

## PENGARUH PENGURANGAN KARYAWAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. TELKOM (PERSERO) WITEL ACEH

Hasyim hasbi<sup>1</sup>, Syarifah Akmal<sup>2</sup>, dan Yohana Dian Putri<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>. Universitas Malikussaleh, Jalan Irian, Blang Pulo, Muara Satu, Kota Lhokseumawe, Aceh

Email korespondensi: [Hasyim.210130168@mhs.unimal.ac.id](mailto:Hasyim.210130168@mhs.unimal.ac.id)

---

### Info Artikel

#### Histori Artikel:

Diajukan: 6 februari 2026

Direvisi: 6 februari 2026

Diterima: 10 Mei 2026

---

#### Kata kunci:

Pengurangan Karyawan, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, SEM-PLS

### ABSTRAK

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Witel Aceh mengalami pengurangan jumlah karyawan akibat transformasi organisasi dan restrukturisasi sumber daya manusia. Jumlah karyawan tetap menurun dari 51 orang pada tahun 2022 menjadi 22 orang pada tahun 2025 atau sebesar 59%. Kondisi ini berpotensi meningkatkan beban kerja dan memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengurangan karyawan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Witel Aceh. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei serta teknik sensus terhadap seluruh karyawan tetap sebanyak 22 responden. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Nilai R-Square sebesar 0,63 menunjukkan bahwa pengurangan karyawan dan motivasi kerja mampu menjelaskan 63% variasi kinerja karyawan. Uji hipotesis menunjukkan bahwa kedua variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengelolaan pengurangan karyawan yang efektif serta peningkatan motivasi kerja penting untuk menjaga kinerja karyawan di tengah transformasi organisasi.

---

#### Keywords:

Employee Reduction, Work Motivation, Employee Performance, SEM-PLS.

---

#### Penulis Korespondensi:

Penulis Hasyim Hasbi

Email:

[Hasyim.210130168@mhs.unimal.ac.id](mailto:Hasyim.210130168@mhs.unimal.ac.id)

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Witel Aceh experienced a reduction in the number of employees due to organizational transformation and human resource restructuring. The number of permanent employees decreased from 51 in 2022 to 22 in 2025, representing a decline of 59%. This condition potentially increases workload and may affect employee performance. This study aims to analyze the effect of employee reduction and work motivation on employee performance at PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Witel Aceh. A quantitative approach was employed using a survey method with a census technique involving all 22 permanent employees. Data were analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS software. The results indicate that all measurement indicators meet validity and reliability

---

*criteria. The structural model shows an R-square value of 0.63, indicating that employee reduction and work motivation explain 63% of the variance in employee performance. Hypothesis testing reveals that both variables have a positive and significant effect on employee performance. This study concludes that effective management of employee reduction and enhancement of work motivation are important to maintain employee performance during organizational transformation.*

*Copyright © 2026 Author(s). All rights reserved*

---

## 1. Pendahuluan

Perkembangan teknologi digital telah mendorong terjadinya perubahan besar dalam cara organisasi menjalankan operasional bisnisnya. Transformasi digital menuntut perusahaan untuk bekerja secara lebih efisien, fleksibel, dan adaptif terhadap dinamika pasar yang semakin kompetitif. Kondisi ini tidak hanya berdampak pada aspek teknologi, tetapi juga pada sistem manajemen dan pengelolaan sumber daya manusia. Banyak organisasi melakukan restrukturisasi, perampingan struktur, serta penyesuaian jumlah tenaga kerja sebagai strategi untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas.

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk sebagai perusahaan telekomunikasi nasional juga melakukan transformasi melalui strategi *Five Bold Moves* sejak tahun 2022. Salah satu implikasi utama dari transformasi tersebut adalah kebijakan *right sizing* dan efisiensi sumber daya manusia. Dampak kebijakan ini terlihat secara nyata pada unit kerja Witel Aceh, di mana jumlah karyawan tetap menurun secara signifikan dari 51 orang pada tahun 2022 menjadi 22 orang pada tahun 2025 atau sebesar 59%. Penurunan jumlah tenaga kerja ini berpotensi meningkatkan beban kerja, tekanan waktu, serta perubahan peran dan tanggung jawab bagi karyawan yang masih bertahan.

