

P-ISSN : 2581-2769

E-ISSN : 2598-9502

JURNAL ILMIAH  
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Vol. 4, No. 3, Mei 2021

# JENIUS



HUMAN  
RESOURCES



*Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*  
**JENIUS**

**P-ISSN : 2581-2769**  
**E-ISSN : 2598-9502**

**JURNAL ILMIAH**  
**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

# **JENIUS**

## **DEWAN REDAKSI**

**PELINDUNG**  
**REKTOR UNIVERSITAS PAMULANG**

**PENASEHAT**  
**DEKAN FAKULTAS EKONOMI**

**PENANGGUNG JAWAB**  
**Dr. Kasmad, S. E. M.M**

**PEMIMPIN REDAKSI**  
**Denok Sunarsi**

**REDAKSI PELAKSANA**  
**Arga Teriyan**  
**Gunartin**

**DEWAN REDAKSI**  
**Rais Dera Pua Rawi**  
**Mahnun Ma'adi**  
**Irfan Rizka Akbar**  
**Dedi Irwansyah**  
**Umi Rachmawati**  
**Ahmad Khoiri**  
**Wayan Ardani**  
**Ahmad Hamidi**  
**Ivan Gumilar Sambas Putra**  
**Aidil Amin Effendy**

*Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*  
**JENIUS**

**P-ISSN : 2581-2769**  
**E-ISSN : 2598-9502**

**JURNAL ILMIAH**  
**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

# **JENIUS**

**MITRA BESTARI**

**Ahmad Khoiri**  
**Ahmad Hamidi**  
**Akhmad Sobarna**  
**Arwin Sanjaya**  
**Arwan Nur Ramadhan**  
**Dahlan**  
**Eka Maya Sari Siswi Ciptaningsih**  
**Haedar Akib**  
**Henni Zainal**  
**Ivan Gumilar Sambas Putra**  
**Januar Arief Martharaha**  
**Muhammad Kristiawan**  
**Neneng Susanti**  
**Rudi Salam**  
**Syakib Arsalan**  
**Samuel Akpan Bassey**

**JURNAL ILMIAH**  
**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

# **JENIUS**

## **KATA PENGANTAR**

*Assalamualaikum Wr. Wb,*

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan ridhanya sehingga redaksi dapat menyusun Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia JENIUS ini. dimaksudkan untuk media komunikasi ilmiah antara para peneliti, dosen, mahasiswa, dan masyarakat ilmiah dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

Penerbitan edisi kali ini, ditampilkan 10 jurnal penelitian, team redaksi mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang turut membantu sehingga Jurnal Ilmiah ini pada Volume 4, No.3, Mei 2021 ini dapat terbit sesuai jadwal. kami tetap mengharapkan tulisan-tulisan dari anda semua, khususnya peneliti, dosen, mahasiswa manajemen sumber daya manusia yang berasal dari Universitas Pamulang, maupun yang berasal dari luar Universitas Pamulang.

Redaksi menyadari bahwa dalam penyusunan Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia JENIUS ini masih terdapat banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan.

Oleh karena itu, Redaksi mengharapkan saran dan kritik yang dapat menyempurnakan jurnal ilmiah manajemen sumber daya manusia JENIUS ini, sehingga dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

**Tangerang Selatan, 10 Mei 2021**

**Team Redaksi**

**JURNAL ILMIAH  
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**JENIUS**

**DAFTAR ISI**

*<sup>1</sup>Ni Putu Ayu Sintya Saraswati, <sup>2</sup>Anak Agung Dwi Widyani, <sup>3</sup>Ayu Stevi Rani*  
**Pengaruh Disiplin Kerja dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja  
Karyawan di Mediasi oleh Kepuasan Kerja Karyawan  
Pada PT. Angkasa Pura Support Bali di Kabupaten Badung**

*Hal . 217 - 230*

*<sup>1</sup>Ignatius Soni Kurniawan, <sup>2</sup>Koni Awes Nurlita*  
**Peran Komitmen Organisasional Dalam Pengaruh Kepuasan Kerja Dan  
Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan  
PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk Cabang Sleman**

*Hal 231 - 245*

*Setya Indrawanto*  
**Pengaruh Fungsi Kepemimpinan Kompensasi dan Kepuasan Kerja  
Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Cimahi**

*Hal 246 - 255*

*<sup>1</sup>Agus Purwanto, <sup>2</sup>John Tampil Purba, <sup>3</sup>Innocentius Bernarto, <sup>4</sup>Rosdiana Sijabat*  
**Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational and  
Digital Leadership Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Komitmen Organisasi  
Pada Family Business**

*Hal 256 - 272*

*<sup>1</sup>Lita Dharmayuni, <sup>2</sup>Benny Khairuddin*  
**Balanced Scorecard Sebagai Model Terintegrasi Yang Diterapkan Pada  
Sektor Publik Di Indonesia  
Studi Kasus: Kementerian Kelautan Dan Perikanan RI**

*Hal 273 - 284*

*<sup>1</sup>Kusuma Candra Kirana, <sup>2</sup>Abraham Sukma Pradipta*  
**Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap  
Kinerja Karyawan PT. JAK**

*Hal 285 - 297*

*<sup>1</sup>Ary Wira Andika, <sup>2</sup>Ni Putu Irmayanti*  
**Pengaruh Stres Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada  
PT. Sinarartha Bali Money Changer Kabupaten Badung**

*Hal 298 - 306*

**JURNAL ILMIAH**  
**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**  
**JENIUS**

*<sup>1</sup>Muhammad Irwan Nur Hamiddin, <sup>2</sup>Yulian Rinawaty Taaha*  
**Peningkatan Produktivitas Kerja Melalui Hubungan Kepemimpinan dan  
Disiplin Kerja Karyawan PT. Pelindo IV (Persero) Makassar**  
*Hal 307 - 318*

*<sup>1</sup>Rahmi Hermawati, <sup>2</sup>Abdurrahman Firdaus, <sup>3</sup>N. Lilis Suryani,  
<sup>4</sup>Achmad Rozi, <sup>5</sup>Heri Erlangga*  
**Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada  
Bank BJB di Cabang Balaraja Banten**

*Hal 319 - 331*

*<sup>1</sup>Nurjaya, <sup>2</sup>Azhar Affandi, <sup>3</sup>Dodi Ilham, <sup>4</sup>Jasmani, <sup>5</sup>Denok Sunarsi*  
**Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Kemampuan  
Pemanfaatan Teknologi Terhadap Kinerja Aparatur Desa  
Pada Kantor Kepala Desa Di Kabupaten Gunungkidul, Yogyakarta**

*Hal 332 - 346*

**PANDUAN SINGKAT BAGI PENULIS JURNAL SDM JENIUS**

*Hal 347*

**Pengaruh Disiplin Kerja dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi oleh Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura Support Bali di Kabupaten Badung**

<sup>1</sup>Ni Putu Ayu Sintya Saraswati, <sup>2</sup>Anak Agung Dwi Widyani, <sup>3</sup>Ayu Stevi Rani  
Universitas Mahasaraswati, Denpasar, Bali, Indonesia  
Email: [1ayustevi562@gmail.com](mailto:1ayustevi562@gmail.com)

(Diterima: Feb 2021; Direvisi: Maret 2021; Dipublikasikan: Mei 2021)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel mediasi pada PT Angkasa Pura Support Bali Kabupaten Badung. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik sampling jenuh dengan jumlah responden sebanyak 60 karyawan pada PT Angkasa Pura Support Bali di Badung. Pengolahan data menggunakan teknik analisis Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan program SmartPLS 3.0 For Windows. Hasil analisis menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kecerdasan emosional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan mampu memediasi pengaruh disiplin kerja dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan. Adanya keterbatasan objek penelitian yang digunakan hanya berfokus pada disiplin kerja, kecerdasan emosional dan kepuasan kerja karyawan sehingga tidak dapat menganalisis atau menjangkau lebih dalam faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

**Kata Kunci: Disiplin Kerja, Kecerdasan Emosional, Kepuasan, Kinerja**

## PENDAHULUAN

Perusahaan dalam memperoleh keuntungan melakukan kegiatan yang menggunakan faktor-faktor produksi seperti sumber daya manusia, sumber daya alam, modal, dan teknologi, sehingga memerlukan upaya-upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan sumber daya manusia (Widyani, 2015). Mangkunegara (2015:9) menjelaskan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

PT. Angkasa Pura Support adalah salah satu anak perusahaan dari PT. Angkasa Pura I (Perseo) yang bergerak dibidang penyediaan barang dan/atau jasa secara umum dan secara khusus terutama kepada Perusahaan Induk dalam rangka meningkatkan *Quality Services* Pengelolaan bandar udara yang modern.

Namun dalam perkembangan usahanya muncul permasalahan terkait tenaga kerja pada PT Angkasa Pura Support Bali, dimana berdasarkan hasil observasi, terdapat berbagai macam kendala utama yang timbul seperti rendahnya disiplin kerja karyawan, dimana banyak karyawan yang lupa melakukan absensi, datang terlambat, serta pulang mendahului jam kerja seharusnya, sehingga hal tersebut dihitung karyawan tidak masuk bekerja. Selain itu, terdapat permasalahan terkait kecerdasan emosional pada PT Angkasa Pura Support, diantaranya karyawan kurang mampu menahan emosi ketika menghadapi masalah dengan rekan kerja, rendahnya motivasi, rendahnya

empati karyawan serta rendahnya kemampuan karyawan dalam menyampaikan pendapat pada saat rapat.

Kajian empiris oleh Nurcahya dan Sary (2018) menyimpulkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dari disiplin kerja terhadap kinerja karyawan bertolak belakang dengan hasil penelitian oleh Herlina (2016) yang menjelaskan bahwa disiplin kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Hidayati, dkk (2013 dan Purwanti, dkk (2019) mengatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kecerdasan emosional yang baik akan membuat seseorang mampu membuat keputusan yang tegas dan tepat walaupun dalam keadaan tertekan. Namun, penelitian Oktariani, dkk (2016) menjelaskan bahwa kecerdasan emosional tidak berpengaruh terhadap kinerja, kemudian dari hasil penelitian Yani dan Istiqomah (2016) menjelaskan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan juga mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian Susanto (2019) menunjukkan terdapat pengaruh antara kepuasan kerja pada kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Perera, dkk (2014) yang menunjukkan adanya pengaruh positif atas variabel independen kepuasan kerja terhadap variabel dependen kinerja karyawan. Hal ini berarti, meskipun kepuasan kerja karyawan mengalami peningkatan maupun penurunan, akan memberikan banyak pengaruh



terhadap peningkatan atau penurunan kinerja karyawan.

Perbedaan hasil penelitian satu dengan penelitian lainnya menyebabkan perlu kiranya dilakukan kajian ulang mengenai disiplin kerja dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel mediasi guna untuk membuktikan pengaruh masing-masing variabel tersebut terhadap secara langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Tujuan dari penelitian ini untuk menjawab rumusan masalah penelitian, yaitu untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja dan kecerdasan emosional secara langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan pada PT Angkasa Pura Support Bali di Kabupaten Badung.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Disiplin Kerja**

Sinambela (2016:334) menjelaskan bahwa disiplin adalah kesiapan orang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan. Hasibuan (2016:193) mengemukakan bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesiapan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

### **2. Kecerdasan Emosional**

Goleman (2013) menjelaskan bahwa kecerdasan emosi didefinisikan suatu kesadaran diri, rasa percaya diri, penguasaan diri, komitmen dan integritas dari seseorang, serta kemampuan seseorang dalam mengkomunikasikan, mempengaruhi,

melakukan inisiatif perubahan dan menerimanya. Orang yang mampu mengelola emosi berarti memahami kondisi emosi dan kita harus mengkaitkannya dengan situasi yang sedang dihadapi agar memberikan dampak positif (Mangkunegara, 2015:94).

### **3. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja (Colquitt, LePine, Watson, 2011 : 105). (McShane dan Von Glinow, 2010 : 108). Kepuasan kerja adalah respon afektif atau emosional terhadap berbagai aspek dari pekerjaan seseorang (Kreitner dan Kinicki, 2010 : 170).

### **4. Kinerja Karyawan**

Rivai (2014) menjelaskan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan, kinerja karyawan merupakan sesuatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja karyawan yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi. Sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan.

### **5. Hipotesis**

H1 : Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan

H2 : Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan

H3 : Disiplin kerja terhadap berpengaruh positif kinerja karyawan

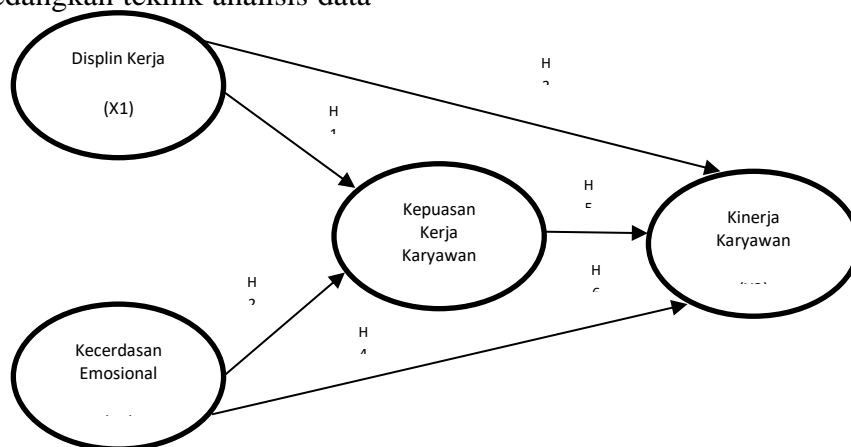
- H4 : Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H5 : Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H6 : Kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh disiplin kerja dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan pada PT Angka Pura Support Bali di Kabupaten Badung yang terletak di Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai Gedung Wisti Sabha Lantai 2, Kabupaten Badung, Bali. Sampel dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada 60 responden yang ditentukan melalui teknik sampling jenuh, sedangkan teknik analisis data

dalam penelitian ini menggunakan model persamaan struktural berbasis variance atau component based structural equation model, yang dikenal dengan Partial Least Square (PLS) yang diuji melalui tahapan sebagai berikut : konseptualisasi model, menentukan model analisis algorithm, menentukan metode resampling, menggambar diagram jalur, evaluasi model, pengujian hipotesis dan pengujian pengaruh mediasi menggunakan program SmartPLS 3 (Ghozali dan Latan, 2015: 47).

Penelitian ini memfokuskan pada hubungan antara disiplin kerja, kecerdasan emosional, kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan digambarkan melalui kerangka konsep berikut.



Sumber: Hasil pemikiran peneliti (2020)

Gambar 1.  
Kerangka Konsep Penelitian

**HASIL PENELITIAN**

**Evaluasi Model Pengukuran (Measurement Model/Outer Model)**

a) **Convergent Validity**

Indikator dikatakan valid, jika koefisien *outer loading* > 0,70, serta

nilai *pvalue* < 0,05 atau signifikan pada *t-statistik* 1,96. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien *outer loading* adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.1**  
**Hasil Perhitungan Outer Loading Indikator-Indikator untuk Variabel Disiplin Kerja, Kecerdasan Emosional, Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan**

Variabel	Indikator	Koefisien Outer Loading	P values	Ket.
Disiplin Kerja (X1)	Frekuensi kehadiran (X1.1)	0.870	0.000	Valid
	Tingkat kewaspadaan (X1.2)	0.740	0.000	Valid
	Ketaatan pada standar kerja (X1.3)	0.860	0.000	Valid
	Ketaatan pada peraturan kerja (X1.4)	0.804	0.000	Valid
	Etika kerja (X1.5)	0.917	0.000	Valid
Kecerdasan Emosional (X2)	Pengendalian diri (self regulation) (X2.2)	0.743	0.000	Valid
	Motivasi (motivation) (X2.3)	0.888	0.000	Valid
	Keterampilan social (social skills) (X2.5)	0.831	0.000	Valid
Kepuasan Kerja (Y1)	Pekerjaan itu sendiri (Y1.1)	0.862	0.000	Valid
	Gaji (Y1.2)	0.854	0.000	Valid
	Promosi (Y1.3)	0.836	0.000	Valid
	Pengawasan (Y1.4)	0.853	0.000	Valid
	Rekan kerja (Y1.5)	0.930	0.000	Valid
Kinerja Karyawan (Y2)	Kuantitas Pekerjaan (Y2.1)	0.791	0.000	Valid
	Kualitas Pekerjaan (Y2.2)	0.852	0.000	Valid
	Waktu Pekerjaan (Y2.3)	0.803	0.000	Valid
	Efektifitas (Y2.4)	0.924	0.000	Valid
	Cara Melakukan Pekerjaan (Y2.5)	0.929	0.000	Valid

Sumber: Olah Data, 2020

**b) Discriminant Validity**

**Tabel 4.2**  
**Hasil Perhitungan Cross Loading**

	Disiplin Kerja	Kecerdasan Emosional	Kepuasan Kerja Karyawan	Kinerja Karyawan
<b>X1.1</b>	<b>0.870</b>	0.443	0.405	0.473
<b>X1.2</b>	<b>0.740</b>	0.451	0.281	0.503
<b>X1.3</b>	<b>0.860</b>	0.444	0.619	0.728
<b>X1.4</b>	<b>0.804</b>	0.346	0.335	0.446
<b>X1.5</b>	<b>0.823</b>	0.452	0.546	0.649
<b>X2.2</b>	0.241	<b>0.743</b>	0.231	0.174
<b>X2.3</b>	0.520	<b>0.888</b>	0.473	0.424
<b>X2.5</b>	0.419	<b>0.831</b>	0.574	0.282
<b>Y1.1</b>	0.557	0.479	<b>0.862</b>	0.599
<b>Y1.2</b>	0.457	0.442	<b>0.854</b>	0.478
<b>Y1.3</b>	0.444	0.515	<b>0.836</b>	0.552
<b>Y1.4</b>	0.382	0.395	<b>0.853</b>	0.448
<b>Y1.5</b>	0.517	0.572	<b>0.930</b>	0.586
<b>Y2.1</b>	0.418	0.204	0.377	<b>0.791</b>
<b>Y2.2</b>	0.489	0.392	0.493	<b>0.852</b>
<b>Y2.3</b>	0.644	0.303	0.504	<b>0.803</b>
<b>Y2.4</b>	0.659	0.407	0.626	<b>0.924</b>
<b>Y2.5</b>	0.687	0.316	0.615	<b>0.929</b>

Sumber: Olah Data, 2020

Hasil menjelaskan bahwa loading factor mampu memprediksi indikator pada blok mereka lebih

baik dibandingkan dengan indikator di blok yang lain.

**c) Reliability**

**Tabel 4.3**  
**Hasil Perhitungan Composite Reliability dan Cronbach Alpha**

Variabel	Composite Reliability	Cronbach Alpha	Keterangan
Disiplin Kerja	0,923	0,896	Reliabel
Kecerdasan Emosional	0,862	0,810	Reliabel
Kepuasan Kerja Karyawan	0,938	0,918	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,935	0,913	Reliabel

Sumber : Data Diolah, 2020

Hasil perhitungan *composite reliability* dan *cronbach alpha*, menunjukkan bahwa model penelitian ini adalah reliabel.

**Evaluasi Model Struktural (Structural Model/Inner Model)**

**a) Evaluasi Model Struktural Melalui R-Square (R<sup>2</sup>)**

Tabel 4.4  
Hasil Perhitungan R-Square dan AVE

Variabel	R-Square	AVE
Kepuasan Kerja Karyawan	0,392	0,753
Kinerja Karyawan	0,567	0,743

Sumber : Data Diolah, 2020

Nilai R<sup>2</sup><sub>1</sub> adalah sebesar 0,408, yang artinya kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh disiplin kerja dan kecerdasan emosional sebesar 40,8%, sedangkan sisanya 59,2% adalah faktor lain diluar model penelitian. Nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,408 tergolong model yang moderat.

Nilai R<sup>2</sup><sub>2</sub> sebesar 0,566, artinya 56,6% kinerja karyawan dipengaruhi oleh disiplin kerja, kecerdasan emosional dan kepuasan kerja karyawan, sisanya sebesar 43,4% adalah faktor lain di luar model penelitian. Nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,566 termasuk katagori moderat.

**b) Evaluasi Model Struktural melalui Q-Square Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)**

Hasil perhitungan Q-Square Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>) sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) \\
 &= 1 - (1 - 0,392) (1 - 0,567) \\
 &= 1 - (0,608) (0,433) \\
 &= 1 - (0,263264) \\
 &= 0,7367 \text{ dibulatkan menjadi } 0,738
 \end{aligned}$$

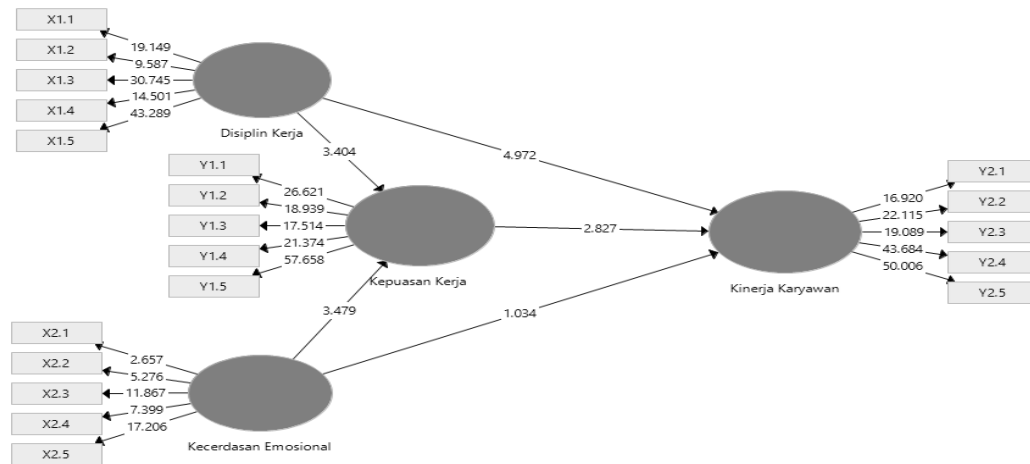
Hasil perhitungan Q<sup>2</sup> sebesar 0,738 menunjukkan bahwa 73,8% model dapat dijelaskan melalui hubungan antar variabel dalam model penelitian, sedangkan sisanya 26,2% adalah faktor lain diluar model penelitian, sedangkan model tergolong dalam kategori kuat.

**c) Evaluasi Model Struktural melalui Goodness of Fit (GoF)**

Hasil pengukuran kuat lemahnya model berdasarkan Goodness of Fit (GoF), adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 GoF &= \sqrt{(AVE \times R^2)} \\
 GoF &= \sqrt{\{(0,706+0,599+0,753+0,743)/4\}} \\
 &\quad \sqrt{x\{(0,392+0,567)/2\}} \\
 GoF &= \sqrt{[ \{2,801/4\} \times \{0,825/2\} ]} \\
 GoF &= \sqrt{0,70025 \times 0,413} \\
 GoF &= \sqrt{0,28920325} \\
 GoF &= 0,538
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan GoF di atas, menunjukkan nilainya sebesar 0,538, maka mengacu pada kriteria kuat lemahnya model pengukuran melalui Goodness of Fit (GoF) tergolong ke dalam model yang kuat.



Sumber : Data Diolah, 2020

Gambar 2

Diagram Path Hubungan Antara Disiplin Kerja, Kecerdasan Emosional, Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan

Tabel 4.5

Hubungan Antara Disiplin Kerja, Kecerdasan Emosional, Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur	T Statistics	P Values	Keterangan
Disiplin Kerja (X1) -> Kepuasan Kerja Karyawan (Y1)	0.377	3.404	0.001	Signifikan
Kecerdasan Emosional (X2) -> Kepuasan Kerja Karyawan (Y1)	0.370	3.479	0.001	Signifikan
Disiplin Kerja (X1) -> Kinerja Karyawan (Y2)	0.527	4.972	0.000	Signifikan
Kecerdasan Emosional (X2) -> Kinerja Karyawan (Y2)	0.118	1.034	0.302	Tidak Signifikan
Kepuasan Kerja Karyawan (Y1) -> Kinerja Karyawan (Y2)	0.395	2.827	0.005	Signifikan

Sumber: Data Diolah, 2020

### Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Koefisien jalur antara disiplin kerja dengan kepuasan kerja karyawan bernilai positif sebesar 0,377 dengan koefisien t-statistik sebesar 3,404 > t-tabel 1,96, dan nilai signifikansi sebesar 0,001 < 0,05. Hasil pengujian ini membuktikan hipotesis 1 (H<sub>1</sub>), yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan menjelaskan bahwa meningkatnya disiplin kerja maka akan diikuti oleh

meningkatnya kepuasan kerja karyawan.

Karyawan yang memiliki ciri perilaku pekerja yang puas adalah mereka mempunyai motivasi untuk berkerja yang tinggi, mereka lebih senang dalam melakukan pekerjaannya, sedangkan ciri pekerja yang kurang puas adalah mereka yang malas berangkat ke tempat bekerja dan malas dengan pekerjaan dan tidak puas.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Simoes, dkk (2017), Nugrahaningsih dan Julaela (2017), Supriyadi (2017), Lusigita

(2017) dan Saputri (2019) yang menunjukkan bahwa disiplin diri berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Koefisien jalur dari kecerdasan emosional ke kepuasan kerja karyawan memiliki nilai yang positif sebesar 0,370, dengan koefisien t-statistik sebesar  $3,479 > t\text{-tabel } 1,96$ , dan nilai signifikansi sebesar  $0,001 < 0,05$ . Hasil pengujian ini membuktikan bahwa hipotesis 2 ( $H_2$ ), yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dapat diterima, artinya semakin tinggi kecerdasan emosional karyawan maka maka kepuasan kerja karyawan juga ikut meningkat.

