.org/10.37531/Sejaman.V7i1.6480>
- Made, I., Atmaja, D., Ali, S., & Subagja, G. (2022). Strategi Penetapan Harga Dalam Upaya Mempertahankan Keberlangsungan Bisnis Grosir Pada Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Perspektif Bisnis*, 5(1), 52–62.
<https://doi.org/10.23960/Jpb.V5i1.132>
- Mangkunegara. (2009). *Evaluasi Kinerja Sdm*. Refika Aditama.
- Martono, R. (2019). *Analisis Produktivitas Dan Efisiensi*. Ptgramediapustakautama.
- Muchdarsyah Sinungan. (2009). *Produktivitas : Apa Dan Bagaimana*. Bumi Aksara.
- Mulyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Msdm)*. In Media.
- Nangoy, N. M., Lengkong, V. P., Uhing, Y., Ekonomi Dan Bisnis, F., & Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado, J. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja, Pengalaman Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Manado. *282 Jurnal Emba*, 8(1), 282–291.
<https://doi.org/10.35794/Emba.V8i1.27531>
- Narpati, B., Fadhli Nursal, M., & Bhayangkara Jakarta Raya, U. (2020). Pengaruh Turnover Intention Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Sales Promotion Girl (Spg) Matahari Department Store-Bekasi. *Online) Business Management Analysis Journal (Bmaj*, 3(2), 2655–3813.
- Nickels, W. G. M. J. M. M. S. M., & Dialih Bahasakan Oleh Elevita Yulianti Dan Diana Angelica. (2009). *Pengantar Bisnis = Pengertian Bisnis (8th Ed.)*. Salembaempat.
- Partimah, S. (2024). Optimalisasi Produktivitas Kerja Melalui Sistem Manajemen Kinerja: Peran Kepuasan Kerja Sebagai Faktor Intervensi. 5, 4019.
<https://doi.org/10.47467/Elmal.V5i8.4560>
- Pratama, A., Pamulang Jl Surya Kencana No, U., Pamulang, K., & Tangerang Selatan, K. (2022). Analisis Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan Pt Jaya Sentra Metal. In *Jurisma: Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen (Vol. 12, Issue 2)*.
<https://doi.org/10.34010/Yurisprudensi.V12i2.7429>
- Retnaningtyas, D. W., & Widodo, D. S. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt Jasa Marga (Persero) Tbk Jakarta. In *Jimen Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen (Vol. 2, Issue 2)*.
<https://doi.org/10.35968/8artvk27>
- Rusdy A. Rivai. (2019). *Manajemen*. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang.
- Sudanang, E. A., & Priyanto, S. E. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di Horison Apartemen Dan Kondotel Yogyakarta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D*. Alfabeta.
- Sugiyono, P. D. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.
- Sumarsid, S., & Rasipan, R. (2022). Pengaruh Stress Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*, 19(1), 85.
<https://doi.org/10.33370/Jmk.V19i1.608>

- Suryani, S., Rahwana, K. A., & Sutrisna, A. (2022). The Effect Of Motivation And Work Discipline On Performance Of Tasikmalaya Branch Post Office Employees. *Journal Of Indonesian Management*, 2(3), 647–654. <https://doi.org/10.53697/Jim.V2i3.915>
- Susanti, F., & Aesah, S. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervenng Pada Pt Rakha Gustiawan. <https://doi.org/10.55182/Jtp.V2i2.150>
- Winarsih, W., Veronica, A., & Anggraini, A. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada Pt.Awfa Smart Media Palembang. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Rahmaniyah (Jiar)*, 3(2), 34–51. <https://doi.org/10.51877/Jiar.V3i2.151>
- Yoyo Sudaryo, Et Al. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kompensasi Tidak Langsung Dan Lingkungan Kerja Fisik*. Andi.