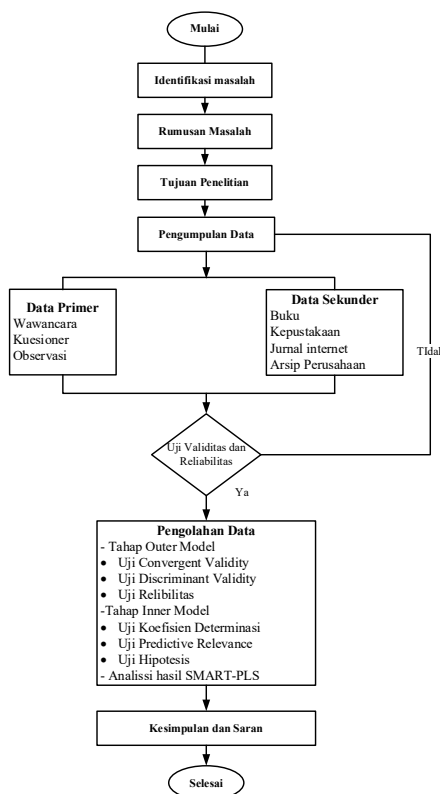
Fenomena pengurangan karyawan menjadi isu yang penting dan menantang untuk dikaji karena tidak hanya berkaitan dengan aspek efisiensi biaya, tetapi juga berimplikasi langsung terhadap kondisi psikologis dan kinerja karyawan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *downsizing* dapat menimbulkan dampak negatif seperti peningkatan beban kerja, *job insecurity*, stres, dan penurunan komitmen organisasi (Frone, 2020).

Selain pengurangan karyawan, motivasi kerja menjadi faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mempertahankan kinerja karyawan di tengah perubahan. Motivasi berperan sebagai pendorong internal yang memengaruhi kemauan karyawan untuk bekerja, beradaptasi, dan memberikan kinerja optimal meskipun berada dalam kondisi tekanan kerja yang tinggi (Karlina & Alamsyah, 2024). Namun, hubungan antara pengurangan karyawan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan masih jarang dikaji secara simultan, khususnya pada konteks perusahaan telekomunikasi di tingkat wilayah.

Penelitian ini mengusulkan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis pengaruh pengurangan karyawan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Witel Aceh. Metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dipilih karena mampu menguji hubungan antar variabel secara simultan serta sesuai digunakan pada ukuran sampel kecil (Harahap, 2020). Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris yang lebih komprehensif mengenai bagaimana pengurangan karyawan dan motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan, sekaligus menjadi dasar perumusan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif di tengah transformasi organisasi (ZUHDI et al., 2016).

## 2. Metode

Metode Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menganalisis hubungan antara pengurangan karyawan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Objek penelitian adalah karyawan tetap PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Witel Aceh dengan jumlah populasi sebanyak 22 orang, sehingga teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus (Sugiyono, 2019). Instrumen penelitian berupa kuesioner skala Likert lima poin yang mengukur tiga variabel utama, yaitu pengurangan karyawan (X1), motivasi kerja (X2), dan kinerja karyawan (Y). Analisis data dilakukan menggunakan SEM–PLS, yang meliputi evaluasi *outer model* untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator, serta evaluasi *inner model* untuk menguji hubungan antar variabel laten melalui nilai *R-square*, dan pengujian hipotesis dengan metode *bootstrapping* (Putri Sapira Rahmalina, 2023).



Gambar 1. Flowchart Penelitian

Sumber: Data pengamatan

## 3. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil uji instrumen kuesioner, variabel Pengurangan Karyawan (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Kinerja Karyawan (Y) yang masing-masing terdiri dari 5 item pernyataan dinyatakan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, karena nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  dan nilai *Cronbach's alpha* lebih dari 0,6. Oleh karena itu, kuesioner layak digunakan dan disebarluaskan kepada 22 responden. Data yang diperoleh selanjutnya digunakan untuk membangun model utama SEM–PLS dengan total 15 indikator dan dilakukan evaluasi model pengukuran. Proses PLS Algorithm dilakukan untuk memperoleh nilai *Cronbach's alpha*, *Composite Reliability*, dan AVE. Pengujian *Convergent Validity* dilakukan melalui nilai *outer loading*, di mana indikator dengan nilai di bawah 0,7 dieliminasi.