Kecerdasan emosional merupakan suatu kemampuan untuk mendengarkan bisikan emosi, dan menjadikannya sebagai sumber informasi yang sangat penting untuk memahami diri sendiri dan orang lain demi mencapai tujuan (Sinaga, 2016). Karyawan yang merasa dapat menunjukkan kemampuannya dalam bekerja dan mampu mengekspresikan emosi dirinya akan merasa puas (Mandala, 2018).

Berdasarkan kajian empiris yang dilakukan oleh Zama (2017), Parawitha dan Gorda (2017), Holis (2017), Dewi (2019), serta Vitaloka dan Netra (2019) menunjukkan bahwa secara parsial variabel kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Koefisien jalur dari variabel disiplin kerja ke kinerja karyawan bernilai positif sebesar 0,527, dengan koefisien t-statistik sebesar  $4,972 > t\text{-tabel } 1,96$ , dan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa hipotesis 3 ( $H_3$ ), yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi disiplin kerja karyawan maka maka kinerja karyawan akan meningkat.

Sinambela (2016:243) tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku karyawan konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Berbagai aturan yang disusun oleh organisasi adalah tuntunan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.

Penelitian Purwanti, dkk (2019) dan Rifaldi (2019) menjelaskan disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, demikian pula hasil penelitian Nugroho (2020), dan Waluyo (2020) menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan**

Koefisien jalur dari kecerdasan emosional ke kinerja karyawan yang bernilai positif sebesar 0,118, namun nilai koefisien t-statistik sebesar  $1,034 < t\text{-tabel } 1,96$ , dan nilai signifikansi sebesar  $0,302 > 0,05$ . Hasil pengujian ini membuktikan bahwa hipotesis 4 ( $H_4$ ), yang

menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ditolak, artinya kecerdasan emosional dalam penelitian ini tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Effendi (2020) menyebutkan bahwa kecerdasan emosional memiliki dampak negatif bagi produktivitas seseorang. Orang-orang dengan kecerdasan emosional yang tinggi memiliki empati besar kepada orang lain dan biasanya lebih perasa, namun hal ini membuat mereka cenderung lebih sulit memberikan komentar negatif kepada orang lain. Saat menghadapi kritik, mereka yang mempunyai kecerdasan emosional tinggi mungkin tidak akan mengenalinya sebagai komentar negatif. Mereka kadang terlalu tenang dan positif, tanpa menyadari bahwa orang lain mengharapkan perubahan dari dirinya. Mereka yang mempunyai kecerdasan emosional terlalu tinggi biasanya lebih suka bermain aman tanpa banyak mengambil risiko. Hal ini disebabkan karena mereka memiliki kendali diri yang besar, dan memastikan segalanya teratur dan tidak ingin terburu-buru. Semakin tinggi kecerdasan emosional seseorang, maka semakin besar pula keinginan untuk mengontrol diri. Kendali diri yang berlebihan terkadang bisa membuat mereka takut mengambil risiko yang penting. Padahal, ini merupakan perilaku yang membuat sulit berkembang dalam pekerjaan, hubungan sosial, dan aspek kehidupan lainnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hidayati, dkk (2013) kecerdasan emosional tidak

berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja, penelitian Impiansi, dkk (2014) juga menjelaskan bahwa variabel kecerdasan emosi tidak berpengaruh terhadap kinerja, serta mendukung hasil penelitian Oktariani (2016) dimana berdasarkan hasil uji diketahui bahwa kecerdasan emosional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan**

Koefisien jalur dari variabel disiplin kerja ke kinerja karyawan bernilai positif sebesar 0,395 dengan koefisien t-statistik sebesar  $2,827 > t$ -tabel 1,96, dan nilai signifikansi sebesar  $0,005 < 0,05$ . Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa hipotesis 5 ( $H_5$ ), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menjelaskan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat.

Kepuasan kerja adalah salah satu masalah yang penting dan banyak diteliti dalam bidang perilaku organisasi (Kowey, 2016), maka dari itu organisasi dengan lebih banyak pekerja yang lebih puas cenderung kinerjanya lebih efektif dibandingkan organisasi yang lebih rendah kepuasan kerja karyawannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil kajian empiris oleh Nasution, dkk (2018), Susanto (2019), dan Simanjuntak (2020) menjelaskan bahwa kepuasan kerja secara statistik memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan, sehingga kepuasan kerja dapat dikatakan erat

kaitannya dengan upaya peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi.

**Pengaruh Disiplin Kerja dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan**

Tabel 4.6

Hasil Perhitungan Total Indirect Effect

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur	T Statistics	P Values	Keterangan
Disiplin Kerja (X1) -> Kepuasan Kerja Karyawan (Y1) -> Kinerja Karyawan (Y2)	0.149	2.388	0.017	Signifikan
Kecerdasan Emosional (X2) -> Kepuasan Kerja Karyawan (Y1) -> Kinerja Karyawan (Y2)	0.146	2.072	0.042	Signifikan

Sumber: Data Diolah, 2020

Koefisien jalur antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja memiliki nilai yang positif sebesar 0,149 dengan koefisien t-statistik sebesar 2,388 > t-tabel 1,96 dan nilai signifikansi adalah sebesar 0,017 < 0,05, sedangkan koefisien jalur antara kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja memiliki nilai yang positif sebesar 0,146 dengan koefisien t-statistik sebesar 2,072 > t-tabel 1,96 dan nilai signifikansi adalah sebesar 0,042 < 0,05. Hasil pengujian ini membuktikan hipotesis 6 (H<sub>6</sub>), yang menyatakan kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh disiplin kerja dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

Hasil penelitian Riski dan Riana (2018) menjelaskan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh disiplin kerja dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan, artinya melalui kepuasan kerja karyawan, akan mampu untuk meningkatkan disiplin kerja dan kecerdasan emosional guna meningkatkan kinerja karyawan.

**KESIMPULAN DAN SARAN**

**A. Kesimpulan**

1. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini memberikan indikasi bahwa peningkatan disiplin kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT Angkasa Pura Support Bali di Kabupaten Badung.
2. Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini memberikan indikasi bahwa peningkatan kecerdasan emosional dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT Angkasa Pura Support Bali di Kabupaten Badung.
3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini memberikan indikasi bahwa peningkatan disiplin kerja dapat meningkatkan kinerja



karyawan pada PT Angkasa Pura Support Bali di Kabupaten Badung.

4. Kecerdasan emosional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meningkatnya kecerdasan emosional pada karyawan PT Angkasa Pura Support Bali di Kabupaten Badung tidak berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan.
5. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini memberikan indikasi bahwa meningkatnya kepuasan kerja karyawan maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT Angkasa Pura Support Bali di Kabupaten Badung.
6. Kepuasan kerja karyawan mampu memediasi pengaruh disiplin kerja dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan. Hal ini memberikan indikasi bahwa kepuasan kerja karyawan harus menjadi perhatian dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Angkasa Pura Support Bali di Kabupaten Badung.

### **B. Saran**

Usaha yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kinerja karyawan, di antaranya meningkatkan indikator disiplin kerja dengan rata-rata terendah yaitu ketaatan pada standar kerja, mengelola kecerdasan emosional karyawan dengan

meningkatkan motivasi (motivation), meningkatkan pengawasan guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Affandi, A., Sarwani, A. S., Erlangga, H., Siagian, A. O., Purwanto, A., Effendy, A. A., ... & Wahyitno, C. D. M. (2020). Optimization of MSMEs Empowerment in Facing Competition in the Global Market during the COVID-19 Pandemic Time. *Systematic Reviews in Pharmacy*, *11(11)*, 1506-1515.
- Ardana, I Komang, Wayan Mudiarta Utama dan Wayan Mujiati, (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Colquitt, J. A., Lepine, A. J., & Wesson, J. M. (2011). *Organizational Behavior*. New York: Mc. Graw Hill.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat. Harianja.
- Edision, Emron dkk, (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta, Bandung.
- Ghozali, Imam, Hengky Latan. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan. Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP Undip. Semarang.
- Goleman, Daniel. (2015). *Emotional Intelligence : Kecerdasan emosional mengapa EI lebih penting daripada IQ*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka
- Handoko, T.H. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.

- Hartanto, Hidayah, S., Harnoto. (2017). Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual, dan Kepuasan Kerja Pegawai di Kecamatan Gunungpati Kota Semarang. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*. No. 43 / Th. XXIV / Oktober 2017
- Hasibuan, M.S.P. (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hidayati, I.N., Setiawan, M., Solimun. (2013). Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi di Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Nusa Tenggara Barat). *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol. 11 No. 4 Desember 2013.
- Kristine, Erlina. (2017). Pengaruh Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Alih Daya (Outsourcing) Di PT. Mitra Karya Jaya Sentosa. *Jurnal Eksekutif*. Volume 14 No. 2 Desember 2017
- Kustini, E., & Sari, N. (2020). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Bumen Redja Abadi-BSD. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 3(3), 303-311.
- Lansart, T.A., Tewal, B., Dotulong. L.O. (2019). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasional terhadap Kinerja Pegawai di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*. Vol.7 No.4 Oktober 2019, Hal. 5593-5602. ISSN 2303-1174
- Lusigita. K. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kabupaten Badung. *JAGADHITA: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, Vol. 4, No 1. Maret 2017, Hal 27-37. Available Online at <http://ejournal.warmadewa.ac.id/index.php/jret>. DOI:10.22225/JJ.4.1.209.27-37
- Mahdani, F., Hafasnuddin, Adam, M. (2017). Pengaruh Motivasi, Kecerdasan Emosional dan Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Karyawan (Studi pada Kanwil PT Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Tbk. Banda Aceh). *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah* pp. 1- 15. Volume 1, No. 1, September 2017 – 1. ISSN 2302-0199.
- Mandala, E.A., Dihan, F.N. (2018). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual pada Kepuasan Kerja yang Berdampak terhadap Kinerja Karyawan PT Madu Baru Bantul, Yogyakarta. *Jurnal Kajian Bisnis*. VOL. 26, NO. 1, 2018, 13 - 29
- Mangkunegara, A.P. (2015). *Evaluasi Kinerja SDM*, Penerbit Refika Aditama, Bandung

- Muslimat, A., Ab Wahid, H., & Erlangga, H. (2020). Effect Of Organizational Commitment On The Sustainability Performance Of Indonesian Industries. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(6), 8330-8347.
- Nurjaya, N., Erlangga, H., Hong, L. Z., & Wijayanti, K. D. (2020). The Effect of Work Stress and Work Conflict on Employees Turnover Intention In Middle Small Micro Enterprises (MSMEs) In South Tangerang Region. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 51-62.
- Nurjaya, N., Sunarsi, D., Effendy, A. A., Teriyan, A., & Gunartin, G. (2021). Pengaruh Etos Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kehutanan Dan Perkebunan Kota Bogor. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(2), 172-184.
- Rachmelya, E., Suryani, A. (2017). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Komitmen Organisasi Frontliner Bakti PT Bank Central Asia Tbk KCU Jambi. *Ekonomis : Jurnal of Economics and Business Vol.1 No.1 September 2017*
- Rahmat, A. (2017). Kecerdasan Emosional dan Dampaknya terhadap Stres Kerja dan Kinerja Karyawan Muhammad Rasyid Abdillah. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*. Volume 2, Nomor 1, Januari-Juni 2017
- Rivai, V. (2014), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktik*, Penerbit PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Saraswati, N.P.A.S dan Ribek, P.K. (2018). Pengaruh Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja dan Organizationl Citizenship Behavior terhadap Turnover Intention karyawan pada Negari Coffee Luwak. *Juima Vol. 8 No. 1, Maret 2018*
- Sedarmayanti. (2015). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Setyaningrum, R., Utami, H.N., Ruhana, K. (2016). Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Studi Pada Karyawan PT. Jasa Raharja Cabang Jawa Timur. *Jurnal Administrasi Bisnis. VOL 36, NO 1 (2016)*
- Siagian, S.P (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora. H. (2013). *Paduan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Sinaga, H. (2016). Pengaruh Disiplin, Motivasi dan Kecerdasan Emosional terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Depot FP LPG Pertamina Tandem. *Jurnal Manajemen Tools. Vol. 6 No 1. Juni 2016 ISSN : 2088-3145*
- Sinambela. Lijan Poltak. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, Jakarta: Bumi Aksara

- Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, (2018), *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Sukmawati, Gani, N. (2014). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Karyawan PT. Telkom Siporennu Makassar. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi Volume 3, Nomor 3, Desember 2014. p ISSN 0216-4930*
- Sulastri, L., Novitasari, D., Rahmaningtyas, W., Sulaeman, R., & Erlangga, H. (2020). The Role of Decision Support System and Risk Management Using Social Media Promotion. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation, 24(1)*.
- Supardi dan Syaiful Anwar, (2014), *Dasar-Dasar Perilaku Organisasi*, Penerbit UII Press, Yogyakarta.
- Supriyadi, M.F., Priadana, S., Setia, B.I. (2017). Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Restoran Kompoeng Daun. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen (JRBM). Volume 10, No 2, Agustus 2017, Hal. 24-33. ISSN 1979-0600 (print) 2580-9539 (online)*
- Sutrisno. E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-8. Jakarta : Prenada Media Group.
- Suwanto, S. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Tangerang Selatan. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia), 3(1), 16-23*.
- Wibowo, (2016). *Perilaku Dalam Organisasi*, Penerbit. PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Widyani, A.A.D, Saraswati, N.P.A.S., Wijaya, I.N.B. (2019). The Mediating Role of Turnover Intention on The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Performance: Evidence From PT. Angkasa Angkasa Pura Suport di Kabupaten Badung Employees. *International Journal of Applied Business & International Management, Vol. 4 No. 3 (2019) E-ISSN: 2621-2862*
- Wirawan, (2015). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Zama, F.G. (2017). *Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Reksa Finance Cabang Lampung*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

**Peran Komitmen Organisasional Dalam Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk Cabang Sleman**

<sup>1</sup>Ignatius Soni Kurniawan, <sup>2</sup>Koni Awes Nurlita

Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta, Indonesia.

Email : [1soni\\_kurniawan@ustjogja.ac.id](mailto:soni_kurniawan@ustjogja.ac.id), [2koniawesnurlita@gmail.com](mailto:koniawesnurlita@gmail.com)

(Diterima: Feb 2021; Direvisi: Maret 2021; Dipublikasikan: Mei 2021)

**ABSTRAK**

Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel pemediasi. Penelitian dilakukan terhadap 80 karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk Cabang Sleman. Pengumpulan data dilakukan melalui survei dengan kuesioner yang didistribusikan secara offline. Teknik pengambilan sampling dengan sampel jenuh. Jenis penelitian ini bersifat deskriptif kuantitatif. Metode analisis data dengan uji instrumen, uji asumsi klasik, uji hipotesis, dan sobel test. Temuan menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasional. Ditemukan juga kualitas kehidupan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja dengan dimediasi oleh komitmen organisasional.

**Kata Kunci : Kepuasan, Kualitas, Komitmen Organisasional, Kinerja.**

## **PENDAHULUAN**

Pada era industri saat ini kemajuan manajemen pada bidang sumber daya manusia semakin berkembang. Upaya mencapai pertumbuhan industri yang memuaskan salah satunya didukung oleh pencapaian kepuasan kerja pada pegawai. Mencapai sebuah kepuasan kerja sangat penting bagi pegawai maupun perusahaan. Hal tersebut penting diperhatikan bagi sebuah perusahaan untuk membawa perubahan dan hasil yang baik berkaitan dengan masalah sumber daya manusia (SDM). Penting guna perkembangan dan kemajuan perusahaan. Manajer perlu memberikan perhatian khusus kepada SDM dalam sebuah perusahaan sehingga pegawai mampu bertahan dan meningkatkan kinerjanya dengan optimal. Bagi setiap pegawai bekerja dalam sebuah perusahaan sejak diterima sampai memasuki masa pensiun pastinya ingin bekerja sesuai target dan harapan. Suatu keadaan dalam organisasi di lingkungan sosial perusahaan bisa mengalami kondisi yang berbeda dengan keinginan semua pegawainya. Cara pandang ini dapat menciptakan potensi penolakan maupun penerimaan dari setiap pegawainya. Semakin beragam elemen organisasi yang terlibat dalam sebuah usaha untuk mencapai tujuan dan kepentingan dalam organisasi maka persoalan yang dihadapi akan semakin kompleks. Timbulnya konflik yang terjadi pada individu dan kelompok dalam organisasi dapat disebabkan salah satunya oleh isu keadilan organisasi yang mempengaruhi kepuasan kerja setiap pegawai (Hagemeister & Volmer, 2018).

Pegawai yang mencapai kepuasan kerja pada umumnya akan menunjukkan sikap dalam bekerja lebih giat. Keterlibatan dan merasa dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan menghadirkan kenyamanan bagi pegawai dalam bekerja. Keberhasilan suatu organisasi selain dilihat dari pencapaian kepuasan kerja juga masih didukung oleh pencapaian kualitas kehidupan kerja. Pada hubungan tersebut setiap pegawai dapat mencapai dengan dicirikan sebagai wujud dedikasi pegawai pada pekerjaannya (Bakker, A. B., & Schaufeli, 2015). Wujud dedikasi pegawai terhadap organisasinya dapat diwujudkan melalui komitmen organisasional. Sehingga kinerja dalam organisasi dapat meningkat pada setiap pegawainya. Kinerja karyawan dapat menjadi arah dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas proses organisasi secara keseluruhan. Mengacu pada kinerja karyawan kegiatan dan tugas pegawai dilaksanakan oleh setiap pegawai. Kinerjanya dapat dilihat melalui kondisi yang dirasakan oleh pegawai yang tidak akan sama (Saleem & Amin, 2013).

Pada umumnya pegawai tidak mencapai kepuasan kerja sehingga memiliki kualitas kehidupan kerja yang rendah pada perusahaan namun pegawai harus terus mempertahankan konsistensinya dalam bekerja untuk mendorong semangatnya agar tetap berkomitmen dalam organisasi. Perasaan puas yang ditimbulkan dari hasil kerja menjadi salah satu bentuk ungkapan hati setiap pegawai dalam menilai hasil kerjanya. Apabila pegawai merasa tidak puas terhadap organisasinya dalam bekerja akan

berpengaruh terhadap perusahaan. Kerugian yang tampak salah satunya terjadi penurunan moral kerja dan terganggunya layanan organisasi internal maupun eksternal. Bentuk pelayanan organisasi yang terganggu dapat ditunjukkan melalui rendahnya semangat kerja sehingga dapat menghambat proses pegawai dalam bekerja (Johari, J., & Yahya, 2016). Hal tersebut dapat menghadirkan masalah bagi perusahaan jika Manajer tidak memperhatikan kondisi pegawainya.

Penelitian empiris telah dilaksanakan untuk meneliti kepuasan kerja. Seperti (Siengthai & Pila-Ngarm, 2016) meneliti pada Hotel Resort Industri dan Industri Perbankan di Thailand dengan 295 sampel responden pengelola, hasilnya kepuasan kerja dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Penelitian (Pawirosumarto, Sarjana, & Gunawan, 2017) meneliti karyawan Parador Hotel dan Resort Indonesia sebanyak 179 kuesioner yang dianalisis hasilnya kepuasan kerja tidak dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh (Hermawati, Suhermin, & Puji, 2019) yang meneliti tentang kualitas kehidupan kerja berpengaruh atau tidak terhadap kinerja karyawan pada seluruh karyawan UMKM di PT Malang Raya dan UMKM berkembang di wilayah Jawa Timur dengan sampel 846 karyawan hasilnya kualitas dapat mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada semua lokasi penelitian. Oleh penelitian (Asharini, Hardyastuti, & Irham, 2018) pada karyawan PT. Madubaru PG-PS Maduskismo dengan 100 responden menunjukkan

kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Inkonsistensi hasil penelitian tersebut merupakan gap research yang akan diuji pada penelitian ini.

Demikian halnya bagi karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk cabang Sleman. Penulis mencoba melaksanakan sebuah penelitian mengenai bagaimana pegawai pada PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk cabang Sleman dapat menjadi karyawan yang berkinerja tinggi serta mengutamakan kepuasan kerja beserta pencapaian kualitas kehidupan kerja untuk dapat menghadapi tantangan dan persaingan bisnis perusahaan secara global. Melalui dukungan Manajer maupun internal perusahaan, penulis membangun sebuah model yang menghubungkan antara kepuasan meliputi kualitas kehidupan kerja yang berpengaruh dengan kinerja karyawan menggunakan mediasi komitmen organisasional.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja mengarah pada kondisi ketika setiap karyawan secara emosional dapat menikmati hasil pekerjaan dan kinerjanya (Shaikh, 2012). Kepuasan kerja juga dapat diukur sebagai wujud kesejahteraan yang dicapai oleh setiap karyawan. Jika karyawan tidak sejahtera dalam bekerja akan tercermin pada kinerjanya yang rendah. Kepuasan kerja dapat muncul kepada setiap karyawan yang menyesuaikan kebutuhan karyawan yang berbeda. Kebutuhan tidak hanya dalam bentuk materi (gaji) akan

tetapi juga termasuk non materi seperti prestasi, jabatan, kesempatan mengembangkan diri, dan sosial. Kebutuhan materi maupun non materi dapat dipenuhi melalui cara dan proses selama bekerja dengan kemampuan yang dapat memberikan manfaat bagi tempat karyawan bekerja. Pada saat bekerja umumnya setiap karyawan mulai mempunyai harapan untuk mencukupi suatu kebutuhan. Kepuasan kerja tidak tercapai biasanya muncul pada saat seorang karyawan memiliki sebuah harapan terhadap organisasinya namun tidak terwujud. Hal tersebut merupakan perbandingan antara kontribusi dan imbalan yang diterimanya tidak sesuai dengan yang diharapkan. Kepuasan kerja dapat terjadi pada saat imbalan yang diterima karyawan tidak seperti harapan terhadap kerja yang dilakukan seorang karyawan terhadap organisasinya. Setiap karyawan dalam bekerja mampu melibatkan dirinya serta lingkungan kerjanya untuk mempengaruhi hasil dari proses karyawan dalam bekerja. Proses karyawan dalam bekerja dapat mendorong karyawan guna memaksimalkan kemampuan kerjanya sehingga dapat berkontribusi terhadap organisasinya. Secara umum kepuasan kerja diukur melalui reaksi yang diterima oleh setiap karyawan di tempat kerja (Khalilzadeh, Chiappa, Jafari, & Borujeni, 2013).

## **2. Kualitas Kehidupan Kerja**

Kualitas Kehidupan Kerja memiliki hubungan dari serangkaian tujuan, kondisi, dan praktik organisasi yang mencerminkan karyawan mencapai kepuasan dalam bekerja dan memiliki peluang untuk tumbuh dan mengembangkan kemampuannya dalam bekerja (S. Ahmad, 2013). Suatu organisasi akan menawarkan kualitas kehidupan kerja kepada karyawan sebagai bentuk citra perusahaan kepada karyawannya. Pada umumnya menumbuhkan kualitas kehidupan kerja sebagai wujud rasa ingin bertahan untuk tetap bekerja dan bergabung dalam organisasinya. Hal tersebut menunjukkan rasa puas bekerja terhadap organisasi. Bekerja dapat dinilai melalui kepuasan kerja dari bentuk apresiasi yang telah diberikan perusahaan kepada setiap karyawan. Kehidupan karyawan di tempat kerja dapat didukung oleh kondisi kualitas kehidupan kerja melalui tingkat kepuasan kerja karyawan, motivasi dan keterlibatan karyawan terhadap suatu pekerjaan dan komitmen karyawan terhadap organisasinya. Perusahaan pada umumnya meningkatkan kualitas kehidupan kerja dengan memberikan perasaan aman, rasa memiliki, tanggung jawab dan fleksibilitas kepada karyawan. Sebagai wujud perusahaan dalam memberikan rasa keadilan, terbuka, dan memberikan kesempatan pada karyawan untuk berpartisipasi dalam diskusi terkait suatu keputusan organisasi (Srivastava &



Kanpur, 2014).

### **3. Komitmen Organisasional**

Komitmen Organisasional merupakan salah satu dari wujud komitmen yang dimiliki individu dari dalam dan luar pekerjaannya (Klein, Molloy, & Brinsfield, 2012). Karyawan yang berkomitmen pada umumnya akan mendedikasikan diri lebih banyak waktu dan usaha untuk bekerja. Selain itu karyawan dapat bersama mendukung dan mencapai target perusahaan yang bernilai serta memiliki tujuan sebagai wujud karyawan yang berkomitmen. Peran dari komitmen organisasional dapat menjadi faktor untuk membangun komitmen bagi karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi. Peran dari komitmen organisasional adalah semakin tinggi komitmen maka akan semakin tinggi kinerja karyawannya (Zincirkiran, Emhan, & Fatih Yasar, 2015). Hubungan antara praktik oleh sumber daya manusia (karyawan) dengan kinerja organisasi dapat diperkuat dengan adanya komitmen organisasi (Supriyanto & Maharani, 2015). Pada umumnya persepsi dari rekan kerja dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Hal tersebut didukung oleh bagaimana hubungan kerja antar pegawai. Jika karyawan dapat mencapai konsistensi bekerja untuk memiliki motivasi yang menghasilkan kinerja terbaik. Sehingga mendorong karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotannya pada sebuah organisasi karena secara emosional

merasa terikat antara hubungan karyawan dan organisasinya. Manfaat yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan salah satunya dapat menjadi alasan karyawan berkomitmen pada organisasinya.

### **4. Kinerja Karyawan**

Kinerja dapat diartikan sebagai tindakan kerja yang mengubah kinerja dari abstraksi menjadi hasil dan mengelola kinerja tim menjadi hasil dari suatu pekerjaan (I. Dugguh & Dennis, 2014). Kinerja karyawan sebagai wujud aktivitas mengenai suatu pekerjaan yang diharapkan dari setiap karyawan dan bagaimana karyawan tersebut akan menjalankannya. Kinerja karyawan melibatkan kualitas dan kuantitas dari suatu pekerjaan yang sudah dikerjakan oleh karyawan (Shahzadi, Javed, Pirzada, Nasreen, & Khanam, 2014). Jika karyawan merasa puas pada kondisi organisasinya maka karyawan akan melakukan lebih banyak pekerjaan untuk organisasinya (M. B. Ahmad, Wasay, & Malik, 2012). Motivasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja sehingga setiap karyawan jika merasa termotivasi maka akan lebih banyak usaha untuk melaksanakan pekerjaannya (Azar & Shafiqhi, 2013). Pemberian pelatihan karyawan salah satunya dapat menumbuhkan kinerja yang mengarah pada peningkatan dalam performa kerja. Meningkatkan dan memperbarui kemampuan serta pengetahuan karyawan melalui pelatihan dapat meningkatkan kompetensi karyawan. Jika setiap

karyawan berkompeten maka kinerja dapat meningkat dan perusahaan mencapai keuntungan sehingga bermanfaat untuk jangka panjang (Ameeq-ul-Ameeq & Hanif, 2013).

## **METODE PENELITIAN**

### **1. Populasi**

Dalam penelitian ini responden berasal dari 80 karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk Cabang Sleman.

### **2. Sampel**

Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampling dengan sampel jenuh. Semua populasi responden sejumlah 80 karyawan dijadikan sebagai sampel.

### **3. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini bersifat deskriptif kuantitatif yang bertujuan mendeskripsikan data yang terkumpul dalam wujud angka dengan menggunakan statistik. Penelitian ini menjadi penelitian dasar (*pure research*) untuk menemukan suatu generalisasi atau teori tertentu.

### **4. Metode Analisis Data**

Metode analisis data dengan uji instrumen, uji asumsi klasik, uji hipotesis, dan *sobel test*.

## **HASIL PENELITIAN**

### **1. Uji Instrumen**

Uji validitas untuk mengukur konsistensi butir pertanyaan dan dapat mencerminkan indikator yang akan diteliti untuk mengukur validitas kuesioner dilakukan melalui cara menghitung korelasi antara skor masing-masing item pertanyaan dengan total skor pada konstruksinya. Uji signifikansi

melalui cara membandingkan  $r$  hitung dengan  $r$  tabel ( $r$  hitung  $>$   $r$  tabel) sehingga akan ditemukan butir pertanyaan yang dapat dinyatakan valid atau tidak valid. Menguji derajat kebebasan  $df = N - 2$  ( $df = 80 - 2 = 78$ ) diperoleh  $r$  tabel sebesar 0,2199 melalui uji dua arah. Pada butir pernyataan valid mempunyai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel ( $r$  hitung  $>$   $r$  tabel) (0,2199) sehingga pada instrumen penelitian ini semua butir pertanyaan dapat dinyatakan layak sebagai instrumen untuk mengukur data penelitian.

Selanjutnya pada uji reliabilitas menghasilkan dapat dilihat pada tabel 1 pengujian bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh alat ukur dapat dipercaya sehingga menunjukkan keandalan sebuah alat ukur. Kalkulasi koefisien *alpha* menggunakan bantuan SPSS. Dalam pengujian ini dilakukan dengan uji *Cronbach's Alpha Based on Standardized Items*, dengan nilai *Cronbach's Alpha Based*  $>$  0,60 didapat instrumen tersebut dikatakan handal atau reliabel. Berpedoman (Ghozali, 2006) mengenai butir pernyataan yang valid dalam kuesioner penelitian dinyatakan reliabel berarti kuesioner memiliki hasil yang konsisten jika dilakukan pengukuran dalam waktu dan model atau desain yang berbeda. Variabel kepuasan kerja (X1), variabel kualitas kehidupan kerja (X2), variabel komitmen organisasional (Y) dan variabel mediasi yaitu komitmen organisasional (Z) menghasilkan *Cronbach's Alpha* lebih besar dari

0.60 dapat dinyatakan reliabel.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Kritis Alpha	Keterangan
Kepuasan Kerja	0.627	0.60	Reliabel
Kualitas Kehidupan Kerja	0.968	0.60	Reliabel
Komitmen Organisasional	0.848	0.60	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.744	0.60	Reliabel

Sumber : Data Primer, diolah, 2021

## 2. Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas pada penelitian ini dilakukan dengan statistik yaitu uji *Kolmogorov-Smirnov* (KS), melalui nilai signifikansinya. Data berdistribusi normal jika nilai signifikansinya > 0,05. Dilihat dari gambar uji *Kolmogorov-Smirnov* dapat

dinyatakan bahwa pada penelitian ini data dapat berdistribusi normal disebabkan *Asym.Sig* lebih besar dari signifikansi 0,05 sehingga menunjukkan hasil yang pertama  $0.807 > 0.05$  dan hasil yang kedua persamaan kedua  $0.994 > 0.05$ .

Tabel 2. Hasil Normalitas Kolmogorov-Smirnov Test of Normality

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Unstandardized Residual
Kolmogorov-Smirnov Z	.640
Asymp. Sig. (2-tailed)	.807

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Unstandardized Residual
Kolmogorov-Smirnov Z	.426
Asymp. Sig. (2-tailed)	.994

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.

Sumber : Data Primer, diolah, 2021

## 3. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dapat membuktikan variabel bebas tidak terjadi pengaruh korelasi antar variabel yang ditentukan sebagai model penelitian. Uji multikolinearitas bertujuan guna memastikan nilai *Tolerance* > 0.10 dan *VIF* < 10 artinya tidak terjadi multikolinearitas. Sehingga pada variabel kepuasan kerja dan kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional

menghasilkan nilai *Tolerance* sebesar 0.946 lebih besar dari 0.10 dengan nilai *VIF* sebesar 1.057 kurang dari 10 . Artinya tidak terjadi multikolinearitas. Pada variabel selanjutnya kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai *Tolerance* lebih besar dari 0.10 dan nilai *VIF* kurang dari 10. Sehingga semua variabel pada penelitian ini tidak terjadi

multikolinearitas.

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinearitas dengan *Collinearity Statistics*

Model	Coefficients <sup>a</sup>				Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Tolerance	VIF
	B	Std. Error				
(Constant)	17.598	8.445		2.084		
Kepuasan Kerja	.699	.180	.344	3.879	.946	1.057
Kualitas Kehidupan Kerja	.190	.035	.482	5.433	.946	1.057

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

Model	Coefficients <sup>a</sup>				Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Tolerance	VIF
	B	Std. Error				
(Constant)	4.238	3.441		1.232		
Kepuasan Kerja	.146	.078	.137	1.871	.792	1.263
Kualitas Kehidupan Kerja	.054	.016	.264	3.340	.684	1.462
Komitmen Organisasional	.301	.045	.574	6.659	.573	1.746

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data Primer, diolah, 2021

**c. Uji Heteroskedastisitas**

Penelitian ini menggunakan uji statistik dilakukan menggunakan uji glejser dengan nilai probabilitas signifikansi > 0.05. Uji statistik

heteroskedastisitas dinyatakan bahwa nilai signifikansi variabel diatas 0.05. Semua variabel konsisten tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

Tabel 4. Hasil Uji Glejser Statistik Heteroskedastisitas

Model	Coefficients <sup>a</sup>				t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t		
	B	Std. Error				
(Constant)	.580	1.938		.299	.766	
Kepuasan Kerja	-.038	.044	-.111	-.876	.384	
Kualitas Kehidupan Kerja	-.003	.009	-.047	-.347	.729	
Komitmen Organisasional	.041	.025	.242	1.631	.107	

a. Dependent Variable: ABS\_RES2

Model	Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta		
(Constant)	-.024	.058		-.413	.681
Kepuasan Kerja	.001	.001	.060	.521	.604
Kualitas Kehidupan Kerja	.000	.000	.149	1.294	.200

a. Dependent Variable: ABS\_RES3

Sumber : Data Primer, diolah, 2021

#### 4. Uji Hipotesis

Tabel 5 menunjukkan hasil pengujian H1 diterima dengan nilai sig.< 0.05, H2 diterima nilai sig.< 0.05. Besarnya kepuasan kerja dan kualitas kehidupan kerja yang berpengaruh terhadap

komitmen organisasional sebesar 41.2%. H3 diterima dengan sig.< 0.05. Besarnya pengaruh kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja, dan komitmen organisasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan sejumlah 66.4%.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

Model	Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta		
(Constant)	17.598	8.445		2.084	.040
1 Kepuasan Kerja	.699	.180	.344	3.879	.000
Kualitas Kehidupan Kerja	.190	.035	.482	5.433	.000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

Model	Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta		
(Constant)	4.238	3.441		1.232	.222
1 Kepuasan Kerja	.146	.078	.137	1.871	.065
Kualitas Kehidupan Kerja	.054	.016	.264	3.340	.000
Komitmen Organisasional	.301	.045	.574	6.659	.000

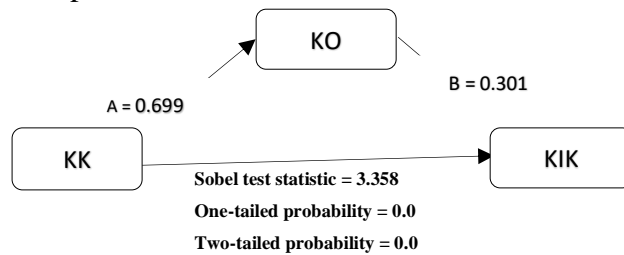
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data Primer, diolah, 2021

**UJI SOBEL TEST**

Hasil perhitungan *Sobel test* (Gambar 1) menunjukkan nilai *two tailed probability* sebesar 0.0 dengan tingkat signifikansi 5% dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa

$0.0 < 0,05$  yang membuktikan bahwa variabel komitmen organisasional memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

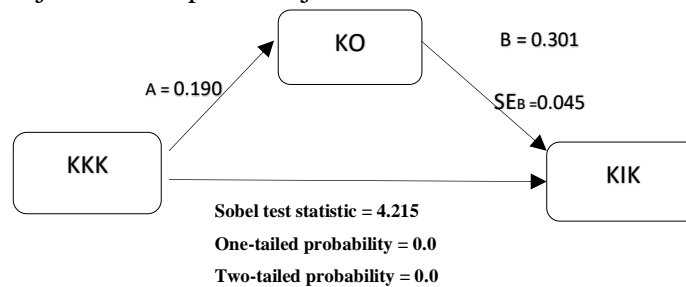


Sumber : Data Primer, diolah, 2021

Gambar 1. Mediasi Hipotesis 4

Mediasi Hipotesis 4 menghasilkan uji sobel test (Gambar 1) menunjukkan nilai *two tailed probability* 0.0 meliputi tingkat signifikansi 5% dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa  $0.0 < 0,05$  yang membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja terhadap kinerja

karyawan mampu dimediasi oleh komitmen organisasional, namun kepuasan kerja tidak dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.



Sumber : Data Primer, diolah, 2021

Gambar 2. Mediasi Hipotesis

Hasil perhitungan *Sobel test* (Gambar 2) menunjukkan nilai *two tailed probability* sebesar 0.0 dengan tingkat signifikansi 5% dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa  $0.0 < 0,05$  yang membuktikan bahwa variabel komitmen organisasional memediasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.

**PEMBAHASAN**

**1. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional**

Kepuasan Kerja memiliki *t* hitung sebesar 3.879 dan signifikansi 0.00. Maka dapat disimpulkan bahwa  $t \text{ tabel} < t \text{ hitung}$  ( $1.991 < 3.879$ ) dan signifikansi  $0.00 < 0.05$  karena

dalam pengujian ini menggunakan dua arah, maka hipotesis 1  $H_a$  diterima. Kepuasan kerja karyawan dalam bekerja terbukti dapat meningkatkan komitmen organisasional. Jadi semakin besar karyawan dapat mencapai kepuasan kerjanya maka semakin tinggi rasa komitmen organisasional yang timbul pada diri karyawan.

## **2. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional**

Kualitas kehidupan kerja memiliki  $t$  hitung sebesar 5.433 dan signifikansi 0.00. Maka dapat disimpulkan bahwa  $t$  tabel  $< t$  hitung ( $1.991 < 5.433$ ) dan signifikansi  $0.00 < 0.05$  karena dalam pengujian ini menggunakan dua arah, maka hipotesis 2  $H_a$  diterima. Jika suatu perusahaan mampu memberikan kualitas kehidupan kerja kepada karyawan dengan memuaskan maka dapat mempengaruhi peningkatan komitmen dari dalam diri karyawan terhadap organisasinya. Sehingga untuk menghadapi persaingan industri yang semakin pesat perusahaan harus membekali karyawan dengan pencapaian kualitas kehidupan kerja sehingga terdorong untuk memiliki keterikatan dari setiap karyawan kepada organisasinya dan merasa tidak ingin meninggalkan(resign) dari organisasinya.

## **3. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Komitmen organisasional memiliki  $t$  hitung sebesar 6.659 dan signifikansi 0.00. Maka dapat disimpulkan bahwa  $t$  tabel  $< t$

hitung dengan ( $6.659 < 5.433$ ) dan signifikansi  $0.00 < 0.05$  karena dalam pengujian ini menggunakan dua arah, maka hipotesis 3  $H_a$  diterima. Karyawan yang berkomitmen terhadap organisasinya dapat menumbuhkan kesadaran pada dirinya agar lebih semangat dalam bekerja sehingga memiliki kinerja yang tinggi. Kinerja karyawan yang tinggi dapat menjadi cerminan bagi sebuah organisasi yang berhasil memberikan kenyamanan kepada karyawannya dalam bekerja

## **4. Peran Mediasi Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja memiliki  $t$  hitung sebesar 1.871 dan signifikansi 0.065. Maka dapat disimpulkan bahwa  $t$  tabel  $< t$  hitung dengan ( $1.871 < 5.433$ ) dan signifikansi  $0.065 > 0.05$ . Sehingga variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan tidak dapat berpengaruh secara langsung, sehingga pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dapat dimediasi oleh komitmen organisasional. Hal tersebut mengartikan bahwa komitmen organisasional dapat meningkat jika dipengaruhi oleh pencapaian kepuasan kerja serta dapat meningkatkan kinerja karyawan.

## **5. Peran Mediasi Komitmen Organisasional Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja memiliki  $t$  hitung sebesar 3.340 dan signifikansi 0.00. Maka dapat

disimpulkan bahwa  $t$  tabel  $< t$  hitung dengan ( $3.340 < 5.433$ ) dan signifikansi  $0.00 > 0.05$ . Artinya komitmen organisasional mampu memediasi kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh kualitas kehidupan kerja. Serta kualitas kehidupan kerja dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Semakin kuat karyawan dalam berkomitmen terhadap organisasinya seperti salah satunya karyawan mendapatkan kompensasi yang layak dan adil dapat mendorong karyawan merasa nyaman terhadap organisasinya sehingga karyawan dapat mencapai kualitas kehidupan kerja yang baik serta berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian menghasilkan temuan pada variabel kinerja karyawan yang tidak dapat dipengaruhi secara langsung oleh kepuasan kerja namun dapat dimediasi oleh komitmen organisasional. Perusahaan diharapkan dapat meningkatkan dan mempertahankan karyawan dalam mencapai kepuasan kerja sehari-hari, sehingga karyawan dapat yakin berkomitmen kepada organisasinya yang terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Untuk membekali karyawan agar dapat berkomitmen terhadap Perusahaan Manajer dapat melaksanakan salah satunya memberikan kesempatan bagi karyawan turut serta dalam berbagai kesempatan kerja, kesempatan untuk terlibat dalam pengambilan

keputusan, dan menjalin kedekatan kepada semua karyawan secara langsung untuk berdiskusi mengenai kondisi kerja. Sehingga karyawan dapat berkomitmen terhadap perusahaan dan meningkatkan kinerjanya. Temuan selanjutnya menunjukkan komitmen organisasional dapat memediasi pengaruh kualitas kehidupan kerja secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Sebagai implikasinya, perusahaan salah satunya dapat membagikan kompensasi yang layak dan adil kepada semua karyawan, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dan meningkatkan kapasitas diri seperti menyelenggarakan pelatihan bagi karyawan, melalui pelatihan guna pengembangan kapasitas diri sehingga dapat memperkuat pengaruh kualitas kehidupan kerja yang konsekuensinya akan meningkatkan komitmen organisasional yang mendorong karyawan berkinerja secara optimal.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Ahmad, M. B., et al. (2012). I Nterdisciplinary J Ournal O F C Ontemporary R Esearch I N B Usiness Impact of Employee Motivation on Customer Satisfaction : Study of Airline Industry in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 04(06), 531–539. Retrieved from [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2183591](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2183591)
- Ahmad, S. (2013). Paradigms of quality of work life. *Journal of Human Values*, 19(1), 73–82.



- doi:10.1177/0971685812470345
- Ameeq-ul-Ameeq, & Hanif, F. (2013). Impact of Training on Employee's Development and Performance in Hotel Industry of Lahore, Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(4), 68–83. Retrieved from [http://jbsq.org/wp-content/uploads/2013/06/June\\_2013\\_5.pdf](http://jbsq.org/wp-content/uploads/2013/06/June_2013_5.pdf)
- Asharini, N. A., et al. (2018). The Impact of Quality of Work Life and Job Satisfaction on Employee Performance of PT. Madubaru PG-PS Madukismo. *Agro Ekonomi*, 29(1), 146. doi:10.22146/ae.31491
- Azar, M., & Shafiqi, A. A. (2013). The Effect of Work Motivation on Employees' Job Performance (Case Study: Employees of Isfahan Islamic Revolution Housing Foundation). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9), 432–445. doi:10.6007/ijarbss/v3-i9/231
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2015). Work engagement. *Organizational Psychology and Evidence-Based Management: What Science Says about Practice*, (2008), 63–80. doi:10.1007/978-3-319-64304-5\_4
- Ghozali, Imam. 2006. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS (Edisi Keempat). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510–1520. doi:10.1016/j.sbspro.2011.09.029
- Hagemeister, A., & Volmer, J. (2018). Do social conflicts at work affect employees' job satisfaction?: The moderating role of emotion regulation. *International Journal of Conflict Management*, 29(2), 213–235. doi:10.1108/IJCMA-11-2016-0097
- Hermawati, A., Suhermin, & Puji, R. (2019). The transglobal leadership-based strategy of MSMEs performance optimization of Malang Raya and the implementation of quality of work life. *Research Journal of Textile and Apparel*, 23(1), 38–57. doi:10.1108/RJTA-05-2018-0038
- I. Dugguh, S., & Dennis, A. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5), 11–18. doi:10.9790/487x-16511118
- Johari, J., & Yahya, K. K. (2016). *European Journal of Training and Development. European Journal of Training and Development European Journal of Training and Development Iss European Journal of Training and Development* (Vol. 40). Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-02-2016-0008>

- Johnson, R. E., et al.(2010). Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review*, 35(2), 226–245. doi:10.5465/AMR.2010.48463332
- Khalilzadeh, J., et al.(2013). Methodological approaches to job satisfaction measurement in hospitality firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 865–882. doi:10.1108/IJCHM-05-2012-0067
- Klein, H. J., et al.(2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130–151. doi:10.5465/amr.2010.0018
- Koonmee, K., et al.(2010). Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. *Journal of Business Research*, 63(1), 20–26. doi:10.1016/j.jbusres.2009.01.006
- Pawirosumarto, S., et al.(2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. doi:10.1108/IJLMA-10-2016-0085
- Pulakos, E. D. (2004). Performance Management: A Roadmap for Developing Implementing and Evaluating Performance Management Systems. *South Asian Journal of Management*, 150.
- Rozi, A., & Puspitasari, A. (2021). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota Serang. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(2), 106-119.
- Saleem, S., & Amin, S. (2013). The Impact of Organizational Support for Career Development and Supervisory Support on Employee Performance : An Empirical Study from Pakistani Academic Sector. *European Journal of Business and Management*, 5(5), 194–207.
- Shahzadi, I., et al.(2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and ManagementOnline*, 6(23), 2222–2839.
- Shaikh, M. A. (2012). Facets of Job Satisfaction and Its Association with Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 322–326.
- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-Based HRM*, 4(2), 162–180. doi:10.1108/EBHRM-01-2015-0001
- Srivastava, S., & Kanpur, R. (2014). A Study On Quality Of Work

- Life: Key Elements & It's Implications. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(3), 54–59. doi:10.9790/487x-16315459
- Supriyanto, A., & Maharani, V. (2015). Relationship between Human Resource Management (HRM) Practices and Organizational Performance Moderated by Organizational Commitment. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 9(7), 185–188.
- Umar, N., et al.(2011). Office harassment: A negative influence on quality of work life. *African Journal of Business Management*, 5(25), 10276–10285. doi:10.5897/ajbm11.766
- Zincirkiran, M., et al.(2015). Analysis of Teamwork, Organizational Commitment and Organizational Performance: A Study of Health Sector in Turkey. *Asian Journal of Business and Management*, 03(02), 2321–2802. Retrieved from [www.ajouronline.com](http://www.ajouronline.com)

## **Pengaruh Fungsi Kepemimpinan Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Cimahi**

*Setya Indrawanto*

*STAI Sabili Bandung, Jawa Barat, Indonesia*

*Email : [setyaindrawanto77@gmail.com](mailto:setyaindrawanto77@gmail.com)*

(Diterima: Feb 2021; Direvisi: Maret 2021; Dipublikasikan: Mei 2021)

### **ABSTRAK**

Penelitian Ini Berjudul “Pengaruh Fungsi Kepemimpinan Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Cimahi. Tujuan Penelitian Ini Untuk Menganalisis Pengaruh Fungsi kepemimpinan, kompensasi terhadap Kepuasan Kerja, Pengaruh Fungsi Kepemimpinan Kompensasi Dan Kepuasan Terhadap Pegawai. Penelitian Menggunakan Analisis Jalur, {Path Analisis}. Populasi Penelitian Ini Adalah 50 ASN Kota Cimahi Tahun 2018 Dengan Jumlah Sample Sebanyak 50 Orang Yang Dengan System Probabilitiy Sampel, Setiap Populasi Bisa Dijadikan Sampel. Hasil Penelitian Menunjukkan Fungsi Kepemimpinan, Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Mempengaruhi Kinerja Pegawai Secara Positif Dan Signifikan Dengan Nilai T Hitung Masing-Masing Untuk Fungsi Kepemimpinan = 0.577, Kompensasi= 0.303, Dan Kepuasan= 0,293 Dimana Nilai T Hitung > T Tabel Dan Nilai Nilai Signifikansi Kurang Dari 0,05. Nilai R2 Sebesar 0,807 Artinya Nilai Koefisien Determinasi = 80,7 %.Maknanya Fungsi Kepemimpinan, Kompensasi, Kepuasan Memberikan Kontribusi Untuk Mempengaruhi Kinerja Pegawai Sebesar 80,7 %.Persamaan Analisis Jalur  $Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + E$ .  $Y = 0,577 X_1 + 0,303 X_2 + 0,293 X_3 + 0,193 E$ . Berdasarkan hasil temuan ini maka perlu dilakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai yang dapat dilakukan dengan melakukan usaha yang terarah dan terpadu serta dilaksanakan dengan konsisten dan berkesinambungan agar dapat mencapai kepuasan kerja sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

**Kata Kunci: Fungsi Kepemimpinan, Kompensasi, Kepuasan, Kinerja**

## **PENDAHULUAN**

SDM adalah modal dasar pembangunan yang terdiri atas dimensi kuantitatif yaitu jumlah dan struktur penduduk, serta dimensi kualitatif yaitu mutu hidup penduduk. Disamping itu, SDM juga merupakan faktor dominan yang harus diperhatikan dalam penyelenggaraan pembangunan guna memperlancar pencapaian sasaran pembangunan nasional yaitu antara lain kualitas manusia dan masyarakat Indonesia dan penguasaannya terhadap IPTEK, serta disiplin nasional yang merupakan perwujudan kepatuhan dan kepada hukum dan norma-norma yang berlaku dalam masyarakat.

Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai peranan utama pada suatu instansi tidak karena tupoksinya semata dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi tetapi juga lingkungan kerja yang kurang nyaman situasi kerja yang kurang kondusif rendahnya interaksi antar pegawai dapat memberikan pengaruh menurunnya semangat serta kurangnya keinginan untuk bekerja dengan baik hingga berakibat minimnya kemampuan, dan rendahnya kualitas serta kuantitas pekerjaan yang dihasilkan. Kebutuhan pegawai serta kepuasan kerja hendaknya menjadi perhatian pimpinan terhadap ke tiga faktor tersebut agar kinerja pegawai tetap maksimal. Setiap pimpinan menginginkan hasil kerja yang optimal dari pegawainya maka untuk mewujudkannya dibutuhkan pegawai yang memiliki kemampuan kerja yang berkualitas dan kuantitas tinggi.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang

dibebankan kepadanya. Kinerja pegawai meliputi kualitas dan kuantitas yang dihasilkan serta keandalan dalam bekerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Dengan adanya kinerja tinggi yang dimiliki pegawai, diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai. Kenyataan dilapangan dalam hal ini organisasi masih banyak ditemukan pegawainya yang kurang semangat, disiplin yang rendah, cenderung apatis yang berdampak pada menurunnya kinerja.

Kesempurnaan aparatur Negara dibutuhkan Pegawai Negeri yang professional sebagai salah satu penentu tercapainya tujuan pembangunan nasional disamping faktor-faktor penentu lainnya, Mengingat Pegawai Negeri sebagai pelaksana Pemerintah dan penyelenggara pemerintahan maka diperlukan Pegawai Negeri yang professional dalam hal ini perlu adanya pembinaan terhadap Pegawai Negeri dengan sebaik-baiknya sehingga dapat memacu semangat dan keinginan pegawai untuk bekerja secara optimal guna tercapainya tujuan pembangunan nasional pada umumnya dan tujuan instansi dimana pegawai tersebut bekerja dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat khususnya.