Setelah eliminasi, seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,7 sehingga model dinyatakan memenuhi kriteria *Convergent Validity*. Tahap selanjutnya dilakukan pengujian *Discriminant Validity* melalui nilai *cross loading* (Henseler et al., 2015).

**Tabel 1.** Nilai *Outer loading*

Variabel	Indikator	<i>Outer loading</i>	Keterangan
Kinerja Karyawan	Y1	0.860	Valid
	Y2	0.854	Valid
	Y3	0.792	Valid
	Y4	0.830	Valid
	Y5	0.933	Valid
Pengurangan Karyawan	X1.1	0.812	Valid
	X1.2	0.882	Valid
	X1.3	0.840	Valid
	X1.4	0.895	Valid
	X1.5	0.886	Valid
Motivasi Kerja	X2.1	0.789	Valid
	X2.2	0.924	Valid
	X2.3	0.870	Valid
	X2.4	0.873	Valid
	X2.5	0.915	Valid

Sumber: Pengolahan Data SEM-PLS (2026)

**Tabel 2.** Nilai *Cronbach's alpha*, *Composite Reliability* dan *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>AVE</i>
Kinerja Karyawan	0.908	0.931	0,732
Pengurangan Karyawan	0.916	0.936	0,767
Motivasi Kerja	0.923	0.942	0,746

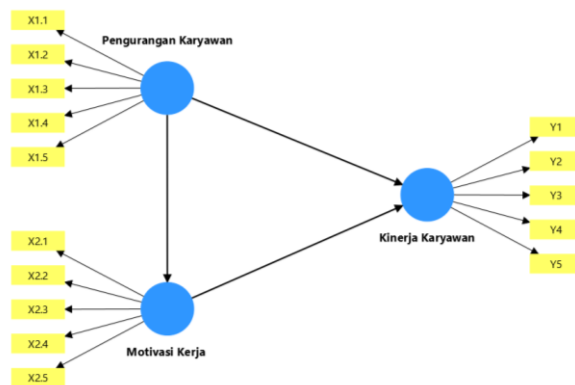
Sumber: Pengolahan Data SEM-PLS (2026)

**Tabel 3.** Nilai *Coefficient Patch*

Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T-statisticss ( O/STDEV )</i>	<i>P values</i>
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.540	0.534	0.140	3.864	0.000
Pengurangan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0.397	0.402	0.131	3.044	0.001
Pengurangan Karyawan -> Motivasi Kerja	0.342	0.371	0.203	1.683	0.046

Sumber: Pengolahan Data SEM-PLS (2026)

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 1, dapat disimpulkan bahwa model utama telah memenuhi kriteria kelayakan. Seluruh variabel laten memiliki nilai *Cronbach's alpha* di atas 0,7, nilai *Composite Reliability* lebih dari 0,7, serta nilai *Average Variance Extracted (AVE)* lebih besar dari 0,5.



**Gambar 1.** Diagram jalur (*path diagram*)

Sumber: Pengolahan Data SEM-PLS (2026)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4, nilai *f-square* pada jalur Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,637 termasuk dalam kategori besar, yang menunjukkan bahwa Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap Kinerja Karyawan. Selanjutnya, nilai *f-square* pada jalur Pengurangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,345 juga termasuk dalam kategori besar, sehingga dapat disimpulkan bahwa Pengurangan Karyawan memiliki pengaruh yang kuat terhadap Kinerja Karyawan. Sementara itu, nilai *f-square* pada jalur Pengurangan Karyawan terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,133 termasuk dalam kategori kecil, yang menunjukkan bahwa Pengurangan Karyawan hanya memberikan pengaruh yang lemah terhadap Motivasi Kerja.