Pengaruh pemimpin dalam menyelenggarakan tugas-tugas kepemimpinannya sangat penting, sejauh mana seorang pemimpin memberikan penekanan sebagai pemrakarsa struktur tugas yang harus dilaksanakan bawahannya dalam mencapai berbagai tujuan organisasi baik yang bersifat tujuan ekonomi,

sosial atau politik sebagian besar tergantung kepada kemampuan para pemimpin dalam unit organisasi yang bersangkutan. Faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja adalah faktor kompensasi.

Tujuan dari Penilaian tersebut diatas dimaksudkan untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif berdasarkan sistem karir dan sistem prestasi kerja dalam rangka pembinaan Aparatur Sipil Negaral. Penilaian Sasaran Kerja Pegawai ini diberikan pada ASN oleh pejabat yang berwenang dalam lingkungannya Aparatur Sipil Negaral tersebut.

#### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian bertujuan untuk mendapatkan data yang lengkap, mendalam, dan kredibel. Metode penelitian merupakan rangkaian cara atau pelaksanaan penelitian yang didasari oleh asumsi-asumsi dasar. Ada empat kata kunci yang terkandung didalamnya, yaitu cara ilmiah, data, tujuan, dan kegunaan. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian itu berdasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris, dan sistematis. Rasional yaitu kegiatan penelitian ini dilakukan dengan cara-cara yang masuk akal, sehingga terjangkau oleh pikiran manusia. Empiris yaitu cara-cara yang dilakukan itu dapat diamati oleh indra manusia, sehingga orang lain dapat mengamati dan mengetahui cara-cara yang digunakan. Sistematis yaitu proses yang digunakan dalam penelitian menggunakan langkah-langkah tertentu yang bersifat logis.

Dilihat dari sifatnya penelitian ini termasuk penelitian deskriptif dan verifikatif dengan jenis metode survei.

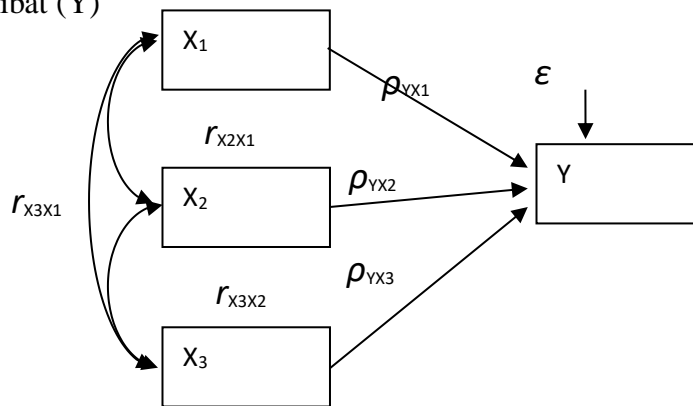
Menurut Moh. Nazir (2003:54-56), metode penelitian deskriptif dengan jenis metode survei yaitu meneliti suatu objek dengan mendeskripsikan secara sistematis, aktual, dan akurat mengenai fakta-fakta atas fenomena yang ada dan diteliti serta menerangkan hubungan, menguji hipotesis, membuat prediksi, dan mendapatkan makna serta implikasinya. Melalui jenis penelitian deskriptif maka dapat diperoleh deskripsi mengenai variabel dan sub variabel fungsi kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Sedangkan yang dimaksud dengan penelitian verifikatif menurut Suharsimi (2013:7) adalah penelitian yang pada dasarnya menguji kebenaran melalui pengumpulan data di lapangan. Sehubungan dengan jenis penelitian yang digunakan, maka desain penelitian ini adalah eksplanatori non-eksperimental, dengan menggunakan metode survey. Menurut Sekaran (2011), adapun ciri-ciri dari metode survey adalah tujuannya dapat bersifat deskriptif dan juga verifikatif, eksplanatori atau konfirmatori, data dikumpulkan dari sampel yang telah ditentukan, data variabel penelitian dijaring dengan menggunakan alat pengumpulan data tertentu yaitu kuesioner.

Analisis jalur digunakan untuk menunjukkan hubungan yang memperlihatkan seberapa besar pengaruh sebuah variabel tertentu baik pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap variabel lainnya dalam hal ini persoalannya adalah sebab akibat. Dalam analisis jalur ini akan digunakan istilah yaitu variabel eksogen yang merupakan variabel

penyebab (X). Variabel endogen yang merupakan akibat (Y)

Bentuk umum persamaan jalur :



Gambar 1. Diagram antar variabel yang mencerminkan hubungan antar variabel dan pengaruh X terhadap Y

**PEMBAHASAN**

Analisis Jalur digunakan untuk mengetahui apakah data mendukung teori, yang secara a-priori dihipotesiskan, yang mencakup kaitan structural antar variabel terukur.

Analisis Jalur atau yang lebih dikenal luas sebagai Path Analysis merupakan suatu metode pendekomposisian korelasi kedalam bagian-bagian yang berbeda untuk menginterpretasikan suatu pengaruh (*effect*).

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Skor	R Kritis	Kategori
1.	Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	0,772	0,700	Reliabel
2.	Kompensasi (X <sub>2</sub> )	0,711	0,700	Reliabel
3.	Kepuasan Kerja (X <sub>3</sub> )	0,817	0,700	Reliabel
4.	Kinerja Aparatur (Y)	0,936	0,700	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah kembali

Hasil uji reliabilitas di atas dapat dinyatakan bahwa semua variabel termasuk kategori reliabel, karena skornya > 0,70. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan masing-masing variabel pada penelitian ini dapat dinyatakan reliabel

dan benar-benar sebagai alat ukur yang handal dan memiliki tingkat kestabilan yang tinggi, dalam arti alat ukur tersebut apabila dilakukan secara berulang, hasil dari pengujian instrumen tersebut akan menunjukkan hasil yang tetap.

Tabel 2. Uji Normalisasi Alat Ukur  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Fungsi X1	X2	X3	Y
N		50	50	50	50
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	61,7800	53,3400	50,3600	61,4800
	Std. Deviation	10,40269	13,86614	10,67662	16,13874
Most Extreme Differences	Absolute	,184	,304	,201	,237
	Positive	,080	,181	,119	,168
	Negative	-,184	-,304	-,201	-,237
Kolmogorov-Smirnov Z		1,305	1,150	1,124	1,175
Asymp. Sig. (2-tailed)		,066	,100	,135	,097

a, Test distribution is Normal,

b, Calculated from data,

Hasil Uji normalitas dengan program SPSS Sangat Tidak Setuju adalah sebagaimana pada Tabel uji normalitas, yang menunjukkan bahwa uji normalitas data untuk variabel penelitian yang sudah diuji sebelumnya secara manual dengan uji Kolmogorov-Smirnov. Pengujian dengan SPSS Sangat Tidak Setuju berdasarkan pada uji Kolmogorov-Smirnov. Hipotesis yang diuji adalah :

$H_0$  : *p-value* < 0.05 Sampel tidak berasal dari populasi yang berdistribusi normal

$H_1$  : *p-value* > 0.05 Sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal

Penyampaian hasil penelitian menjawab masalah deskriptif terhadap lima variabel yang diteliti adalah

dengan menampilkan hasil perhitungan dengan nilai frekuensi, persentase, dan rata-rata untuk masing-masing indikator yang mendukung variabel melalui dimensi-dimensi. Rincian variabel dalam dukungan masing-masing indikator adalah sebagai berikut: (1) Variabel Fungsi Kepemimpinan terdiri dari 15 pernyataan; (2) variabel Kompensasi terdiri dari 18 pernyataan; (3) variabel Kepuasan Kerja terdiri dari 15 pernyataan dan (4) variabel Kinerja terdiri dari 19 pernyataan. Dalam analisis jalur yang distandarkan korelasi dapat dipecah kedalam komponen-komponen struktural (kausal) dan nonstruktural (nonkausal) didasarkan teori yang dinyatakan dalam diagram jalur.

Tabel 3 Koefisien Korelasi Antar Variabel

		Fungsi Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan Kerja
Fungsi Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	,268*	,261
	Sig. (2-tailed)		,050	,057
	N	50	50	50
Kompensasi	Pearson Correlation	,268*	1	,645**
	Sig. (2-tailed)	,050		,000



	N	50	50	50
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	,261	,645**	1
	Sig. (2-tailed)	,057	,000	
	N	50	50	50

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Data Hasil pengolahan melalui Software SPSS

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh besaran koefisien jalur dengan menggunakan program SPSS sebagai berikut

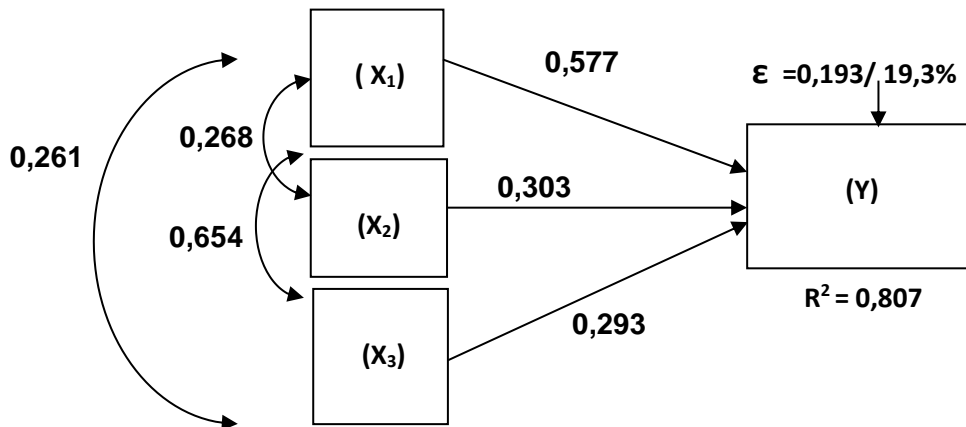
Tabel 4 Koefisien Jalur

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-10,163	3,850		-2,639	,011
Fungsi Kepemimpinan	,510	,057	,577	8,891	,000
Kompensasi	,395	,107	,303	3,694	,001
Kepuasan Kerja	,367	,102	,293	3,583	,001

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Hasil analisis jalur [Path Analisis] variabel Fungsi Kepemimpinan , Kompensasi dan

Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dapat dijelas pada gambar di bawah ini:



Gambar 2. Diagram Hasil analisis jalur [Path Analisis

Berdasarkan gambar tersebut di atas, maka diperoleh persamaan jalur sebagai berikut;

$$Y = 0,577 x_1 + 0,303 x_2 + 0,293x_3 + \epsilon$$

Besarnya pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap

variabel terikat baik pengaruh langsung (*Direct Effect*) maupun pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*) dapat di lihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5. Perhitungan Pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung Variabel bebas terhadap variabel terikat

Variabel	Pengaruh Langsung		
Fungsi Kepemimpinan	$(0,577 \times 0,577) \times 100\% = 33,29\%$		
Kompensasi	$(0,303 \times 0,303) \times 100\% = 9,18\%$		
Kepuasan Kerja	$(0,293 \times 0,293) \times 100\% = 8,58\%$		
Variabel	Pengaruh Tidak Langsung		
	Fungsi Kepemimpinan	Kompensasi	x3
Fungsi Kepemimpinan	-	$(0,577 \times 0,303 \times 0,268) \times 100\%$	$(0,577 \times 0,293 \times 0,261) \times 100\%$
Kompensasi	$(0,577 \times 0,303 \times 0,268) \times 100\%$	-	$(0,303 \times 0,293 \times 0,645) \times 100\%$
Kepuasan Kerja	$(0,577 \times 0,293 \times 0,261) \times 100\%$	$(0,303 \times 0,293 \times 0,645) \times 100\%$	-

Sumber : Hasil perhitungan

Tabel 6. Rekapitulasi Pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung Variabel bebas terhadap variabel terikat

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung				Total Pengaruh
		x1	x2	x3	Total	
Fungsi Kepemimpinan	33,29%		4,69%	4,41%	9,10%	42,39%
Kompensasi	9,18%	4,69%		5,73%	10,41%	19,59%
Kepuasan Kerja	8,58%	4,41%	5,73%		10,14%	18,72%
<b>Total Pengaruh x Ke Y</b>						<b>80,71%</b>

Sumber : Hasil perhitungan

52%

## KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil pengolahan data, fungsi kepemimpinan berada pada kriteria cenderung baik. sebanyak 56,4% menunjukkan jawaban baik atas fungsi pimpinan dinas.
2. Berdasarkan hasil pengolahan data, berada pada kriteria Cenderung Baik. Sebanyak

responden mempersepsikan setuju atas Kompensasi di Dinas Lingkungan Hidup Kota Cimahi.

3. Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat disimpulkan bahwa Variabel Kepuasan Kerja berada pada rentang kriteria cenderung belum baik. Sebanyak 53,6% responden

mempersepsikan belum baik mengenai Kepuasan Kerja di Dinas Lingkungan Hidup Kota Cimahi.

4. Berdasarkan hasil pengolahan data, Kepemimpinan berpengaruh paling besar terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa bahwa baik buruknya atau tinggi rendahnya kinerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kota Cimahi sangat bergantung kepada fungsi kepemimpinan. Semakin baik fungsi kepemimpinan maka kinerja pegawai akan meningkat.
5. Berdasarkan hasil pengolahan data, Kompensasi ( $X_2$ ) memberikan kontribusi pengaruh terbesar kedua terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa Kompensasi di Dinas Lingkungan Hidup Kota Cimahi akan membentuk kinerja pegawai, semakin baik budaya yang berkembang di lingkungan internal dinas maka akan berdampak pada pola perilaku pegawai sehingga akan mengoptimalkan peningkatan kinerjanya..
6. Variabel Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) memberikan kontribusi pengaruh terlemah terhadap kinerja pegawai Hal ini berarti kinerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kota Cimahi bergantung kepada komitmen pegawai itu sendiri.
7. Hasil perhitungan Koefisien determinasi ( $R$  kuadrat) yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya kontribusi semua variabel bebas

memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap Kinerja, namun demikian masih terdapat faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kota Cimahi.

## **B. Saran**

1. Dalam meningkatkan fungsi kepemimpinan perlu adanya upaya yang kongkrit dari Pimpinan Dinas Lingkungan Hidup Kota Cimahi untuk selalu memberikan perhatian pada seluruh pegawai, pimpinan diupayakan untuk selalu berbaur dan dan berpartisipasi dengan seluruh pegawai, tanpa memandang dan membeda bedakan status dan golongan pegawai itu sendiri.
2. Dalam upaya meningkatkan Kompensasi, perlu adanya upaya pengawasan dan arahan dari pimpinan kepada seluruh pegawai terhadap seluruh aspek pekerjaan, dengan demikian akan meminimalisir tingkat kesalahan yang dilakukan oleh pegawai, dan juga pengawasan atas persaingan kerja yang terjadi antar sesama pegawai di lingkungan dinas. dalam hal ini difokuskan pada pegawai baru akan tetapi tidak menutup kemungkinan, pegawai lama pun perlu diawasi dikarenakan kesalahan tidak hanya dilakukan oleh pegawai baru, terkadang pegawai lama pun selalu ada kesalahan dalam bekerja.
3. Untuk meningkatkan Kepuasan Kerja, perlu adanya

Pengembangan SDM di Dinas Lingkungan Hidup Kota Cimahi ini merupakan bagian dari manajemen. Sebagai bagian yang memberikan pengaruh besar pada dinas, hal ini pastinya tidak bisa dianggap sepele. Itulah sebabnya, Dinas Lingkungan Hidup Kota Cimahi harus terus mempersiapkan generasi yang tangguh dan siap bereksplorasi dengan segala kemampuan yang dimiliki.

4. Dalam upaya peningkatan kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Cimahi, perlu adanya penilaian kinerja pegawai. Hal tersebut sangat perlu untuk dilakukan guna sebagai bahan evaluasi kinerja pegawai, arsip tenaga kerja, penilaian kinerja itu sendiri dibandingkan standar kerja (standar operasional) yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan/organisasi, identifikasi letak kesalahan (*error staffing*), pelatihan dan pengembangan dan lain sebagainya.
5. Dalam upaya peningkatan pengaruh fungsi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, perlu adanya komitmen yang baik dari pimpinan untuk menciptakan dinas yang baik, apabila fungsi kepemimpinan tidak berjalan semestinya akan memberikan dampak yang buruk pada kinerja.
6. Upaya peningkatan Kompensasi dalam mempengaruhi kinerja adalah dengan cara mendorong dan meningkatkan kemampuan para

pegawai dengan berbagai pelatihan.

7. Dalam upaya meningkatkan Kepuasan Kerja dalam meningkatkan kinerja dengan cara melakukan studi terhadap komitmen yang didasari pada suatu keyakinan bahwa pegawai yang berkomitmen akan menguntungkan bagi organisasi karena kemampuan potensialnya dan mengurangi *turnover* dan meningkatkan kinerja pegawai.
8. Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai yaitu dengan cara meningkatkan kapabilitas seseorang untuk menggunakan keterampilan-keterampilan yang dimiliki, guna menghasilkan kinerja layanan terbaik. Selain itu perlu adanya peningkatan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan atau kapabilitas seluruh pegawai yang telah menjadi bagian sehingga mewarnai perilaku kognitif, efektif dan psikomotoriknya dalam bekerja sebagai pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Cimahi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anatan, Lina, dan Lena Elliten. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Modern*. Bandung: Alfabeta.
- Baharuddin, A., & Salam, R. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Niaga Bangun Persada Di Jakarta. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(1), 1-11.

- Deshler, Garry, (2003). *Human Resource Management*. International Edition, USA, Pearson Education Inc, Upper Saddle River.
- Mudrasah Sinungan (2000), *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, Jakarta :Angkasa Persada.
- Mujiono, Imam. (2002). *Kepemimpinan dan Keorganisasian*. Yogyakarta: UII Press.
- Nurjaya, N., Erlangga, H., Hong, L. Z., & Wijayanti, K. D. (2020). The Effect of Work Stress and Work Conflict on Employees Turnover Intention In Middle Small Micro Enterprises (MSMEs) In South Tangerang Region. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 51-62.
- Robbins, Stephen, (2006), *Perilaku Organisasi*, Prentice Hall, edisi kesepuluh
- Siagan P, Sondang. (2001). *Manajemen Stratejik*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sukmalana, Soelaiman. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Intermedia Pesonalia Utama
- Sutrisno, S. (2018). Pengaruh Pelatihan Pelayanan Prima Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sumber Sarana. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 2(1).
- Thoha, Miftah, (2003). *Kepemimpinan dan manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Tobing, Paul L. (2007). *Knowlegde Management*. Konsep, Arsitektur, dan Implementasi". Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Undang Undang no 32 tahun 2004, Otonomi Daerah
- Usmara, A (editor). (2003). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan keempat, Edisi ke-2, Jogjakarta: Amara Books.
- Veithzal, Rivai. (2004). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Konsultan Bisnis dan Manajemen)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Yuniarsih, Tjutju., Suwatno. (2006). *Strategi Membangun Kinerja Produktif Melalui Kepemimpinan yang berorientasi pada Manajemen Mutu*. Pidato Pengukuhan Jabatam Guru Besar Tetap dalam Bidang Ilmu Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. Bandung.

## **Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational and Digital Leadership Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Komitmen Organisasi Pada Family Business**

<sup>1</sup>Agus Purwanto, <sup>2</sup>John Tampil Purba, <sup>3</sup>Innocentius Bernarto, <sup>4</sup>Rosdiana Sijabat  
Universitas Pelita Harapan. Indonesia  
Email : [1aguspurwanto.prof@gmail.com](mailto:1aguspurwanto.prof@gmail.com)

(Diterima: Feb 2021; Direvisi: Maret 2021; Dipublikasikan: Mei 2021)

### **ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational, Digital Leadership Terhadap Kinerja Family Business Melalui Mediasi Komitmen Organisasi. Metode penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan alat pengolah data menggunakan program SmartPLS versi 3.0. Data penelitian diperoleh dari kuesioner elektronik online yang didistribusikan secara online menggunakan metode snowball sampling. Responden penelitian ini adalah 120 karyawan senior dan manajer perusahaan famili Business di Banten. Hasil analisis data menunjukkan bahwa Hasil analisis data menunjukkan bahwa pada hubungan secara langsung OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja usaha, kepemimpinan digital berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja , transformational leadership berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja , OCB berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja, kepemimpinan digital berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja, Transformational Leadership berpengaruh signifikan terhadap variabel , Komitmen Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja. Pada hubungan tidak langsung disimpulkan OCB berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja melalui mediasi komitmen organisasi, kepemimpinan digital berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja melalui mediasi komitmen organisasi, kepemimpinan digital berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja melalui komitmen organisasi.

**Kata Kunci: Organizational Citizenship Behavior (OCB), Digital Leadership, Transformational Leadership, Komitmen Organisasi, Kinerja Family Business.**

## **PENDAHULUAN**

Family Business merupakan salah satu bentuk kegiatan wirausaha dan memberikan kontribusi bagi kemajuan ekonomi di semua negara di dunia termasuk Indonesia. Di Amerika Serikat, 24 juta bisnis keluarga menyerap 62% tenaga kerja dan menyumbang 64% ke PDB. Perusahaan keluarga di Indonesia memiliki kontribusi strategis bagi perekonomian Indonesia. 95% dari perusahaan di Indonesia dimiliki oleh keluarga dengan omset sekitar USD 5-10 juta dan total aset USD 134 miliar, yang merupakan 25% dari PDB Indonesia (PWC 2014). Salah satu masalah utama dari perusahaan milik keluarga adalah kemampuannya untuk mempersiapkan dan memastikan keterampilan kepemimpinan keluarga lintas generasi (Le Breton-Miller et al., 2004; Levitt, 2005). Perencanaan suksesi merupakan kegiatan jangka panjang guna mempersiapkan generasi penerus perusahaan. Dunemann & Barrett (2004) mendefinisikan perencanaan suksesi sebagai manajemen transisi atau pengendalian bisnis. Menurut Berchelman (2005), meskipun perencanaan suksesi telah diakui sebagai proses penting untuk kesuksesan jangka panjang, sebagian besar perusahaan belum menyediakan orang yang tepat pada saat dibutuhkan. Sedangkan menurut Cantor (2005) menambahkan bahwa perencanaan suksesi harus menjadi bagian dari keseluruhan proses perencanaan, yang dimulai dengan perencanaan strategis dan pengkajian sumber daya yang dibutuhkan. Kewirausahaan merupakan proses dinamis untuk menciptakan kekayaan tambahan bagi seseorang yang berkecimpung di dalamnya (Hisrich, 2008). Bisnis

keluarga merupakan salah satu implementasi dari kegiatan wirausaha. Ward & Aronoff (2002) menyatakan bahwa perusahaan keluarga terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan. Sedangkan menurut Donnelley (2002), sebuah organisasi disebut perusahaan keluarga jika setidaknya ada yang terlibat dalam generasi keluarga dan pengaruhnya terhadap kebijakan perusahaan. Selain itu, perusahaan juga diakui sebagai bisnis keluarga ketika perusahaan berpindah dari satu generasi ke generasi berikutnya. Lebih lanjut Zubir (2008) mendefinisikan bisnis keluarga sebagai bisnis yang dimiliki dan dikelola bersama oleh orang-orang yang memiliki hubungan kekeluargaan. Perusahaan keluarga memainkan peran kunci dalam pembangunan ekonomi secara keseluruhan, termasuk keterlibatan tenaga kerja (Ramadani & Hoy, 2015). Menurut Ramadani & Hoy (2015), bisnis keluarga adalah sistem kompleks ganda yang unik, terdiri dari bisnis dan keluarga, di mana setiap sistem merupakan organisme dinamis yang berkembang dan berubah dan keduanya unik dengan sejarah, tantangan, kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman secara khusus. Keunikan dari bisnis keluarga adalah model kepemilikan, tata kelola, dan suksesi manajemen secara material mempengaruhi tujuan, strategi, struktur, dan cara di mana bisnis tersebut dirumuskan, dirancang dan diimplementasikan sebagai aktivitas bisnis (Chua et al., 1999; Mandl, 2008). Jadi, bisnis keluarga dapat diartikan sebagai bisnis yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga, di mana terdapat beberapa anggota keluarga

yang terlibat dalam pekerjaan tersebut dan didasarkan pada asumsi bahwa anggota keluarga yang lebih muda akan mengatur kendali atas bisnis tersebut (Ramadani & hoy, 2015). Menyeimbangkan aktivitas keluarga dan bisnis dalam bisnis keluarga merupakan tantangan bagi bisnis keluarga kontemporer (Karataş-Özkan et al., 2011; Zachary, 2011; Zareie, 2011). Manajer pemilik menghadapi tantangan untuk menyeimbangkan tanggung jawab baik dalam keluarga maupun bisnis keluarga. Sebagian besar pemilik bisnis keluarga setuju semakin sulit untuk mencapai keseimbangan ini belakangan ini. Meskipun situasi keluarga berbeda, kekhawatiran umum tentang keseimbangan keluarga dan manajemen bisnis keluarga melibatkan hubungan, waktu dan energi (Leaptrott dan McDonald, 2010). Dari perspektif manajemen, konflik antara keluarga, anggota keluarga lain dan tanggung jawab kerja non-anggota keluarga seringkali menimbulkan ketegangan dalam bisnis. Ketika konflik terjadi; baik keluarga maupun bisnis keluarga menderita, beberapa bisnis keluarga tidak dapat menarik cukup banyak karyawan dengan keterampilan yang diinginkan untuk mengembangkan perusahaan. Seringkali keberhasilan bisnis keluarga tidak hanya sangat bergantung pada kemampuan tenaga kerja tetapi juga pada dampak faktor sosial dan ekonomi; tetapi lebih khusus lagi potensi untuk menyesuaikan dengan lingkungan yang mendukung.

## **LITERATURE REVIEW DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **1. Hubungan Digital**

#### **Kepemimpinan dan Kinerja**

Menurut Asbari (2020) pemanfaatan teknologi informasi oleh organisasi atau perusahaan pada umumnya bertujuan untuk memudahkan pelaksanaan proses bisnis dan meningkatkan kemampuan bersaing. Melalui teknologi informasi, proses bisnis perusahaan dapat dilaksanakan dengan lebih mudah, cepat, efisien dan efektif. Menurut Yunarsih, (2020) pemanfaatan teknologi informasi juga dapat meningkatkan daya saing suatu perusahaan karena kualitas pelayanan kepada pelanggan dapat dilaksanakan lebih cepat, on line, real time, dan tidak dibatasi ruang dan waktu. Oleh karena itu, melalui teknologi informasi, pelaksanaan tugas manajer sebagai pimpinan organisasi atau perusahaan dapat terlaksana dengan lebih efektif. Faktanya, beberapa paket perangkat lunak telah dikembangkan untuk memecahkan masalah yang dihadapi oleh para manajer. Menurut Purwanto (2019) melalui penerapan teknologi informasi tepat guna, seorang manajer dapat menerapkan konsep dan cara kerja e-leadership. Menurut Astuti (2018) saat ini masih banyak organisasi atau perusahaan yang masih dipimpin oleh para manajer yang belum sadar dan tidak mampu memanfaatkan keunggulan konsep dan metode teknologi informasi yang dikenal dengan e-leadership untuk meningkat. Kepemimpinan tidak terbatas pada pekerjaan atau posisi,



tetapi menggambarkan kemampuan untuk menyatukan orang, sumber daya, dan alat untuk memecahkan masalah dan mencapai hasil. Pemimpin virtual adalah pemimpin yang mengarahkan orang dari jarak jauh untuk melakukan pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi. Menurut Asbari (2020) teknologi baru untuk meningkatkan pekerjaan mereka, menemukan model bisnis baru, untuk berkomunikasi dengan pengikut mereka. Interaksi tatap muka tradisional telah digantikan oleh media elektronik. E-leadership banyak ditemukan dalam e-business: bisnis yang dilakukan melalui media elektronik, khususnya melalui internet. E-leadership juga disebut kepemimpinan jarak jauh dan menggantikan kepemimpinan tradisional karena kemajuan teknologi. Sebuah studi mendalam tentang e-leadership menunjukkan bahwa ada lima prinsip berbeda dari kepemimpinan tradisional yang berdampak pada kebutuhan akan keterampilan atau kemampuan tertentu. Pertama adalah jenis komunikasi. Menurut Purwanto (2019) dalam kepemimpinan tradisional komunikasi tatap muka terjadi antara pemimpin dengan pengikutnya namun dalam kasus komunikasi e-leadership komunikasi terjadi melalui media elektronik seperti internet, antara pemimpin dan pengikutnya. Media komunikasi semacam ini bisa tergolong 'tradisional' seperti email, bisa juga menggunakan aplikasi WhatsApp (WA) dan LINE, bahkan pesan langsung di aplikasi

Instagram. Oleh karena itu, pemimpin virtual harus memiliki kemampuan komunikasi yang baik. Menurut Fayzhall (2020). dalam kasus pemimpin kepemimpinan tradisional dan pengikut mereka adalah anggota utama tetapi dalam kasus pemimpin e-kepemimpinan disebut pemimpin virtual dan pengikut disebut pengikut virtual.

Hipotesis: Digital leadership berpengaruh terhadap Kinerja Industri.

Hipotesis: Digital leadership berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi.

Hipotesis: Digital leadership berpengaruh terhadap Kinerja melalui mediasi Komitmen Organisasi

## **2. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja**

Menurut Ismail (2009) gaya kepemimpinan transformasional berfokus pada pengembangan sistem nilai karyawan, tingkat motivasi mereka, pengembangan keterampilan mereka. Menurut Bass (1994) gaya kepemimpinan transformasional berfokus pada mendorong pengikut untuk mencapai tujuan bekerja dalam organisasi. Menurut Avolio (2009) perilaku yang mengubah dan menginspirasi pengikut untuk bekerja melebihi ekspektasi demi kebaikan organisasi Ketika semua dimensi Kepemimpinan Transformasional, seperti Pengaruh Idealisasi, Motivasi Inspirasional, Stimulasi Intelektual, dan Pertimbangan Individual ditampilkan bersama, Job Engagement antara karyawan cenderung lebih tinggi (Bui et al.,

2017). Dengan pertimbangan individu, karyawan mendapat dukungan dan kesempatan untuk berkembang dimana Transformational Leadership sebagai mentor meningkatkan perasaan dan motivasi, serta Job Engagement karyawan cenderung lebih baik (Tims 2011, Shamir 1993). Kepemimpinan Transformasional juga memberikan alasan yang berarti atas apa yang dilakukan karyawan serta mengkomunikasikan tujuan masa depan dan menunjukkan keyakinan bahwa karyawan akan dapat berkontribusi dengan baik di dalamnya (Motivasi Inspirasional) (Seibert et al., 2011). Lebih lanjut, berdasarkan Shin & Zhou (2003), Transformational Leadership menstimulasi karyawan dengan melampaui kebutuhan dasarnya menjadi persyaratan misi dan visi organisasi, di mana pengikut lebih termotivasi untuk menciptakan hal-hal baru dan berkontribusi lebih banyak untuk bekerja (Stimulasi Intelektual). Kemudian ketika Transformational Leadership mampu menjadikan dirinya sebagai role model (Idealized Influence), menurut Ghadi et al., (2013), sense of value dan kontribusi karyawan meningkat, karena karyawan percaya pada kebaikan dan kekuatan Transformational Leadership untuk menunjukkan tujuan yang jelas. Dalam konteks ini, karyawan bekerja secara efektif dan diberi energi untuk membuat pengorbanan dan bergerak melampaui kepentingan pribadi mereka sendiri untuk memberikan kontribusi yang lebih baik bagi organisasi (Shamir et al., 1993).

Dengan demikian, Kepemimpinan Transformasional dapat meningkatkan perasaan energi dan motivasi yang akan menyebabkan Keterlibatan Kerja Karyawan di tempat kerja akan membutuhkan tingkat dukungan yang berbeda berdasarkan tujuan yang mereka tuju dan kerjakan. Seorang pemimpin transformasional akan menyadari hal ini dan menghasilkan alat pendukung yang disesuaikan seperti pendampingan, konseling, dan pembinaan untuk membantu pengikut atau karyawan (Mittal & Dhar, 2015). Menurut Buil et al., (2019) prestasi kerja memberikan manfaat organisasi yang berasal dari kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional akan mendorong pengikut untuk memenuhi kepentingannya sendiri, menetapkan standar kinerja tinggi, dan juga memberikan umpan balik, serta membantu pengikut agar lebih kreatif dan inovatif, serta memperhatikan kebutuhan pengikut (Bass dikutip oleh Buil et al., 2019). Dengan begitu, pemimpin transformasional akan memotivasi pengikut untuk mencapai kinerja yang melebihi harapan dengan mengubah keyakinan, sikap, dan nilai pengikut, yang pada akhirnya akan memberikan hasil pemimpin transformasional yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Nahavandi (2002) yang dikutip oleh Kalsoom et al., (2018) juga menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu kualitas manajerial suatu organisasi yang secara efektif mempengaruhi kinerja dan

keberhasilan organisasi. Di antara berbagai jenis kepemimpinan, kepemimpinan transformasional telah dipandang sangat terkait dengan kinerja karyawan (Kirkman et al., 2009; Liang & Steve Chi, 2013; Piccolo & Colquitt, 2006). Berbeda dengan penelitian Prabowo et al., (2018) yang menyatakan bahwa potensi Kepemimpinan Transformasional dalam mendorong kinerja karyawan tidak berpengaruh. Kepemimpinan transformasional tidak hanya bersifat direktif, tetapi juga terkait dengan kinerja dan pengembangan pengikut bagi mereka. Para pemimpin ini akan menciptakan hubungan yang kuat antara pengikut dan dirinya sendiri dengan meningkatkan moralitasnya untuk dapat mengelola organisasi dengan memotivasi, menginspirasi, dan memberdayakan karyawannya untuk menghasilkan keberhasilan organisasi melalui kinerja mereka (Kalsoom et al., 2018). Hal ini juga dapat mempengaruhi pengikutnya untuk menghasilkan karya yang berkualitas yang dapat menjadi indikator perkembangan ekonomi. Selain itu, pemimpin transformasional akan memperhatikan setiap karyawan dengan kebutuhan yang berbeda dengan latar belakang profesional yang berbeda dan juga akan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang secara berkelanjutan.

Hipotesis: Transformational leadership berpengaruh terhadap Kinerja Industri.

Hipotesis: Transformational leadership

berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi.

Hipotesis: Transformational leadership berpengaruh terhadap Kinerja melalui mediasi Komitmen Organisasi

### 3. Hubungan Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja

Perilaku ekstra merupakan bagian penting dari peningkatan komitmen organisasi. Extra role behavior atau Organizational Citizenship Behavior yang selanjutnya disebut OCB adalah kesediaan untuk melakukan tindakan ekstra di luar tugas pokok dan fungsi pokoknya sebagai anggota organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti memimpin atau membantu siswa sukarela di luar jam pelajaran dan memberikan ide tanpa diminta.

Menurut Menurut Asbari (2019); Fahmi (2020); Sartika (2020) dan Achmadi (2020) OCB merupakan perilaku yang konstruktif namun tidak termasuk dalam job description formal karyawan. Menurut Suheny (2020); Basri (2020); Supriadi (2020) dan Bernarto (2019) Organizational Citizenship Behavior (OCB) diartikan sebagai perilaku yang meningkatkan nilai dan pemeliharaan sosial serta lingkungan psikologis yang mendukung hasil kerja. Indikator OCB terdiri dari lima hal. Altruisme, yaitu menunjukkan seseorang yang lebih mementingkan kepentingan orang lain daripada kepentingan

pribadinya. Sopan santun, yaitu menunjukkan perilaku membantu sesama secara sukarela yang bukan merupakan tugas dan kewajibannya. Sportivitas, yaitu menunjukkan perilaku mau / toleran untuk bertahan dalam situasi yang kurang ideal atau tidak nyaman tanpa mengeluh. Civic Virtue, yaitu menunjukkan perilaku yang terlibat dan bertanggung jawab atas kelangsungan hidup organisasi. Conscientiousness, yaitu menunjukkan perilaku sukarela untuk meningkatkan pekerjaannya secara kreatif sehingga organisasi dapat meningkat dan melampaui batas minimum yang dipersyaratkan. Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki ciri-ciri perilaku sukarela / extra role behaviour yang tidak tercakup dalam uraian tugas, perilaku spontan / tanpa saran atau perintah khusus, perilaku menolong, dan perilaku yang tidak mudah terlihat dan dinilai melalui evaluasi kinerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa OCB merupakan perilaku yang mencerminkan komitmen seorang karyawan terhadap organisasi dan perilaku tersebut secara positif dapat meningkatkan kerjasama tim, komunikasi manajemen, mengembangkan lingkungan organisasi yang positif dan nyaman. Hasil penelitian Purwanto (2019) menunjukkan terdapat pengaruh OCB terhadap komitmen organisasi

Hipotesis: Transformational leadership berpengaruh terhadap Kinerja Industri.

Hipotesis : Transformational leadership berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi.

Hipotesis: Transformational leadership berpengaruh terhadap Kinerja melalui mediasi Komitmen Organisasi

#### **4. Hubungan Komitmen Organisasi dan Kinerja**

Menurut Asbari (2019); Fahmi (2020); dan Achmadi (2020) Komitmen organisasi diartikan sebagai bentuk keterikatan, identifikasi dan keterlibatan individu pada organisasi. Komitmen tersebut tidak hanya terjadi secara sepihak tetapi terjadi antara organisasi dengan anggotanya secara bersama-sama untuk menciptakan kondisi yang kondusif dan mewujudkan visi dan misi organisasi yaitu komitmen. Dalam hal ini organisasi dapat menciptakan komitmen organisasi melalui kepuasan anggota, termasuk fasilitas yang memadai, dan hubungan antar anggota. Komitmen organisasi konseptual dicirikan oleh tiga hal, yaitu: (1) Terdapat rasa percaya yang kuat dan penerimaan seseorang terhadap tujuan dan nilai organisasi. (2) Keinginan seseorang untuk melakukan upaya serius demi organisasi (3) Ada keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi Komitmen organisasi diartikan sebagai sejauh mana karyawan terlibat dalam organisasi dan keinginan untuk tetap anggota, yang mengandung kesetiaan dan kemauan karyawan untuk bekerja secara optimal bagi organisasi tempat karyawan bekerja. Komitmen organisasi merupakan

salah satu bentuk loyalitas terhadap organisasi. Hal tersebut dapat ditunjukkan dalam bentuk loyalitas dan kemauan untuk melakukan segala kemungkinan untuk kepentingan organisasi.

Hipotesis: Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Industri.

**METODE PENELITIAN**

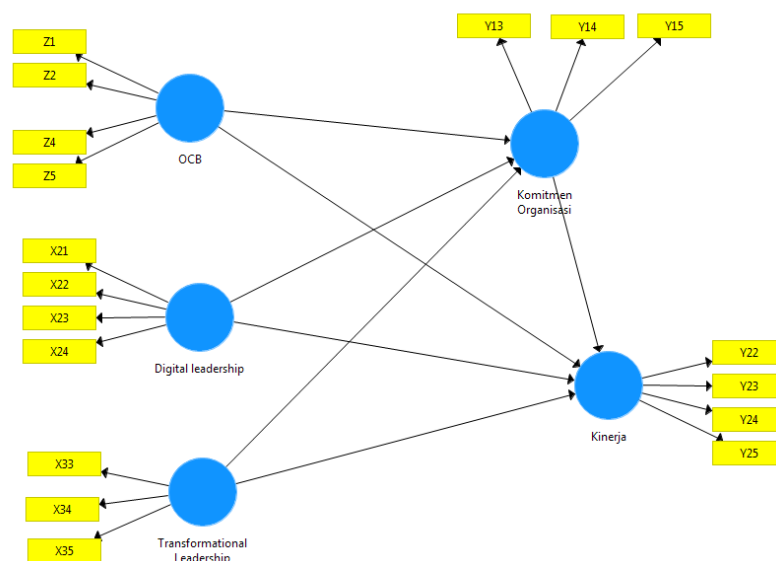
Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Data penelitian diperoleh dari kuesioner elektronik online yang didistribusikan secara online menggunakan metode snowball sampling. Responden penelitian ini adalah 120 karyawan senior dan

manajer perusahaan famili Business di Banten. Setiap butir pertanyaan / pernyataan tertutup diberikan lima pilihan jawaban, yaitu: sangat setuju (SS) skor 5, setuju (S) skor 4, netral / ragu-ragu (N) skor 3, tidak setuju (TS) skor 2, dan sangat tidak setuju skor (STS) 1. Metode pengolahan dan analisis data menggunakan PLS dan menggunakan software SmartPLS versi 3.0. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode Partial Least Square (PLS). PLS merupakan metode analisis alternatif dengan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis varians.

Karakteristik responden disajikan pada Tabel 1:

Tabel 1. Informasi Deskriptif Responden

Kriteria		Total
Usia	< 30 Tahun	45
	30 - 40 Tahun	50
	> 40 Tahun	25
Masa Kerja	< 5 Tahun	34
	5-10 Tahun	56
	> 10 Tahun	20



Gambar 1. Model Penelitian

Berdasarkan kajian teori yang ada dan penelitian sebelumnya, maka dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

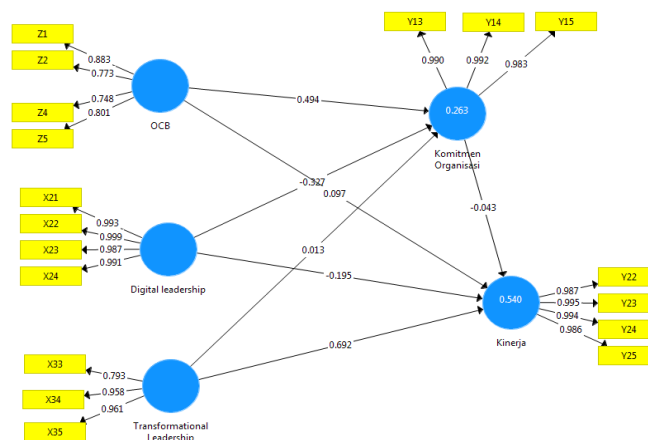
1. Hipotesis H1: OCB berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi.
2. Hipotesis H2 : Digital leadership berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi.
3. Hipotesis H3: Transformational Leadership berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi
4. Hipotesis H4: OCB berpengaruh terhadap Kinerja
5. Hipotesis H5 : Digital leadership berpengaruh terhadap Kinerja
6. Hipotesis H6: Transformational Leadership berpengaruh terhadap Kinerja
7. Hipotesis H7: Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja
8. Hipotesis H8: OCB berpengaruh terhadap Kinerja Industri melalui mediasi komitmen organisasi
9. Hipotesis H9 : Digital leadership berpengaruh terhadap Kinerja Industri melalui mediasi komitmen organisasi
10. Hipotesis H10: Transformational Leadership berpengaruh

terhadap Kinerja Industri melalui mediasi komitmen organisasi

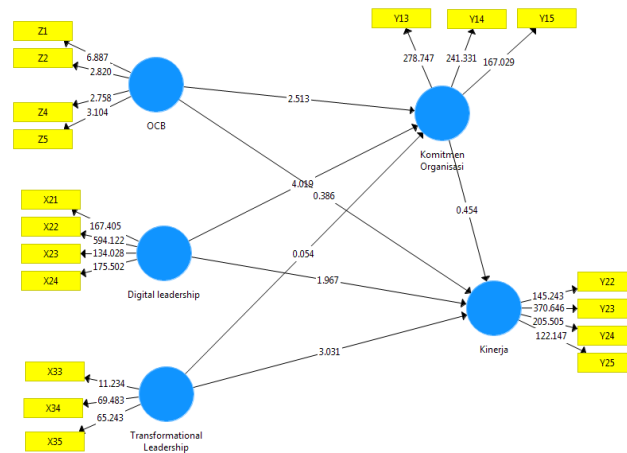
**HASIL DAN DISKUSI**

Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen adalah sejauh mana suatu ukuran berkorelasi positif dengan ukuran alternatif dari konstruk yang sama. Untuk mengevaluasi validitas konvergen dari konstruksi reflektif, kami mempertimbangkan pembebanan luar indikator dan rata-rata varians yang diekstraksi (AVE) Indikator dengan beban luar yang sangat rendah (di bawah 0,40) selalu dihilangkan dari konstruksi (Hair et al., 2011). Untuk nilai AVE,  $AVE > 0,50$  atau lebih tinggi menunjukkan bahwa, secara rata-rata, konstruk menjelaskan lebih dari setengah varian indikatornya. Sebaliknya, AVE kurang dari 0,50 menunjukkan bahwa, secara rata-rata, lebih banyak varian tetap dalam kesalahan item daripada dalam varian yang dijelaskan oleh konstruksi. Langkah analisis ini juga digunakan oleh penelitian yang dilakukan oleh Cahyono (2020); Fahmi (2020) dan Vizano (2020)



Gambar 2. Hasil Uji Validitas



Gambar 3. Hasil Uji Hipotesis

Tabel 2. Alpha Cronbach, Reliabilitas Komposit, dan Average Variance Extracted

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Digital leadership	0.995	1.016	0.996	0.985
Kinerja	0.994	0.996	0.995	0.981
Komitmen Organisasi	0.988	0.992	0.992	0.977
OCB	0.89	1.498	0.878	0.644
Transformational Leadership	0.898	1.016	0.933	0.823

Tabel 3 Nilai R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja	0.54	0.518
Komitmen Organisasi	0.263	0.237

Berdasarkan Tabel 3 di atas, nilai R Square komitmen organisasi sebesar 0,263 yang berarti variabel komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh variabel Transformational, OCB dan digital leadership sebesar 26.3%, sedangkan variabel lain menjelaskan sisanya sebesar 73.7%. (tidak dibahas dalam penelitian ini). Nilai R Square kinerja sebesar 0,544 yang berarti variabel komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh variabel Transformational, OCB dan digital leadership sebesar 54 %, sedangkan

variabel lain menjelaskan sisanya sebesar 46%. (tidak dibahas dalam penelitian ini).

### Uji Hipotesis

Reliabilitas komposit harus lebih tinggi dari 0,70 (dalam penelitian eksplorasi, 0,60 hingga 0,70 dianggap dapat diterima). Pertimbangan alpha Cronbach sebagai batas bawah dan keandalan komposit sebagai batas atas keandalan konsistensi internal. Keandalan indikator: beban luar indikator harus lebih tinggi dari 0,70.

Indikator dengan pembebanan luar antara 0,40 dan 0,70 harus dipertimbangkan untuk dihilangkan hanya jika penghapusan menyebabkan peningkatan reliabilitas komposit dan AVE di atas nilai ambang 0,5. Uji statistik-t dalam model analisis parsial kuadrat terkecil (PLS) menggunakan bantuan kinerja perangkat lunak

SmartPLS 3.0 menggunakan uji efek langsung. Langkah analisis ini juga digunakan oleh penelitian yang dilakukan oleh Cahyono (2020); Fahmi (2020); dan Purwanto (2020). Tabel 4 menunjukkan t-statistik dan nilai-p yang menunjukkan pengaruh antar variabel.

Tabel 4. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Digital leadership -> Kinerja	-0.195	-0.181	0.096	2.022	0.044
Digital leadership -> Komitmen Organisasi	-0.327	-0.324	0.084	3.896	0
Komitmen Organisasi -> Kinerja	-0.043	-0.03	0.098	0.443	0.658
OCB -> Kinerja	0.097	0.155	0.269	0.362	0.717
OCB -> Komitmen Organisasi	0.494	0.512	0.24	2.055	0.04
Transformational Leadership -> Kinerja	0.692	0.63	0.234	2.959	0.003
Transformational Leadership -> Komitmen Organisasi	0.013	0.002	0.268	0.047	0.962

Tabel 5. Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Digital leadership -> Komitmen Organisasi -> Kinerja	0.014	0.01	0.035	0.411	0.681
OCB -> Komitmen Organisasi -> Kinerja	-0.021	-0.02	0.062	0.345	0.73
Transformational Leadership -> Komitmen Organisasi -> Kinerja	-0.001	0.003	0.035	0.016	0.987

Pengaruh OCB terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan perhitungan statistik dengan menggunakan PLS pada Tabel 4 diatas dapat disimpulkan bahwa variabel OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja usaha. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai t-statistik sebesar 20.55 lebih besar dari 1,96

dan nilai p-value 0,040 lebih kecil dari 0,050. Artinya, hipotesis diterima. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Asbari (2020); Bernarto (2020); Pramono (2020) yang menyatakan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, artinya OCB akan mendorong peningkatan kinerja industri.



Pengaruh digital leadership terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan perhitungan statistik menggunakan PLS pada Tabel 4 di atas, dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai t-statistik sebesar 3.896 lebih besar dari 1,96 dan nilai p sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Artinya, hipotesis diterima. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Sartika (2020) dan Vizano (2020); Zena (2020); Nugroho (2020) dan Dezky (2020); yang menyatakan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja industri, artinya kepemimpinan digital akan mendorong peningkatan kinerja industry

Pengaruh Transformational leadership terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan perhitungan statistik dengan PLS pada Tabel 4 di atas, dapat disimpulkan bahwa variabel Transformational leadership berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai t-statistik sebesar 0.047 lebih kecil dari 1,96 dan nilai p-value 0,962 lebih kecil dari 0,05. Artinya, hipotesis ditolak. Temuan tersebut tidak sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Cahyono (2020); Kartika (2020); Fahmi (2020); Sartika (2020) dan Vizano (2020) yang menyatakan bahwa Transformational leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja industri, artinya Transformational leadership akan mendorong peningkatan kinerja industri.

Pengaruh OCB terhadap Kinerja

Berdasarkan perhitungan statistik menggunakan PLS pada Tabel 4 di atas, dapat disimpulkan bahwa variabel OCB berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai t-statistik sebesar 0.362 lebih kecil dari 1,96 dan nilai p sebesar 0.962 lebih besar dari 0,05. Artinya, hipotesis ditolak. Temuan ini tidak sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Sartika (2020) dan Vizano (2020); Zena (2020); Nugroho (2020) dan Dezky (2020); yang menyatakan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja industri, artinya OCB akan mendorong peningkatan kinerja industry

Pengaruh Digital leadership terhadap Kinerja

Berdasarkan perhitungan statistik menggunakan PLS pada Tabel 4 di atas, dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai t-statistik sebesar 2.022 lebih besar dari 1,96 dan nilai p sebesar 0,044 lebih kecil dari 0,05. Artinya, hipotesis diterima. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Sartika (2020) dan Vizano (2020); Zena (2020); Nugroho (2020) dan Dezky (2020); yang menyatakan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja industri, artinya kepemimpinan digital akan mendorong peningkatan kinerja industry.

Pengaruh Transformational Leadership terhadap Kinerja

Berdasarkan perhitungan statistik menggunakan PLS pada

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja

Berdasarkan perhitungan statistik menggunakan PLS pada Tabel 5 di atas, dapat disimpulkan bahwa variabel OCB berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja usaha. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai t-statistik sebesar 0.345 lebih kecil dari 1,96 dan nilai p sebesar 0,070 lebih besar dari 0,05. Artinya, hipotesis ditolak. Temuan ini tidak sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Sartika (2020) dan Vizano (2020); Zena (2020); Nugroho (2020) dan Dezky (2020); yang menyatakan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja industri, artinya kepemimpinan digital akan mendorong peningkatan kinerja.