**Tabel 4.** Nilai Effect Size

Variabel	F-Square
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.637
Pengurangan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0.345
Pengurangan Karyawan -> Motivasi Kerja	0.133

Sumber: Pengolahan Data SEM-PLS (2026)

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* pada analisis PLS-SEM untuk mengetahui signifikansi hubungan antar variabel laten dalam model. Pengujian hipotesis didasarkan pada hasil pengujian *inner model* yang meliputi nilai *R-square*, *path coefficient*, *t-statistics*, dan *p-value* (Basco et al., 2022). Proses analisis dilakukan dengan bantuan aplikasi SmartPLS versi 4. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistics* > 1,96 dengan tingkat signifikansi *p-value* < 0,05 dan koefisien jalur bernilai positif. Adapun hipotesis yang diuji dalam penelitian ini meliputi H1: Pengurangan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan H2: Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan H3: Pengurangan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Untuk melihat Pengaruh Pengurangan Karyawan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom (Persero) Witel Aceh, dilakukan analisis menggunakan metode SEM-PLS.

1. Pengaruh Pengurangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Hasil pengujian menunjukkan bahwa Pengurangan Karyawan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan nilai T-statistic sebesar 3,044 dan P-value sebesar 0,001. Nilai effect size ( $f^2$ ) sebesar 0,345 termasuk dalam kategori besar, yang menunjukkan bahwa kebijakan pengurangan karyawan memberikan pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan di PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Witel Aceh.
2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Hasil pengujian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan nilai T-statistic sebesar 3,864 dan P-value sebesar

0,000. Nilai effect size ( $f^2$ ) sebesar 0,637 termasuk dalam kategori besar, sehingga motivasi kerja menjadi faktor dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

3. Pengaruh Pengurangan Karyawan terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Pengurangan Karyawan (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (X2) dengan nilai T-statistic sebesar 1,683 dan P-value sebesar 0,046. Nilai effect size ( $f^2$ ) sebesar 0,133 termasuk dalam kategori kecil, yang menunjukkan bahwa pengurangan karyawan hanya memberikan pengaruh yang lemah terhadap motivasi kerja karyawan.

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) pada PT. Telkom (Persero) Witel Aceh, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut

1. Pengaruh Pengurangan Karyawan terhadap Kinerja. Pengurangan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kontribusi terbesar dari pelatihan dan pengembangan karyawan.
2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Motivasi kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, di mana rasa aman dalam pekerjaan menjadi faktor dominan.
3. Pengaruh Pengurangan Karyawan terhadap Motivasi Kerja, Pengurangan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, menunjukkan motivasi lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti rasa aman, lingkungan kerja, dan sistem penghargaan.

#### Daftar Pustaka

- Basco, R., Hair Jr, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). Advancing family business research through modeling nonlinear relationships: Comparing PLS-SEM and multiple regression. *Journal of Family Business Strategy*, 13(3), 100457.
- Frone, M. R. (2020). *Organizational Downsizing , Work Conditions , and Employee Outcomes : Identifying Targets for Workplace Intervention among Survivors*.
- Harahap, L. K. (2020). Analisis SEM (Structural Equation Modelling) Dengan SMARTPLS (Partial Least Square). *Fakultas Sains Dan Teknologi Uin Walisongo Semarang*, 1, 1.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing *Discriminant Validity* in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135.
- Karlina, S. S. Y., & Alamsyah, A. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. KPSBU Lembang. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 7(3), 7234–7239.
- Putri Sapira Rahmalina, N. I. M. (2023). *STRUCTURAL EQUATION MODELING (SEM) DENGAN PARTIAL LEAST SQUARE (PLS)(Studi Kasus: Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Penggunaan Transportasi Bus Trans Jogja) PUTRI*. UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA.
- Sugiyono, S. (2019). Metodologi Penelitian Kualitatif Kuantitatif Dan R&D. *Bandung: Cv. Alfabeta*.
- ZUHDI, Z., SUHARJO, B., & SUMARNO, H. (2016). Perbandingan Pendugaan Parameter Koefisien Struktural Model Melalui Sem Dan Pls-Sem. *Journal of Mathematics and Its Applications*, 15(2), 11–22. <https://doi.org/10.29244/jmap.15.2.11-22>