Pengaruh Digital leadership berpengaruh Kinerja melalui mediasi komitmen organisasi

Berdasarkan perhitungan statistik menggunakan PLS pada Tabel 5 di atas, dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan digital berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja usaha. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai t-statistik sebesar 0.411 lebih kecil dari 1,96 dan nilai p sebesar 0,681 lebih besar dari 0,05. Artinya, hipotesis ditolak. Temuan ini tidak sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Sartika (2020) dan Vizano (2020); Zena (2020); Nugroho (2020) dan Dezky (2020); yang menyatakan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja industri, artinya kepemimpinan digital akan mendorong peningkatan kinerja.

Pengaruh Transformational Leadership berpengaruh Kinerja melalui mediasi komitmen organisasi

Berdasarkan perhitungan statistik menggunakan PLS pada Tabel 5 di atas, dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan digital berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja . Hal tersebut dibuktikan dengan nilai t-statistik sebesar Transformational Leadership 0.016 lebih kecil dari 1,96 dan nilai p sebesar 0,987 lebih besar dari 0,05. Artinya, hipotesis ditolak. Temuan ini sejalan dan sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Sartika (2020) dan Vizano (2020); Zena (2020); Nugroho (2020) dan Dezky (2020); yang menyatakan bahwa Transformational Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja industri, artinya kepemimpinan digital akan mendorong peningkatan kinerja industri.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja family business. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Menurut Purwanto (2020); Kadiyono (2020); Bahdin (2020); Abidina (2020) dan Yunita (2020) bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh langsung pada pergantian karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Menurut Asbari (2019); Fahmi (2020); Sartika (2020) dan Achmadi (2020) pada karyawan menunjukkan bahwa 89,6% kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel OCB. OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menggambarkan bahwa semakin baik perilaku OCB maka kinerja karyawan akan semakin baik. dengan alasan kelancaran produksi dan kinerja perusahaan dimana kelancaran kerja tidak cukup untuk melakukan

pekerjaan sesuai dengan tugasnya, tetapi mereka secara sukarela mengambil peran ekstra sebagai wujud loyalitas karyawan kepada perusahaan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tehran, Abtahi, dan Esmaeili (2013), bahwa dimensi-dimensi yang terdapat dalam OCB dapat meningkatkan kinerja pegawai, diantaranya altruisme, sportivitas dan kebajikan kewarganegaraan. Apabila perusahaan selalu mendesain pekerjaan sesuai kemampuan karyawan, pengawasan oleh pimpinan yang senantiasa mendukung dan memotivasi karyawan, memberikan peluang kemajuan yang sama antar karyawan, hubungan baik antar rekan kerja, fasilitas kerja yang membuat nyaman karyawan dan kesesuaian gaji. akan mengakibatkan karyawan merasa aman dan nyaman di tempat kerja. Dampaknya, karyawan akan bekerja maksimal dan berusaha memberikan kinerja terbaiknya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan kinerja terbaiknya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Pramono (2020) bahwa faktor kepuasan kerja yang meliputi sikap atasan, hubungan rekan kerja, sistem kompensasi, sistem karir dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga memperkuat penelitian Menurut Pramono (2019); Fatoni (2020); Cahyono (2020) dan Kartika (2020) bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi akan menghasilkan kinerja keuangan industri farmasi yang lebih tinggi. Hasil pengujian statistik (Tabel 4) membuktikan bahwa kepuasan

kerja sebagian memediasi hubungan antara OCB dan kinerja family business. farmasi. Artinya, peningkatan perilaku OCB yang disertai dengan peningkatan kepuasan kerja akan mampu memberikan pengaruh yang lebih baik terhadap kinerja karyawan.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa pada hubungan secara langsung OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja usaha, kepemimpinan digital berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja, transformational leadership berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja, OCB berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja, kepemimpinan digital berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja, Transformational Leadership berpengaruh signifikan terhadap variabel, Komitmen Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja. Pada hubungan tidak langsung disimpulkan OCB berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja melalui mediasi komitmen organisasi, kepemimpinan digital berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja melalui mediasi komitmen organisasi, kepemimpinan digital berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja melalui komitmen organisasi.

### **DAFTAR PUSTAKA**

Allen, N.J. dan Meyer, J.P. 1990. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to Organization". *Jurnal of*

- Occupational Psychology, volume 63, PP. 1-18
- Abidina, Z., Heddyb, ., Astutic, . Y. G. A., Adhad, . S., Asrorie, . K., Subrotof, . D. E., Zaharag, . V. M., Kahpih, . H. S., Purwanto, . A., Julyantoj, . O. & Azizik, . E. (2020) Effect of Transformational and Transactional Leadership Toward Iso 22000:2018 Food Safety Certified Company Performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11 (7), 529-538.  
doi:10.31838/srp.2020.7.77
- Achmadi, H., Antonio, . F., Pramono, . R., Bernarto, . I. & Purwanto, . A. (2020) Identification of The Positive and Negative Emotions that Appeared among High School Students When Selecting Business at Jakarta and Surrounding Area. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11 (9), 759-766.  
doi:10.31838/srp.2020.9.107
- Asbari, M. Wijayanti, L. Hyun, C. C., Purwanto, A., Santoso, P. B. (2020). How to Build Innovation Capability in the RAC Industry to Face Industrial Revolution 4.0?, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*. 24(6). 2008-2027. DOI: 10.37200/IJPR/V24I6/PR26019 2
- Asbari, Innocentius Bernarto, Rudy Pramono, Agus Purwanto, Dylmoon Hidayat, Ardian Sopa, Virza Utama Alamsyah, Pierre Senjaya, Miyv Fayzhall, Mustofa. (2020). The Effect of work-Family conflict on Job Satisfaction and Performance: A Study of Indonesian Female Employees . *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 6724 - 6748. Retrieved from <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/7325>
- Basri, ., Wibowo, . T. S., Abdillah, . A., Kharis, . A., Jaenudin, ., Purwanto, . A., Mufid, . A., Maharani, . S., Badi`ati, . A. Q., Fahlevi, . M. & Sumartiningsih, . S. (2020) Democratic, Authocratic, Bureaucratic and Charismatic Leadership Style: Which Influence School Teachers Performance in Education 4.0 Era?. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11 (9), 277-286.  
doi:10.31838/srp.2020.9.45
- Bahdin Nur Tanjunga, Yurni Rahmanb, Budiyantoc, Badawid, Aep Tata Suryanae, Warni Tune Sumarf, Abdul Mufidg, Agus Purwantoh, Wartoi (2020) The Influence of Transformational Leadership, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior on the Performance of Islamic School Teachers. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11 (7), 539-546.  
doi:10.31838/srp.2020.7.78
- Bernardin, H. John, and Joyce, E. A. Russel. 1993. *Human Resource Management An Experiential Approach*. New York: McGraw – Hill. Series In Management
- Bernarto, Diana Bachtiar, Niko Sudibjo, Ian Nurpatria Suryawan, Agus Purwanto, Masduki Asbari. (2020). Effect of Transformational Leadership, Perceived Organizational

- Support, Job Satisfaction Toward Life Satisfaction: Evidences from Indonesian Teachers. *International Journal of Advanced Science and Technology*.29(3). 5495 -5503
- Christine, W.S., Oktorina, Megawati, danMula, Indah. 2010. "PengaruhKonflikPekerjaandan KonflikKeluargasebagaiInterver ningVariabel (Studipada Dual Career. Couple di Jabotabek)". *JurnalManagemendanKewirausahaan*, Volume 12 No. 2. Hal 121-132 Jakarta Selatan :UniversitasKatolik Indonesia Atina Jaya
- Cahyono, Y., Jihadi, . M., Arifin, . Z., Purnamasari, . W., Musnaini, ., Wijoyo, . H., Fitriaty, ., Putra, . R. S., Putri, . R. A., Muliansyah, . D., Suryani, . P. & Purwanto, . A. (2020) Do OCBInfluence Market Performance? Evidence from Indonesian Pharmacy Industries. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11 (9), 439-451. doi:10.31838/srp.2020.9.62
- Suheny, . E., Arum, . M., Wandu, . D., Rahmat, . A., kurnianingsih, . A., Haerani, . A., Dasmaran, . V., Taryanto, ., Adha, . S. & Purwanto, . A. (2020) Develop Leadership Style Model for Indonesian SMEs Leaders During Covid-19 Pandemic. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11 (8), 576-586. doi:10.31838/srp.2020.8.82
- Pramono,R.Kristianti,T.,Purwanto, A. (2020).Character Development Training for Adults (A Case Study of Heartmaster Program in Jakarta). *Test Engineering & Management*. 83. 5809 -581. <http://www.testmagazine.biz/index.php/testmagazine/article/view/4556>
- Supriadi, O., Musthan, . Z., Saodah, ., Nurjehan, . R., Haryanti, . Y. D., Marwal, . M. R., Purwanto, . A., Mufid, . A., Yulianto, . R. A., Farhan, . M., Fitri, . A. A., Fahlevi, . M. &Sumartiningsih, . S. (2020) Did Transformational, Transactional Leadership Style and Organizational Learning Influence Innovation Capabilities of School Teachers during Covid-19 Pandemic?. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11 (9), 299-311. doi:10.31838/srp.2020.9.47
- Kadiyono, A. L., Sulistiobudi, . R. A., Haris, . I., Wahab, . M. K. A., Ramdani, . I., Purwanto, . A., Mufid, . A., Muqtada, . M. R., Gufron, . M., Nuryansah, . M., Ficayuma, . L. A., Fahlevi, . M. &Sumartiningsih, . S. (2020) Develop Leadership Style Model for Indonesian Teachers Performance in Education 4.0 Era. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11 (9), 363-373.doi:10.31838/srp.2020.9.52
- Teguh Setiawan Wibowoa, Alfi QonitaB adiatib, Arna Asna Annisac, Mohd Khaidir Abdul Wahabd, M. Rifa Jamaludine, Muhamad Rozikanf, Abdul Mufidg, Khaerul Fahmih, Agus Purwanto, Akhmad Muhainij (2020) Effect of Hard Skills, Soft Skills, Organizational Learning and Innovation Capability on Islamic Business Lecturers' Performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11 (7), 556-569. doi:10.31838/srp.2020.7.80

- N. E., Roswandi, . I., Rahim, . A., Naro, . A., Izzati, . T., Munita, . A. A., Junaedi, . D., Suprihatiningsih, . W., Purwanto, . A. & Bakti, . C. S. (2020) Six Sigma Benefit for Indonesian Pharmaceutical Industries Performance: A Quantitative Methods Approach. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11 (9), 466-473. doi:10.31838/srp.2020.9.66
- Cahyono, Y., Jihadi, . M., Arifin, . Z., Purnamasari, . W., Musnaini, ., Wijoyo, . H., Fitriaty, ., Putra, . R. S., Putri, . R. A., Muliansyah, . D., Suryani, . P. & Purwanto, . A. (2020) Do OCBI Influence Market Performance? Evidence from Indonesian Pharmacy Industries. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11 (9), 439-451. doi:10.31838/srp.2020.9.62
- Kartika, H., Norita, . D., Triana, . N. E., Roswandi, . I., Rahim, . A., Naro, . A., Izzati, . T., Munita, . A. A., Junaedi, . D., Suprihatiningsih, . W., Purwanto, . A. & Bakti, . C. S. (2020) Six Sigma Benefit for Indonesian Pharmaceutical Industries Performance: A Quantitative Methods Approach. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11 (9), 466-473. doi:10.31838/srp.2020.9.66
- Fahmi, K., Kurniawan, . T., Cahyono, . Y., Sena, . A., Suhadarliyah, ., Suryani, . P., Sugianto, . A., Amelia, . D., Musnaini, ., Amin, . S., Hasbullah, . H., Jihadi, . M., Wijoyo, . H. & Purwanto, . A. (2020) Did Transformational, Digital and Transformational Leadership Influence Market Performance? Evidence from Indonesian Pharmaceutical Industry. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11 (9), 642-653. doi:10.31838/srp.2020.9.95
- Jannah, M., Fahlevi, . M., Paulina, . J., Nugroho, . B. S., Purwanto, . A., Subarkah, . M. A., Kurniati, . E., Wibowo, . T. S., Kasbuntoro, ., Kalbuana, . N. & Cahyono, . Y. (2020) Effect of ISO 9001, ISO 45001 and ISO 14000 toward Financial Performance of Indonesian Manufacturing. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11 (10), 894-902. doi:10.31838/srp.2020.10.134
- Nelvitia Purba, Ali Mukti Tanjung, Sri Sulistyawati, Rudy Pramono and Agus Purwanto.(2020). Death Penalty and Human Rights in Indonesia, *International Journal of Criminology and Sociology*, 9(2020), 1356-1362, DOI: <https://doi.org/10.6000/1929-4409.2020.09.156>.

**Balanced Scorecard Sebagai Model Terintegrasi Yang Diterapkan Pada  
Sektor Publik Di Indonesia  
Studi Kasus: Kementerian Kelautan Dan Perikanan RI**

<sup>1</sup>Lita Dharmayuni, <sup>2</sup>Benny Khairuddin

<sup>1</sup>STIE YAI Jakarta, Indonesia, <sup>2</sup>Perencana Madya, Biro Perencanaan,  
Kementerian Kelautan dan Perikanan

Email : [litadharmayuni@gmail.com](mailto:litadharmayuni@gmail.com) , [benny.khairuddin@kkp.go.id](mailto:benny.khairuddin@kkp.go.id)

(Diterima: Maret 2021; Direvisi: April 2021; Dipublikasikan: Mei 2021)

**ABSTRAK**

Istilah 'pemerintah' tidak merujuk pada satu organisasi, pemerintah di tingkat mana pun biasanya merupakan kumpulan organisasi yang kompleks, memiliki hubungan yang kompleks dengan organisasi lain di dalam negara dan dengan pihak luar. Untuk dapat menjalankan fungsinya pemerintah harus memiliki tata kelola yang baik. Penerapan NPM dapat mendorong perbaikan pengelolaan sektor publik. Reformasi NPM sedang terjadi di semua negara-negara terlepas dari berbagai tahap perkembangan ekonomi dan politik mereka. Implementasi NPM di organisasi sektor publik pada dasarnya adalah untuk memperkenalkan konsep kinerja. Salah satu wujud implementasi pengukuran kinerja yang tercermin dalam penerapan NPM adalah aplikasi Balance Scorecard (BSC) di sektor publik. Tujuan dari makalah ini adalah untuk mengajukan perbaikan dan mengevaluasi model pengukuran kinerja menggunakan Balanced Scorecard (BSC) dengan menggunakan Four Process Managing Strategy yang dikemukakan oleh Kaplan & Norton (1996) yang diterapkan di Kementerian Kelautan dan Perikanan RI.

**Kata Kunci:** *Balance Scorecard, Sektor Publik, New Public Management.*

## **PENDAHULUAN**

Faktor paling utama dari sektor publik adalah kedaulatan pemerintah yang pada akhirnya dikendalikan oleh para politisi. Bagi pemerintah nasional, kedaulatan ini meluas ke seluruh negara, termasuk ekonominya; untuk pemerintah negara bagian dalam suatu federasi, kedaulatan meluas ke negara bagiannya masing-masing. Istilah 'pemerintah' tidak merujuk pada satu organisasi, pemerintah di tingkat mana pun biasanya merupakan kumpulan organisasi yang kompleks, memiliki hubungan yang kompleks dengan organisasi lain di dalam negara dan dengan pihak luar. Pemerintah terdiri dari legislatif, eksekutif, yudikatif, tetapi juga departemen dan Lembaga (Jones & Pendlebury, 2010).

Untuk dapat menjalankan fungsinya pemerintah harus memiliki tata kelola yang baik. Jones & Pendlebury (2010) mendeskripsikan bahwa tata kelola adalah berbicara tentang bagaimana manajemen memimpin setiap organisasi pemerintah dan bagaimana manajemen itu bertanggung jawab kepada mereka yang bertanggung jawab atas tata kelola dalam organisasi itu. Istilah 'tata kelola' awalnya merupakan sinonim untuk 'pemerintah' yang telah jatuh dari penggunaan umum. Dalam beberapa dekade terakhir, istilah tersebut muncul kembali dalam istilah 'corporate governance'. Dalam pemerintahan, tata kelola bukan berbicara tentang cara berpikir pemerintah dalam pengertian hukum dan politik terluas, tetapi cara berpikir tentang masing-masing organisasi

pemerintah, seperti departemen pemerintah dari pemerintah nasional.

Setelah tahun 1980an, akuntansi sektor publik bergerak menuju Progressive Public Administration (PPA) dengan penekanan pada dua doktrin management. Doktrin pertama adalah menjaga public sector berbeda jelas dengan private sector dalam hal keterlanjutan; etos; metode bisnis; desain organisasi; orang yang terlibat; reward dan struktur karir. Doktrin yang lain adalah tetap menahan kebijaksanaan politik dan manajerial dengan cara mengembangkan struktur dan prosedur yang mencegah adanya favouritism dan korupsi serta menjaga hubungan yang cukup antara para politisi dan petugas lama yang mendapatkan kepercayaan publik (Hood, 1995).

Namun pada prakteknya model PPA mendapatkan banyak kecaman dengan adanya hubungan kompleks high-trust and low-trust relationship dimana akuntansi didalamnya mencerminkan tingkat kepercayaan; dan masih dianggap low-trust terutama pada bagian yang berhubungan dengan pihak luar seperti proses perjanjian kontrak; proses rekrutmen dan pemilihan staf; begitu juga dengan pengelolaan kas. Dari hal tersebut munculah model New Public Management (NPM) yang bertujuan untuk menggantikan model PPA yang dianggap sudah tidak dapat mengikuti perkembangan manajemen sektor publik. Model NPM menekankan pada dua dasar utama yaitu : (1) memindahkan atau mengurangi perbedaan antara public sector dan private sector; (2) memindahkan penekanan dari akuntabilitas berfokus pada proses



kepada penekanan yang lebih besar atas akuntabilitas yang berfokus pada hasil (Hood, 1995).

NPM terdiri dari 7 (tujuh) dimensi perubahan yang terdiri dari (Hood, 1995):

1. Perubahan lewat pemecahan organisasi publik menjadi beberapa organisasi untuk masing-masing public sector dengan menghasilkan delegasi.
2. Perubahan lewat kompetisi, baik itu kompetisi antar public sector maupun kompetisi antar public sector dan private sector.
3. Perubahan kearah penggunaan manajemen praktis dalam public sector yang diperoleh dari model private sector.
4. Perubahan penekanan pada disiplin dan penghematan penggunaan resource dan pencarian aktif untuk menemukan alternative less costly ways untuk mengantarkan public service yang lebih baik.
5. Kontrol yang lebih aktif dengan bisa melihat kemampuan manajer tingkat atas .
6. Penggunaan standar performa yang lebih jelas dan minimal dapat terukur dan dapat di periksa.
7. Penekanan lebih besar pada kontrol output, usaha untuk mengontrol organisasi publik dimana basis perhitungan berdasarkan pekerjaan bukan berdasarkan jabatan atau pendidikan.

Dalam perkembangannya NPM dianggap sebagai standar yang ideal dimana para peneliti dan pihak terpelajar beranggapan bahwa NPM dapat mengembangkan kekuatan sektor publik untuk membuat perubahan. Namun dalam prakteknya

debat dan kritik diantara para akademi dan praktisi terkait NPM yang dianggap sebagai one-size-fits-all application dari managerial dan accounting techniques dalam sektor publik terus terjadi (Steccolini, 2018).

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. NPM di Sektor Publik**

NPM tidak seperti reformasi sektor publik lainnya karena faktanya perubahan ini merupakan perubahan yang didorong oleh praktisi dan disertai dengan gerakan perubahan secara global. Namun, apa yang berhasil dalam sektor publik di suatu keadaan tertentu mungkin tidak berfungsi dalam pengaturan politik, sosial, atau ekonomi lainnya. Kenyataannya reformasi NPM sedang terjadi di semua negara-negara terlepas dari berbagai tahap perkembangan ekonomi dan politik mereka dan reformasi administratif dari tindakan NPM benar-benar merupakan gerakan reformasi sektor publik secara global (Borins, 1998).

Lane (2000) berpendapat bahwa NPM didasarkan pada dua asumsi. Pertama, permintaan harus dipisahkan dari penawaran. Ketika pemerintah menyediakan sesuatu, maka itu tidak dapat dilampirkan pada satu pemasok. Penyediaan barang tidak bisa dilampirkan ke penyedia tunggal. Dengan demikian, permintaan harus sepenuhnya dipisahkan dari penawaran. Prinsip kedua atau dapat diperebutkan adalah bahwa harus ada kompetisi dalam penawaran. Itu adalah dua prinsip atau asumsi inti. Persaingan dalam pasokan berarti bahwa segala

bentuk kelebihan sewa di biro dan perusahaan publik akan dihilangkan. Kedua prinsip ini menjamin bahwa pemerintah menjadi lebih kuat.

## **2. Balance Scorecard**

BSC pada awalnya dibuat pada tahun 1992 oleh Kaplan dan Norton untuk menyelesaikan masalah manajemen dan evaluasi kinerja organisasi di sektor swasta; model ini dipandang sebagai model yang melengkapi informasi keuangan tradisional dengan informasi non-keuangan yang dapat memberikan informasi penting untuk pengembangan dan pemantauan organisasi (Kaplan & Norton, 1992).

BSC tidak dimaksudkan sebagai pengganti model manajemen keuangan, tetapi lebih sebagai alat untuk menyeimbangkan kegiatan jangka pendek dengan tujuan yang ditetapkan dalam jangka menengah hingga jangka panjang (Kaplan & Norton, 1996). BSC juga dipergunakan sebagai alat untuk penyesuaian komunikasi dan strategi. Kaplan & Norton (1992) mengasumsikan BSC sebagai informasi cepat dan indikator dalam kokpit pesawat. Untuk tugas rumit dalam menavigasi dan menerbangkan pesawat terbang, pilot memerlukan informasi terperinci tentang banyak aspek penerbangan. Mereka membutuhkan informasi tentang bahan bakar, kecepatan udara, ketinggian, bantalan, tujuan, dan indikator lain yang merangkum lingkungan saat ini dan yang diprediksi. Ketergantungan pada satu

instrumen bisa berakibat fatal. Demikian pula, kompleksitas mengelola organisasi saat ini mengharuskan manajer untuk dapat melihat kinerja di beberapa bidang secara bersamaan.

BSC memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dari empat perspektif penting. Keempat perspektif tersebut adalah: keuangan, klien, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, dimana keempat perspektif tersebut terhubung dalam hubungan sebab akibat dan tidak dapat dilihat secara independen. 'Perspektif keuangan' mencerminkan kekhawatiran dengan kinerja keuangan. Artinya, kebutuhan untuk memastikan kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi dan memantau variabel yang relevan seperti pengembalian investasi, hasil dari upaya untuk mengelola aset, persentase investasi, dan hasil bersih (Kaplan & Norton, 1992). 'Perspektif klien' berkaitan dengan identifikasi pelanggan, kebutuhan mereka, dan segmen pasar, untuk menyesuaikan langkah-langkah kunci untuk sukses: kepuasan, pangsa pasar, loyalitas / retensi dan penangkapan dan penangkapan pelanggan, dan profitabilitas.

Hasil dari pendekatan semacam itu mempengaruhi seluruh rantai nilai organisasi, termasuk kegiatan operasionalnya, logistik, pengembangan dan layanan produk, distribusi, dan pemasaran. 'Perspektif proses internal' mewakili serangkaian kegiatan dan tindakan yang dikembangkan. Ini memantau dan menganalisis dimensi operasional

organisasi dan kecukupan proses internal untuk mencapai kepuasan pelanggan dan optimalisasi keuangan (Kaplan & Norton, 1992).

Efisiensi operasional didasarkan pada penyelarasan proses strategis ini. Perspektif ini meningkatkan nilai pelanggan, dengan tujuan akhir meningkatkan kinerja keuangan (pendapatan).

Pembelajaran dan Pertumbuhan Perspektif ini menentukan peningkatan dalam proses, penggunaan efisien sumber daya keuangan, meningkatkan kepuasan pelanggan.

Perspektif ini menentukan peningkatan dalam proses, penciptaan nilai, dan kinerja keuangan (pendapatan).

Diadaptasi dari Mendes, 2012

### **3. Four Process Managing Strategy**

Sebagian besar sistem pengendalian operasional dan manajemen organisasi dibangun di sekitar langkah-langkah dan target keuangan, yang tidak banyak berhubungan dengan kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuan strategis jangka panjang. Dengan demikian, penekanan yang dilakukan kebanyakan perusahaan pada langkah-langkah keuangan jangka pendek menyisakan kesenjangan antara pengembangan strategi dan implementasinya. Manajer yang menggunakan Balanced Scorecard tidak harus bergantung pada ukuran keuangan jangka pendek sebagai satu-satunya indikator kinerja perusahaan.

Scorecard memungkinkan mereka memperkenalkan empat

proses manajemen baru yang, secara terpisah dan bersama-sama, berkontribusi untuk menghubungkan tujuan strategis jangka panjang dengan tindakan jangka pendek (Kaplan & Norton, 1996).

Jika kita melihat sektor publik target keuangan bukan merupakan target utama yang akan dicapai, dikarenakan salah satu sifat sektor publik adalah pelayanan masyarakat. Sehingga empat langkah proses dalam balance scorecard lebih dapat diaplikasikan dengan harapan bisa memaksimalkan tujuan strategis jangka panjang lewat tindakan atau rencana jangka pendek.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan dengan menganalisa data sekunder berupa Laporan Kinerja KKP yang disusun dan diukur di tahun 2018 yang dilengkapi dengan data primer dalam bentuk wawancara yang dilakukan kepada 3 orang pegawai KKP yang terlibat langsung dalam proses penyusunan dan pelaksanaan BSC hingga saat ini.

Metodologi yang digunakan untuk mengembangkan strategi manajemen model di KKP RI didasarkan pada perspektif BSC (stakeholder, costumer, internal process and learning and growth). Keempat perspektif tersebut diterapkan di sektor kelautan dan perikanan untuk mengembangkan struktur tujuan yang partisipatif, terkoordinasi, dan kohesif dengan target strategis yang ditujukan untuk kepuasan pengguna dan dikaitkan dengan ukuran kinerja yang

memungkinkan perencanaan proses perubahan.

## HASIL DAN DISKUSI

### 1. Proses Pertama – Menerjemahkan misi

Menerjemahkan visi akan membantu manajer membangun konsensus seputar visi dan strategi organisasi. Visi dan misi itu harus dinyatakan sebagai satu set tujuan dan ukuran yang terintegrasi (Kaplan & Norton, 1996).

Untuk sektor kelautan Pemerintah Indonesia telah menyusun Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025 yang telah ditetapkan melalui Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 sebagai visi dan misi pembangunan nasional yang ingin dicapai, yakni memantapkan pembangunan secara menyeluruh di berbagai bidang dengan menekankan pencapaian daya saing kompetitif perekonomian berlandaskan keunggulan sumberdaya alam dan sumberdaya manusia berkualitas serta kemampuan IPTEK yang terus meningkat. RPJPN tersebut dijabarkan dalam beberapa tahap Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) yang telah ditetapkan melalui Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2015.

Visi dan misi KKP untuk periode 2015-2019 merupakan penjabaran dari visi dan misi Presiden lewat RPJMN, dimana setiap RPJMN harus mengacu pada visi dan misi Presiden untuk setiap periodenya.

“Sejak pemerintahan Bapak Jokowi di tahun 2014 hingga sekarang visi misi hanya ada visi dan misi Presiden dan Wakil Presiden, setiap K/L harus membuat visi dan misi yang tujuannya adalah mewujudkan visi dan misi Presiden dan Wakil Presiden, visi dan misi K/L tidak boleh lepas dari visi dan misi Presiden dan Wakil Presiden. Pegawai 2”.

“Acuannya menggunakan Undang-Undang 25 tahun 2004. Visi dan misi tersebut dijabarkan lagi dimana masing-masing K/L wajib menentukan visi dan misi sendiri yang diturunkan dari visi dan misi Presiden dan Wakil Presiden, tetapi tetap mengacu pd sasaran yang ada di RPJMN. Pegawai 3”.

RPJMN 2015-2019 merupakan tahap ketiga dari rencana RPJPN hingga tahun 2025. Kerangka pencapaian tujuan RPJMN dirumuskan lebih lanjut dalam 9 Agenda Prioritas Pembangunan Nasional (Nawa Cita), yaitu:

1. Menghadirkan kembali negara untuk melindungi segenap bangsa dan memberikan rasa aman pada seluruh warga negara;
2. Membuat pemerintah selalu hadir dengan membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis, dan terpercaya;
3. Membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah- daerah dan desa dalam kerangka negara kesatuan;
4. Memperkuat kehadiran negara dalam melakukan reformasi

sistem dan penegakan hukum yang bebas korupsi, bermartabat, dan terpercaya;

5. Meningkatkan kualitas hidup manusia Indonesia;
6. Meningkatkan produktivitas rakyat dan daya saing di pasarinternasional sehingga bangsa Indonesia bisa maju dan bangkit bersama bangsa-bangsa Asia lainnya;
7. Mewujudkan kemandirian ekonomi dengan menggerakkan sektor-sektor strategis ekonomi domestik;
8. Melakukan revolusi karakter bangsa;
9. Memperteguh Ke-Bhineka-an dan memperkuat restorasi sosial Indonesia.

Rencana Strategis KKP 2015-2019 yang diturunkan dari RPJMN 2015-2019 merupakan visi dan misi pembangunan nasional yang diarahkan lewat sektor kelautan, visi dan misi pembangunan nasional tersebut ditopang oleh 3 pilar misi utama yaitu Misi Kedaulatan, Misi Keberlanjutan dan Misi Kesejahteraan. Ketiga pilar ini adalah satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan. Misi Kesejahteraan tidak akan tercapai apabila mengabaikan kedaulatan dan keberlanjutan.

1. Kedaulatan (Sovereignty), mewujudkan pembangunan kelautan dan perikanan yang berdaulat, guna menopang kemandirian ekonomi dengan mengamankan sumberdaya kelautan dan perikanan, dan mencerminkan kepribadian Indonesia sebagai negara kepulauan.

2. Keberlanjutan (Sustainability), mewujudkan pengelolaan sumberdaya kelautan dan perikanan yang berkelanjutan.

3. Kesejahteraan (Prosperity), yakni mewujudkan masyarakat kelautan dan perikanan yang sejahtera, maju, mandiri, serta berkepribadian dalam kebudayaan.

## **2. Proses Kedua - Berkomunikasi Dan Menghubungkan**

Melakukan komunikasi dan menghubungkan strategi dengan tujuan departemen atau output individual memberi para manajer cara untuk memastikan bahwa semua tingkatan organisasi memahami strategi jangka panjang dan bahwa tujuan departemen dan individu selaras dengannya (Kaplan & Norton, 1996).

Dari hasil SWOT, KKP RI dapat menetapkan beberapa rencana strategis yang akan dicapai dalam jangka waktu 2015-2019, yaitu: (a) terwujudnya kesejahteraan masyarakat kelautan dan perikanan; (b) terwujudnya kedaulatan dalam pengelolaan sumber daya kelautan dan perikanan serta pengelolaan yang partisipatif, bertanggungjawab dan berkelanjutan; (c) tersedianya pembangunan kelautan dan perikanan yang efektif, terselenggaranya tata kelola yang adil, berdaya saing dan berkelanjutan disertai dengan pengendalian dan pengawasan yang professional dan partisipatif (d) terwujudnya aparatur sipil negara yang kompeten, professional dan bertintegritas, tersedia manajemen pengetahuan yang handal, birokrasi yang

efektif, efisien dan terkelolanya anggaran pembangunan secara efisien dan akuntabel.

### **3. Proses Ketiga – Perencanaan Bisnis**

Proses ketiga ini memungkinkan perusahaan mengintegrasikan rencana bisnis dan keuangan mereka, namun karena BSC ini diterapkan dalam sektor publik yang tidak berfokus pada bidang keuangan saja maka tahap ini lebih difokuskan pada integrasi antara perencanaan bisnis dan tujuan utama sektor publik yaitu pelayanan masyarakat.

Dalam proses ini manajer dapat menggunakan tujuan ambisius yang ditetapkan untuk tindakan *balanced scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan menetapkan prioritas, mereka dapat melakukan dan mengoordinasikan inisiatif-inisiatif yang mereka ke arah tujuan strategis jangka panjang dengan menetapkan target yang ingin dicapai secara lebih jelas, target yang di tetapkan harus searah dan sejalan dengan strategi yang ingin dituju pada proses kedua.

Proses ketiga dari tahapan *Four Process Managing Strategy* memungkinkan pemimpin KKP berfokus pada integrasi antara perencanaan bisnis dan tujuan utama sektor publik yaitu pelayanan masyarakat. Di KKP sendiri proses ketiga ini dilakukan dengan menerjemahkan sasaran strategis yang telah ditetapkan di proses kedua kedalam Indikator Kinerja Utama (IKU) yang disusun sebagai target pencapaian dan indikator yang dipergunakan

sebagai acuan pencapaian sasaran strategis yang telah ditetapkan. Pengukuran capaian kinerja KKP setiap tahunnya dilakukan dengan cara membandingkan antara target (rencana) dan realisasi IKU pada masing-masing perspektif yang telah disusun.

Masing-masing sasaran strategi yang ingin dicapai tersebut saling memiliki keterkaitan dan menunjang satu sama lainnya, keberhasilan salah satu sasaran strategi akan berhubungan dengan keberhasilan sasaran strategi yang lain. Karena itulah KKP harus mengupayakan pencapaian target untuk masing-masing sasaran strategi agar dapat mendorong keberhasilan strategi yang lain, yang pada akhirnya akan mendorong keberhasilan dari strategi utama yang sesuai dengan visi dan misi KKP.

### **4. Proses keempat - umpan balik dan pembelajaran**

Proses keempat ini memberi organisasi kemampuan untuk pembelajaran strategis. Umpan balik dan proses peninjauan yang ada berfokus pada apakah perusahaan, departemennya, atau karyawan perorangannya telah memenuhi tujuan keuangan yang telah ditetapkan. Dengan *balanced scorecard* di pusat sistem manajemennya, sebuah perusahaan dapat memantau hasil jangka pendek dari tiga perspektif tambahan — pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan — dan mengevaluasi strategi dengan mempertimbangkan kinerja terkini. *Scorecard* memungkinkan organisasi untuk memodifikasi

strategi untuk mencerminkan pembelajaran waktu nyata (Kaplan & Norton, 1996).

Tiga proses manajemen pertama yaitu: menerjemahkan visi, berkomunikasi dan menghubungkan, dan perencanaan bisnis menjadi sangat penting untuk menerapkan strategi, tetapi mereka tidak memadai dalam dunia yang tidak dapat diprediksi, proses keempat melengkapi lingkaran ini. Bersama-sama keempat proses membentuk proses belajar satu putaran yang penting yaitu satu putaran dalam arti bahwa tujuan tetap konstan, dan setiap penyimpangan dari lintasan yang direncanakan dipandang sebagai sesuatu yang harus diperbaiki. Proses satu putaran ini tidak memerlukan atau bahkan memfasilitasi pemeriksaan ulang baik dari strategi atau teknik yang digunakan untuk menerapkannya dalam terang kondisi saat ini.

Proses ke empat ini sesuai dengan doktrin NPM yang terakhir dimana perubahan pelayanan *public sector* berfokus pada penekanan yang lebih besar pada kontrol output, usaha untuk mengontrol organisasi publik dimana basis perhitungan berdasarkan pekerjaan bukan berdasarkan jabatan atau pendidikan. Dengan memberi perhatian kepada output yang dicapai akan diketahui capaian dari target yang telah ditetapkan, jika capaian tidak sesuai dengan target KKP mencari penyebab dan merumuskan strategi serta target kedepan agar bisa diperoleh hasil yang lebih baik diperiode selanjutnya.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Layanan sektor publik diarahkan untuk melayani kepentingan publik dan untuk memastikan kepuasan kebutuhan dan kesejahteraan publik, mengikuti prinsip-prinsip legalitas, imparialitas, moralitas, dan efisiensi. Sangat penting bagi layanan publik untuk meninjau sistemnya untuk memastikan manajemen yang tepat, sesuai dengan persyaratan khusus daerah, berfokus pada mengantisipasi dan memantau pembangunan dan merespons dengan cepat dan efektif terhadap harapan.

Reformasi NPM di Indonesia dapat mengembangkan kekuatan sektor publik untuk membuat perubahan kearah perbaikan. Penerapan NPM akan menghasilkan perubahan yang baik dapat diukur lewat kinerja (performance) dari sektor publik itu sendiri. Sektor publik yang berkinerja dapat meningkatkan citra warga negara terhadap administrasi publik dan akibatnya kepercayaan mereka pada pemerintah. Implementasi NPM di organisasi sektor publik pada dasarnya adalah untuk memperkenalkan konsep kinerja. Hood (1991) menunjukkan bahwa reformasi yang didasarkan pada NPM adalah upaya untuk memperkenalkan langkah-langkah kinerja untuk mengurangi biaya atau untuk meningkatkan kontrol keuangan. Salah satu wujud implementasi pengukuran kinerja yang tercermin dalam penerapan NPM adalah aplikasi Balance Scorecard (BSC) di sektor publik.

BSC hadir sebagai model manajemen yang dapat digunakan dalam organisasi swasta atau publik

dan dapat disesuaikan sesuai dengan situasi spesifik masing-masing organisasi. Metodologi untuk implementasi adalah sama, melibatkan analisis dan pemahaman organisasi, kesadaran dan keterlibatan semua pemangku kepentingan, pengembangan pedoman strategis, pemilihan indikator, dan penetapan target. Ini diikuti oleh penyelarasan inisiatif strategis dan pembangunan scorecard, menghasilkan pemantauan dan evaluasi kinerja yang mengembalikan umpan balik dan mendorong pembelajaran (Mendez, 2012).

Di KKP RI penerapan balance scorecard dapat dilihat sebagai model penerapan empat tahapan baru (Four Process) sesuai model Kaplan & Norton (1996) dengan menghubungkan tujuan strategis jangka panjang dengan tindakan jangka pendek sesuai dengan tujuan utama pembangunan nasional berkelanjutan.

Dari hasil penilaian diketahui bahwa dari 21 Indeks Kinerja Utama (IKU) terdapat 8 IKU yang hasil kinerjanya tidak mencapai target di tahun 2018, dimana 4 IKU hampir mencapai target dan 4 IKU lainnya masih cukup jauh dari target awal yang ditetapkan. Namun di proses ke-4 yaitu proses umpan balik dan pembelajaran KKP sudah memetakan penyebab ketidakberhasilan kegiatan yang dilakukan yang menyebabkan target tidak dapat dicapai serta tindakan atau rencana yang akan diambil untuk meningkatkan kinerja kedepan.

Secara keseluruhan KKP seperti yang telah dijelaskan dalam model BSC di atas telah melakukan upaya perbaikan sektor kelautan

dengan memberikan perhatian utama pada masyarakat dan pelaku bisnis sektor kelautan. BSC dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kualitas layanan di sektor kelautan, dan dalam aspek kegiatan manajemen, teknis, lingkungan, ekonomi, sosial, dan operasional organisasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, A., Sarwani, A. S., Erlangga, H., Siagian, A. O., Purwanto, A., Effendy, A. A., ... & Wahyitno, C. D. M. (2020). Optimization of MSMEs Empowerment in Facing Competition in the Global Market during the COVID-19 Pandemic Time. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(11), 1506-1515.
- Alford, J., (2000). *The Implications of "Publicness" for Strategic Management Theory*. *Exploring Public Sector Strategy*. Financial Times Prentice Hall, Harlow, pp. 1-16.
- Aslan, I., Çınar, O & Özen, Ü (2014). Developing Strategies for the Future of Healthcare in Turkey by Benchmarking and SWOT Analysis. *10th International Strategic Management Conference. Procedia - Social and Behavioral Sciences 150 (2014) 230 – 240*.
- Boland, T., Fowler, A., (2000). A systems perspective of performance management in public sector organizations. *The International Journal of Public Sector Management* 13 (5), 417-446.



- Borins, Standford. (1998). Lessons from the New Public Management in Commonwealth Nations. *International Public Management Journal*, 1 (1): 37-58.
- Doran. Martha S., Haddad. K & Chow. C. W. (2002) Maximizing the Success of Balanced Scorecard Implementation in the Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 3:3, 33-58
- Dreveton. Benjamin (2013). *The advantages of the balanced scorecard in the public sector: beyond performance measurement. Public Money & Management*, 33:2, 131-136.
- Eastwood, Christy; Turner, Susan; Goodman, Melissa; and Ricketts, Kristina G. (2016) *Using a SWOT Analysis: Taking a Look at Your Organization*. Community and Economics Development Publication.
- Eisenhardt, K.M. (1989), 'Building Theories from Case Study Research', *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-50.
- Farneti. Federica (2009) Balanced scorecard implementation in an Italian local government organization, *Public Money & Management*, 29:5, 313-320.
- Frada Burstein, Clyde W. Holsapple, C.W. (2008) Handbook on Decision Support Systems 1: Basic Themes, *Springer Science & Business Media*, 22, Computers, 854pages.
- Haque. H.M. E,Dhakal. S & Mostafa. S.M.G (2020). An assessment of opportunities and challenges for cross-border electricity trade for Bangladesh using SWOT-AHP approach. *Energy Policy* 137 (2020) 111118.
- Harun Harun, Monir Mir, David Carter & Yi An (2019). Examining the unintended outcomes of NPM reforms in Indonesia. *Public Money & Management. Routledge, Taylor & Francis Group*.
- Hood, C. (1991), "A public management for all seasons?", *Public Administration*, Vol. 69 No. 1, pp. 3-19
- IAI (2017) : *Standar Akuntansi Keuangan*, edisi 2017, Jakarta.
- Jones, R and Pendlebury. M. (2010). *Public sector accounting*. 6th ed., Pearson Education, London.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review* 70 (1), 71-80.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review* 71 (5), 134-142.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review* 74 (1), 75-85.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2000a). The Strategy-focused Organisation: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. *Harvard Business School Press, Cambridge, MA*.

- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2000b). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review* 78 (5), 168-176.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2004). *The strategy map: guide to aligning intangible assets. Strategy and Leadership* 32 (5), 10-17.
- Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia (2017). Peraturan Menteri Kelautan Dan Perikanan Republik Indonesia Nomor 63/Permen-Kp/2017. Rencana Strategis Kementerian Kelautan dan Perikanan tahun 2015-2019.
- Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia (2018). Laporan Kinerja 2018.
- Lane, Jan-Erik (2000). *The Public Sector: Concepts, Models and Approaches. SAGE Publications, 2000. ProQuest Ebook Central.*
- Newcomer, Kathryn E. (2007) Measuring Government Performance. *International Journal of Public Administration*, 30:3, 307-329
- Pallot, June. (1992). Element of a theoretical framework for public sector accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal. Vol.5 Issue: 1.*
- Ramos, T.B., Alves, I., Subtil, R., Joanaz de Melo, J., (2007). Environmental performance policy indicators for the public sector: the case of the defence sector. *Journal of Environmental Management* 82, 410-432.
- Sarker, Abu Elias (2006). New public management in developing countries. An analysis of success and failure with particular reference to Singapore and Bangladesh. *International Journal of Public Sector Management. Vol. 19 No. 2, 2006. pp. 180-203.*
- Senarath. S.A.C.L. & Patabendige. S.S.J. (2015). Balance Scorecard: Translating Corporate Plan into Action. A Case Study on University of Kelaniya, Sri Lanka. Global Conference on Business & Social Science-2014, GCBSS-2014, 15th&16th December, Kuala Lumpur. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 172 (2015) 278 – 285
- Steccolini. Ileana. (2018). Accounting and the post-new public management: reconsidering publicness in accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal.*
- Van de Walle, Steven & Bouckaert, Geert (2007) Perceptions of Productivity and Performance in *Europe and The United States. International Journal of Public Administration*, 30:11, 1123-1140
- Van der Stede. W. A, Young. S.M & Chen. C. X (2005). Assessing the quality of evidence in empirical management accounting research : The case of survey studies. *Accounting, Organization and Society* 30. Elsevier. Pp 655-684.

## **Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. JAK**

<sup>1</sup>Kusuma Candra Kirana, <sup>2</sup>Abraham Sukma Pradipta  
Universitas Sarjana Wiyata Taman Siswa, Yogyakarta, Indonesia  
Email : [kusumack@ustjogja.ac.id](mailto:kusumack@ustjogja.ac.id), [abrahampradiptas@gmail.com](mailto:abrahampradiptas@gmail.com)

(Diterima: Maret 2021; Direvisi: April 2021; Dipublikasikan: Mei 2021)

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. JAK. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di Kantor Pusat PT. JAK sebanyak 700 orang, sedangkan sampel penelitian sebanyak 175 responden yang ditentukan dengan simple random sampling. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner tertutup dengan lima pilihan jawaban. Uji asumsi klasik terdiri dari uji normalitas, heteroskedastisitas, autokorelasi, dan uji multikolinieritas. Uji statistik terdiri dari uji regresi sederhana dan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $t_{hitung} = 8,156 > t_{tabel} = 1,974$ ); 2) kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $t_{hitung} = 10,226 > t_{tabel} = 1,974$ ); 3) motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $t_{hitung} = 13,982 > t_{tabel} = 1,974$ ); 4) kepemimpinan, kompensasi dan motivasi kerja secara simultan (bersama-sama) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. JAK ( $F_{hitung} = 78,393 > F_{tabel} = 2,66$ ). Ketiga variabel bebas secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 57,9%.

**Kata Kunci: Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan**

## **PENDAHULUAN**

Maju tidaknya sebuah perusahaan sangat ditentukan cara kinerja sumber daya manusia (SDM) atau karyawan berikan dalam mencapai tujuan yang diinginkan sebuah perusahaan. Selain sistem yang dimiliki sebuah perusahaan, karena sumber daya manusia adalah faktor yang sangat penting bagi perusahaan di karenakan kontribusi andil yang dimiliki sumber daya manusia itu sendiri. Maka perkembangan kemajuan sebuah perusahaan itu disebabkan kualitas yang dimiliki sumber daya manusia yang membangun sinergi disebuah perusahaan tersebut. Selayaknya pula, di antara sinergi berkesinambungan antara pihak karyawan dan perusahaan hendaknya tercipta hubungan yang saling menguntungkan satu sama lain.

Faktor yang dapat mempengaruhi dan membuat suatu perusahaan dapat berjalan dengan baik, diantaranya yaitu semangat kerja karyawan dan kinerja karyawan yang baik dan meningkat setiap harinya. Hal itu tentunya harus didukung oleh beberapa faktor juga agar suatu tujuan dari perusahaan itu bisa terwujud, faktor-faktor yang banyak berpengaruh untuk menunjang semangat dan kinerja karyawan itu adalah bentuk atau gaya kepemimpinan yang diberikan oleh perusahaan.

Era Fourth Industrial Revolution (“4IR”) atau era Revolusi Industri 4.0 kini telah hadir dan tidak dapat dihindari. Semua negara di dunia termasuk Indonesia harus mempersiapkan langkah-langkah strategis agar mampu ber-adaptasi dengan era digitalisasi ini. Revolusi

Industri 4.0 merupakan fase revolusi teknologi yang mengubah cara beraktivitas manusia dalam skala, ruang lingkup, kompleksitas, dan transformasi dari pengalaman hidup sebelumnya. Melalui konektivitas dan digitalisasinya, revolusi industri 4.0 mampu meningkatkan efisiensi rantai manufaktur dan kualitas produk. Namun di sisi lain digitalisasi industri ini, menurut (Satya & Eka, (2018:23), akan mengacaukan bisnis konvensional dan berdampak negatif pada penyerapan tenaga kerja. Hal ini menjadikan tantangan terbesar bagi semua perusahaan nasional Indonesia untuk saat ini dan untuk waktu-waktu yang akan datang.

Setiap perusahaan dalam menjalankan kegiatan bisnis harus dapat mem-berdayakan semua sumber daya yang ada, sehingga dapat menghasilkan produk dan jasa yang dapat dipasarkan dan dapat mencapai tujuan sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan. Sumber daya tersebut bisa berupa modal finansial, manusia, dan mesin. Apabila semua sumber daya tersebut dapat dikelola dengan baik, maka akan dapat mempermudah perusahaan tersebut dalam mencapai tujuannya. Dalam rangka mencapai tujuan perusahaan ada banyak unsur yang harus dipenuhi, diantaranya unsur kepemimpinan atau pemimpin. Sumber daya yang telah tersedia jika tidak dikelola dengan baik dan tepat, maka tidak akan tercapai tujuan perusahaan yang telah direncanakan, sehingga peranan pemimpin atau kepemimpinan sangat penting dan sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan perusahaan.

Kepemimpinan merupakan kegiatan atau seni untuk dapat

mempengaruhi orang/pihak lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok (Salim, (2016: 153). Dengan kemampuannya, seorang pemimpin dapat menggunakan untuk mengarahkan sumber daya manusia secara maksimal dalam rangka mencapai kinerja yang baik. Faktor kepemimpinan dapat memengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu perusahaan. Kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektivitas manajer. Bila perusahaan dapat mengidentifikasi kualifikasi yang berhubungan dengan kepemimpinan, maka akan terwujud pemimpin-pemimpin yang efektif.

Semangat kerja karyawan juga perlu didorong terus menerus sehingga muncul adanya hubungan kerja yang saling menguntungkan antara perusahaan dan para karyawan. Karyawan memberikan kinerja yang baik untuk kemajuan perusahaan, sedangkan perusahaan memberikan kompensasi yang sesuai dengan kinerja yang dilakukan karyawan terhadap perusahaan. Pemberian kompensasi sangat penting bagi para karyawan, karena besar kecilnya kompensasi merupakan hasil dari kerjanya karyawan itu sendiri, maka apabila sistem kompensasi yang diberikan perusahaan cukup adil dan bijaksana, akan mendorong karyawan untuk lebih baik dalam melakukan pekerjaannya dan lebih bertanggung jawab atas masing-masing tugas yang

diberikan perusahaan. Tujuan kompensasi dilakukan perusahaan antara lain untuk menghargai kerja keras karyawan, menjamin keadilan diantara karyawan, mempertahankan pegawai, memperoleh pegawai yang lebih berkualitas dan sistem kompensasi haruslah dapat memotivasi para pegawai.

Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawan dapat berupa gaji atas kontribusi karyawan yang telah diberikan kepada perusahaan. Pemberian kompensasi juga dapat memberikan rangsangan untuk memotivasi para karyawan agar dapat meningkatkan produktivitas kerja yang berujung pada kinerja karyawan yang optimal. Motivasi kerja menurut The Liang Gie dalam bukunya Salim, (2016: 150) adalah suatu dorongan yang menjadi pangsang seseorang melakukan sesuatu atau bekerja. Seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang melaksanakan upaya substansial guna menunjang tujuan-tujuan produksi satuan kerjanya serta organisasi dimana ia bekerja. Motivasi kerja yang ada dalam diri para karyawan dipastikan heterogen dalam sebuah perusahaan, hal ini bisa dipengaruhi oleh faktor pendidikan, kepribadian maupun kebutuhannya masing-masing, dengan adanya pemberian kompensasi akan dapat memperkecil berbagai perbedaan tujuan karyawan sehingga dapat memotivasi pada diri karyawan memiliki kinerja yang tinggi kepada perusahaan.

Menurut (Salim, (2016:169) yang dimaksud kinerja karyawan adalah hasil-hasil pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai

tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Adapun karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi menurut Mangkunegara dalam (Bintoro, 2017:107) adalah sebagai berikut : memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi, berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi, memiliki tujuan yang realistis, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya, memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya dan mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

PT. JAK yang merupakan perusahaan konvensional tentu saja tidak ingin gulung tikar karena dampak negatif atas kehadiran revolusi industri 4.0. sekarang ini. Sebagai perusahaan nasional yang berdiri sejak 41 tahun yang lalu (Apriyandis, 2019 :1), tepatnya didirikan pada tanggal 25 Oktober 1978 dan memulai kegiatan komersialnya pada tahun 1981 yang bergerak di bidang rancang bangun rekayasa, konstruksi dan manufaktur antara lain bidang energi, transportasi dan telekomunikasi harus siap beradaptasi dengan revolusi industri 4.0. Selama empat dekade dalam perjalanan bisnisnya, PT. JAK telah berkembang begitu pesat. Mengawali bisnisnya dengan usaha perbengkelan dengan skala kecil (membuat alat pemadam kebakaran), kini PT. JAK merupakan Holding Company sekaligus Operating Company dengan 9 bidang usaha dan 6 anak perusahaan. PT. JAK berperan aktif dan berkontribusi dalam pembangunan ekonomi nasional. Perusahaan ini juga mengembangkan

kapasitasnya dengan merambah bisnis baru yang menjanjikan untuk penciptaan nilai secara berkelanjutan bagi para pemegang saham maupun pemangku kepentingan lainnya, di bidang ketenagalistrikan, yaitu pembangkit listrik tenaga air (PLTA) dan pembangkit listrik tenaga mini hydro (PLTM), serta pembangunan smelter.

PT. JAK untuk bisa beradaptasi dengan perubahan yang dibawa oleh revolusi industri 4.0, menetapkan bahwa setiap pekerja/ karyawan harus memiliki kemampuan yang tidak dapat dilakukan oleh mesin. Salah satu contohnya adalah kemampuan untuk memecahkan masalah atau kreativitas, dimana soft skill sebagai kunci utamanya. Agar dapat menghadapi perubahan pada tahun-tahun mendatang, dibutuhkan para pekerja/karyawan yang memiliki soft skill seperti pemecahan masalah yang kompleks, pikiran yang kritis, kreativitas, manajemen manusia, berkoordinasi dengan orang lain, kecerdasan emosional, penilaian dan pengambilan keputusan, berorientasi servis, negosiasi, dan fleksibilitas kognitif. Soft skill menjadi salah satu faktor yang paling penting untuk dimiliki oleh para pekerja/karyawan di masa depan. Seperti kemampuan berkomunikasi dan bekerja sama dengan orang lain, memecahkan masalah, serta aspek kecerdasan emosional lainnya.

Keberhasilan demi keberhasilan yang selama ini telah dialami oleh PT. JAK tentu saja bukan berarti dalam proses mewujudkan visi perusahaan yaitu menjadi perusahaan Indonesia yang terkemuka di bidang Engineering, Procurement, Construction, Energy,

dan Investment di dunia (Paparasi Publik PT JAK, 2019:4), PT. JAK tidak mengalami berbagai kendala di beberapa aspek seperti kepemimpinan, kompensasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Beberapa fenomena yang terjadi di lapangan antara lain, suatu saat pernah terjadi keterlambatan pemberian gaji bulanan karyawan kemudian berdampak dengan menurunnya kinerja karyawan dan kemudian memberi dampak negatif lanjutan yaitu banyak pekerjaan (proyek) yang terlambat pengerjaannya. Tetapi hal itu segera disadari oleh pihak pimpinan/manajemen maka segera dicari jalan keluarnya agar peristiwa tersebut tidak terjadi lagi. Bahkan untuk mewujudkan sumber daya manusia yang kompeten dan profesional serta untuk menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik dalam segala aspek, sesuai misi perusahaan, pimpinan PT. JAK berusaha meningkatkan motivasi kerja para karyawan dengan memberi bonus tahunan, meningkatkan jabatan bagi karyawan berprestasi, mengadakan kegiatan family gathering dan bagi karyawan yang beragama Islam di berikan undian naik haji dan umroh.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)**

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, mengarahkan, dan mengkoordinasikan segala aktivitas individu dan kelompok secara terorganisir dalam rangka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2. Kompensasi (X<sub>2</sub>)**

Kompensasi adalah seluruh pendapatan karyawan baik yang berupa uang, barang maupun non finansial yang diberikan oleh perusahaan secara langsung atau tidak langsung berdasarkan dan sesuai dengan kinerja karyawan.

### **3. Motivasi Kerja (X<sub>3</sub>)**

Motivasi kerja adalah dorongan yang timbul dari dalam diri karyawan untuk melakukan kegiatan kerja dalam rangka mencapai tujuan tertentu di lingkungan perusahaan.

### **4. Kinerja Karyawan (Y)**

Kinerja karyawan adalah proses kerja yang dilakukan sekaligus hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan sesuai wewenang dan tanggungjawab untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

## **METODE PENELITIAN**

Sifat penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian yang bersifat kuantitatif adalah penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2019: 16-17).

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di Kantor Pusat PT. JAK yang beralamat di jalan Raya Narogong Bekasi Km. 19,5 Cileungsi Bogor Jawa Barat dengan jumlah 700 orang. Sedangkan sampel pada penelitian ini adalah 175 orang. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner.

Pada dasarnya sebuah penelitian adalah melakukan pengukuran terhadap variabel. Pengukuran variabel disini adalah pemberian nilai properti dari suatu obyek misalnya perusahaan. Teknik yang dapat digunakan untuk mengukurnya adalah memecah konsep menjadi beberapa karakteristik yang dapat diobservasi. Pemecahan konsep menjadi bentuk yang dapat diukur disebut pengoperasionalan konsep (operationalizing the concept). Untuk itu diperlukan definisi operasional

yang membantu menjelaskan karakteristik dari obyek yang abstrak menjadi elemen-elemen atau indikator-indikator yang dapat diobservasi (Wiyono, 2011:91).

**HASIL DAN DISKUSI**

**1. Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dengan menggunakan uji regresi linier berganda. Berdasarkan estimasi regresi berganda diperoleh hasil seperti tabel berikut ini:

**a. Persamaan regresi**

Tabel 1 Persamaan Regresi Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	15,852	4,373		3,625	,000
1					
Kepemimpinan	,310	,119	,160	2,609	,010
Kompensasi	,276	,112	,173	2,464	,015
Motivasi	,591	,075	,533	7,881	,000

a, Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data Primer Diolah 2020

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui persamaan regresi yang terbentuk adalah:

$$Y = 15,852 + 0,310 X1 + 0,276 X2 + 0,591 X3 + e$$

Hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai signifikansi variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,010 < 0,05. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini yang menyatakan gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan diterima oleh hasil penelitian empiris.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai signifikansi variabel kompensasi sebesar 0,015 < 0,05. Hal ini berarti bahwa kompensasi berpengaruh positif dan terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini yang menyatakan kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima oleh hasil penelitian empiris.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai signifikansi variabel motivasi kerja sebesar 0,000 < 0,05. Hal ini berarti



bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini yang menyatakan motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima oleh hasil penelitian empiris.

**b. Hasil Uji F (Uji Hipotesis 4)**

Hasil uji F dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut:

Tabel 2 Hasil Uji F

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	5683,057	3	1894,352	78,393	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	4132,178	171	24,165		
Total	9815,234	174			

a, Dependent Variable: Kinerja

b, Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Kompensasi

Sumber: Data Primer Diolah 2020

Uji F digunakan untuk membuktikan dan mengetahui pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen yang berarti bahwa kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Apabila nilai signifikansi F lebih kecil dari 5% ( $p < 0,05$ ), maka model regresi signifikan secara statistik. Hasil uji F dapat dilihat pada tabel 4.16 yang ditampilkan di atas.

Berdasarkan hasil pengujian statistik F diperoleh signifikansi uji F (probabilitas) sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ) dan nilai F hitung sebesar  $78,393 > F$  tabel (2,66), artinya kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. JAK.

Hasil pada gambar menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar  $78,393 > 2,66$  berada di daerah penolakan yang berarti bahwa kepemimpinan, kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa hipotesis keempat dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikansi antara kepemimpinan, kompensasi dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. JAK diterima oleh hasil penelitian empiris.

**c. Koefisien Korelasi dan Determinasi**

Koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui apakah diantara dua atau lebih variabel terdapat hubungan, dan jika ada hubungan bagaimana arah hubungannya, serta seberapa besar (kuat) hubungan tersebut. Sedangkan koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil koefisien korelasi dan determinasi disajikan sebagai berikut:

Tabel 3 Koefisien Determinasi Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,761 <sup>a</sup>	,579	,572	4,91577

a, Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Kompensasi

Sumber: Data Primer Diolah 2020

Hasil pada tabel 4.3 di atas menunjukkan nilai korelasi (R) sebesar 0,761. Nilai tersebut berada pada interval 0,60 – 0,799 yang berarti bahwa antara variabel

kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi (independen) memiliki tingkat hubungan sangat kuat dengan variabel kinerja (dependen). Berdasarkan pada tabel 4.14 di atas dilihat bahwa nilai koefisien determinasi (*R Square*) regresi berganda antara variabel independen terhadap variabel dependen sebesar 0,579. Hal ini menunjukkan kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 57,9% dan sisanya 42,1% kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan variabel yang berpengaruh paling dominan adalah motivasi kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,591 atau 59,1%.

## **PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan temuan yang penting dan menarik untuk dibahas lebih lanjut sebagai berikut:

### **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian berhasil membuktikan hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. JAK. Kepemimpinan merupakan kegiatan atau seni untuk dapat mempengaruhi orang/pihak lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok (Salim, 2016:153). Dengan kemampuannya, seorang pemimpin dapat menggunakan untuk mengarahkan sumber daya manusia secara maksi-

mal dalam rangka mencapai kinerja yang baik. Faktor kepemimpinan dapat mem-pengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu pe-rusahaan. Kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektivitas manajer. Bila perusahaan dapat mengidentifikasi kualifikasi yang berhubungan dengan kepemimpinan, maka akan terwujud pe-mimpin-pemimpin yang efektif.

Hasil penelitian ini sejalan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Raharjo & Nafisah, 2006) dengan hasil penelitiannya yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Setiap organisasi atau perusahaan dapat dikatakan tidak mungkin mampu bergerak untuk meraih tujuan diinginkan tanpa melibatkan peran pemimpin atau kepemimpinan, karena kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi, mengarahkan, dan mengkoordinasikan segala aktivitas individu dan kelompok secara terorganisir dalam rangka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selanjutnya pengaruh pemimpin dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan diungkapkan oleh (Pasolong, 2015:195-197) bahwa kepemimpinan merupakan jembatan untuk membantu pemimpin mengembangkan gaya kepemimpinannya sesuai dengan tingkat kematangan bawahnya agar dapat meningkatkan kinerjanya. Tercapainya kinerja yang

maksimal tidak akan terlepas dari peran pemimpin.

### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis kedua dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. JAK diterima oleh hasil penelitian empiris. Pemberian kompensasi sangat penting bagi para karyawan, karena besar kecilnya kompensasi merupakan hasil dari kinerjanya karyawan itu sendiri, maka apabila sistem kompensasi yang diberikan perusahaan cukup adil dan bijaksana, akan mendorong karyawan untuk lebih baik dalam melakukan pekerjaannya dan lebih bertanggung jawab atas masing-masing tugas yang diberikan perusahaan. Tujuan kompensasi dilakukan perusahaan antara lain untuk menghargai kerja keras karyawan, menjamin ke-adilan diantara karyawan, mempertahankan pegawai, memperoleh pegawai yang lebih berkualitas dan sistem kompensasi haruslah dapat memotivasi para pegawai.

Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawan dapat yang berupa gaji atas kontribusi karyawan yang telah diberikan kepada perusahaan. Pemberian kompensasi juga dapat memberikan rangsangan untuk memotivasi para karyawan agar dapat meningkatkan produktivitas kerja yang berujung pada kinerja karyawan yang optimal. Seorang pemimpin juga diharapkan dapat memberikan kompensasi kepada karyawannya karena kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan kepada perusahaan. Karena keberhasilan perusahaan dapat ditentukan dari cara pemimpin tersebut

memberikan kompensasi yang seadil-adilnya sesuai dengan posisi dan jabatan karyawan tersebut. Kompensasi adalah seluruh pendapatan karyawan baik yang berupa uang maupun barang yang diberikan oleh perusahaan secara langsung atau tidak langsung berdasarkan dan sesuai dengan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Kasenda, 2013) dengan hasil penelitiannya yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bangun Wenang Beverages Company Manado. Menurut (Wibowo, 2017:289), dalam kenyataannya setiap organisasi menerapkan sistem kompensasi secara fleksibel dan bebas sesuai dengan kondisi masing-masing. Sistem mana yang dirasa tepat untuk memberikan kompensasi kepada pekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja dan menumbuhkan kepuasan kerja. (Dhermawan et al., 2012 :181) dalam penelitiannya mengamini pendapat Wibowo dengan hasil penelitiannya bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan ditunjukkan semakin baik kompensasi maka akan semakin baik pula kinerja pegawai. Kesimpulan ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan (Baharuddin et al., 2011:65) dengan kesimpulan bahwa kompensasi secara parsial berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan.

### **Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh

positif terhadap kinerja karyawan pada PT. JAK. Hal ini berarti bahwa hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima oleh hasil penelitian empiris. Motivasi kerja menurut The Liang Gie dalam bukunya (Salim, 2016:150) adalah suatu dorongan yang menjadi pangsang seseorang melakukan sesuatu atau bekerja. Seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang melaksanakan upaya substansial guna menunjang tujuan-tujuan produksi satuan kerjanya serta organisasi dimana ia bekerja. Motivasi kerja yang ada dalam diri para karyawan dipastikan heterogen dalam sebuah perusahaan, hal ini bisa dipengaruhi oleh faktor pendidikan, kepribadian maupun kebutuhannya masing-masing, dengan adanya pemberian kompensasi akan dapat memperkecil berbagai perbedaan tujuan karyawan sehingga dapat memotivasi pada diri karyawan memiliki kinerja yang tinggi kepada perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Tanujaya, 2015) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja adalah dorongan yang timbul dari dalam diri karyawan untuk melakukan kegiatan kerja dalam rangka mencapai tujuan tertentu di lingkungan perusahaan. Keterkaitan antara motivasi dan kinerja pegawai atau karyawan dikemukakan oleh Bintoro (2017:113) dengan pernyataan bahwa motivasi dan etos kerja sangat penting mendorong semangat kerja. Pada dasarnya motivasi dapat memicu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat meningkatkan kinerja dan

produktivitas kerja karyawan. (Slamet Riyadi, 2011:44) membuktikan pendapat Bintoro tersebut dengan melakukan penelitian yang memberi hasil bahwa motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian Kasenda, (2013:858) juga membuktikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap karyawan.

### **Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa hipotesis keempat dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa variabel kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. JAK diterima oleh hasil penelitian empiris. Kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 57,9% dan sisanya 42,1% kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Menurut Salim, (2016:169) yang dimaksud kinerja karyawan adalah hasil-hasil pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Adapun karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi menurut Mangkunegara dalam Bintoro, (2017:107) adalah sebagai berikut : memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi, berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi, memiliki tujuan yang realistis, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk

merealisisasi tujuannya, memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya dan mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Pasolong, (2015:222-224) dalam buku karangannya yang berjudul *Kepemimpinan Birokrasi* berpendapat bahwa secara bersama-sama atau simultan; kepemimpinan, kompensasi dan motivasi atau kemauan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Payaman S. Simanjuntak dalam Bintoro, (2017:112-117) sependapat dengan Pasolong bahwa kinerja setiap orang (pekerja) dipengaruhi banyak faktor yang dapat digolongkan menjadi tiga kelompok yaitu faktor kompetensi individu yang didalamnya terdapat motivasi dan etos kerja, lalu faktor dukungan organisasi salah satu diantaranya pemberian kompensasi, dan faktor dukungan manajemen dimana kepemimpinan merupakan faktor penting. Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa secara simultan atau bersama-sama; kepemimpinan, kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan bab sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. JAK. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel dan nilai signifikansi  $<$  0,05. Hal ini berarti hipotesis pertama diterima.
2. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. JAK. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel dan nilai signifikansi  $<$  0,05. Hal ini berarti hipotesis kedua diterima.
3. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. JAK. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel dan nilai signifikansi  $<$  0,05. Hal ini berarti hipotesis ketiga diterima.
4. Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. JAK. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $F$  hitung  $>$   $F$  tabel dan nilai signifikansi  $<$  0,05. Hal ini berarti hipotesis keempat diterima.

### B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian maka peneliti dapat memberikan beberapa saran antara lain:

Pihak PT. JAK

1. Pemimpin diharapkan dapat meningkatkan kompensasi karyawan dengan kebijakan-kebijakan yang diambil. Pemimpin juga harus memperhatikan kebutuhan para karyawannya dengan baik. Jika kebutuhan karyawan terpenuhi, pemberian kesempatan karyawan untuk berkembang diberikan, maka karyawan akan termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik.

2. Untuk menjaga motivasi pegawai, pimpinan perlu memberikan reward and punishment berdasarkan indikator pencapaian kinerja yang telah ditentukan. Selain itu diperlukan sistem komunikasi terbuka dengan mengaktifkan peranan masing-masing karyawan.
3. Perusahaan sebaiknya meninjau ulang tentang tunjangan apakah sudah sesuai dengan kinerja karyawan dan memperbaikinya agar dapat memuaskan karyawan.
4. Pada variabel kepemimpinan, indikator yang paling rendah nilainya adalah pengaturan jadwal kerja karyawan dan pimpinan memberikan pujian kepada karyawan atas capaian hasil kerjanya. Dengan demikian, pimpinan disarankan agar dapat mengatur jadwal kerja karyawan dengan baik dan efektif serta sering memberi pujian dan penghargaan terhadap pencapaian karyawan.
5. Pada variabel kompensasi, indikator yang paling rendah nilainya adalah menerima bonus pada saat hasil kerja menguntungkan perusahaan. Dengan demikian, pimpinan disarankan agar meningkatkan pemberian bonus kepada karyawan yang berprestasi.
6. Pada variabel motivasi kerja, indikator yang paling rendah nilainya adalah dalam serikat pekerja berusaha menduduki posisi jabatan tertentu. Dengan demikian, karyawan disarankan untuk meningkatkan keterlibatan dan serikat pekerja.

Bagi karyawan

Untuk mendukung motivasi, karyawan sebaiknya selalu mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan, karyawan sebaiknya selalu peduli terhadap masalah yang terjadi dalam perusahaan, karyawan sebaiknya selalu memiliki kelekatan emosional terhadap perusahaan. Dengan kebersamaan tersebut akan meningkatkan kinerja karyawan.

Peneliti Selanjutnya

1. Sebaiknya menambah jumlah sampel sehingga menjadi lebih besar dan dapat mencakup seluruh elemen dari populasi secara seimbang, sehingga hasil penelitian yang diperoleh dapat lebih mencerminkan keadaan yang sebenarnya dan hasil dapat digeneralisasikan lebih luas.
2. Disarankan penelitian selanjutnya dapat mengembangkan dan menggunakan variabel lainnya yang diduga juga dapat mempengaruhi kinerja, selain variabel yang telah diteliti, antara lain kompetensi, kedisiplinan, status sosial ekonomi pegawai, dan faktor-faktor lainnya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Agus Salim, H. R., & SE, M. M. (2016). *Suatu Metode Aplikasi Bank Syariah*. Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Apriyandis. (2019). *Deskripsi Profil PT. Bukaka Teknik Utama*.
- Baharuddin, A., & Salam, R. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Niaga Bangun Persada Di Jakarta*. *JENIUS (Jurnal Ilmiah*

- Manajemen Sumber Daya Manusia*, 4(1), 1-11.
- Baharuddin, A., Alhabsyi, T., & Utami, H. N. (2011). Pengaruh Pelatihan, Kompensasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi Pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang). *Jurnal Profit*, 6(2), 56–68.  
<https://profit.ub.ac.id/index.php/profit/article/view/238>
- Bintoro, & Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan* (Cetakan Pe). Gava Media.
- Dhermawan, A. A. N. B., Sudibya, I. G. A., & Utama, I. W. M. (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 6(2), 173–184.
- Kasenda, R. (2013). Kompensasi Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3), 853–859.
- Paparan Publik PT JAK. (2019). [http://www.bukaka.com/asset/uploads/files/PUB\\_Paparan\\_Publik\\_Kinerja\\_Maret\\_2019-FINAL.pdf](http://www.bukaka.com/asset/uploads/files/PUB_Paparan_Publik_Kinerja_Maret_2019-FINAL.pdf)
- Pasolong, & Harbani. (2015). *Kepemimpinan Birokrasi*. Alfabeta.
- Raharjo, S. T., & Nafisah, D. (2006). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal Dan Departemen Agama Kota Semarang). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, 3(2), 69–81.  
<https://doi.org/10.14710/jsmo.v3i2.4190>
- Riyadi, S. (2011). Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 13(1), 40–45.  
<https://doi.org/10.9744/jmk.13.1.40-45>
- Satya, & Eka, V. (2018). *Strategi Indonesia Menghadapi Industri 4.0*. Pusat Badan Keahlian DPR RI.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif dan R & D* (Edisi Kedu). Alfabeta.
- Sunarsi, D. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Usaha Mandiri Jakarta. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 1(2).
- Tanujaya, lia R. (2015). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Motivasi Kerja Pada Kinerja Karyawan Departemen Produksi PT Coronet Crown. *Jurnal Agora*, 3(1), 1–7.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja* (Edisi Ke-1). PT Rajagrafindo Persada.

## **Pengaruh Stres Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Sinarartha Bali Money Changer Kabupaten Badung**

<sup>1</sup>Ary Wira Andika, <sup>2</sup>Ni Putu Irmayanti

Universitas Mahasaraswati Denpasar, Bali, Indonesia

Email : <sup>1</sup>[arywira@unmas.ac.id](mailto:arywira@unmas.ac.id), <sup>2</sup>[irmabiskuit777@gmail.com](mailto:irmabiskuit777@gmail.com)

(Diterima: Maret 2021; Direvisi: April 2021; Dipublikasikan: Mei 2021)

### **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh secara simultan dan parsial stres kerja dan konflik kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Sinarartha Bali Money Changer. Metode penelitian ini yaitu dengan cara observasi, wawancara, dan kuisioner. Kuisioner diberikan kepada 35 orang responden, alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda, analisis korelasi berganda, analisis determinasi, F-test dan t-test. Hasil analisis diperoleh analisis regresi linier berganda  $Y=42,221 - 0,276X_1 - 0,484X_2$ . Ini menunjukkan bahwa pola pengaruh stres kerja, konflik kerja terhadap kepuasan kerja adalah negatif. Artinya apabila stres kerja dan konflik kerja meningkat maka kepuasan kerja karyawan pada PT. Sinarartha Bali Money Changer akan menurun. Hasil analisis korelasi R sebesar 0,847, yang berarti terdapat hubungan yang sangat kuat antara stres kerja dan konflik kerja dengan kepuasan kerja karyawan. Hasil analisis determinasi diperoleh koefisien determinasi sebesar 71,7%, ini berarti pengaruh stress kerja dan kepuasan kerja terhadap kepuasan kerja PT. Sinarartha Bali Money Changer sebesar 71,7% sedangkan sisanya sebesar 28,3 % dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian ini. 4) Dari hasil analisis F test diperoleh nilai signifikansi  $F_{hitung} = 0,000 < 0,05$ , ini berarti bahwa stres kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan. 5) Hasil uji t-test stres kerja diperoleh nilai signifikan sebesar  $0,005 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Demikian juga konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Sinarartha Bali Money Changer.

**Kata Kunci : Stres Kerja, Konflik Kerja, dan Kepuasan Kerja Karyawan.**



## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan modal utama dalam merencanakan, mengorganisir, mengarahkan serta menggerakkan sumber daya lainnya yang ada dalam suatu organisasi Potale dan Uhing (2015:64). Dalam manajemen sumber daya manusia terdapat sasaran utama yaitu upaya perusahaan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan dalam usaha peningkatan kemampuan sumber daya manusia suatu organisasi, karena dengan kepuasan kerja yang dirasakan maka seorang karyawan mampu bekerja secara optimal menurut Nilvia (Ramadanu 2016:3). menurut Rivai (Afrizal dkk, 2014:4) kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seorang karyawan Rivai (Afrizal dkk, 2014). Definisi tersebut sejalan dengan yang diungkapkan oleh Handoko (Afrizal dkk,2014) bahwa stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Dampak stres pada kepuasan kerja dapat langsung terjadi. Umar (2009) menyatakan stres mempunyai potensi untuk mengganggu kepuasan kerja karyawan tergantung dari berapa tingkat stres. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Afrizal dkk (2014) yang menemukan

bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian dari Poniasih dan Dewi (2015) menemukan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu yang dapat mengakibatkan stres adalah konflik Afrizal dkk (2014:2). Konflik di dalam pekerjaan juga di sebut segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua orang atau lebih di dalam perusahaan. Konflik di dalam kegiatan perusahaan timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya, sumber daya yang terbatas atau kegiatan - kegiatan kerja dan adanya kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan dan nilai persepsi. Menurut Winardi (Afrizal dkk, 2014) menyatakan konflik merupakan situasi, dimana terdapat berbagai tujuan atau berbagai emosi yang tidak sesuai satu sama lain, pada diri beberapa individu yang kemudian menyebabkan timbulnya pertentangan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramadanu (2016) dari hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Serta dari hasil penelitian dari Han dan Netra (2013) yang menyatakan konflik kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Nilai negatif menjelaskan adanya pengaruh yang tidak searah yaitu apabila konflik meningkat maka kepuasan kerja karyawan akan menurun.

Melihat fenomena yang terjadi mengenai Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja seperti yang telah

dipaparkan, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Sinarartha Bali Money Changer”.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Stres Kerja

Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seorang karyawan Rivai (Afrizal dkk, 2014).

Menurut Cooper (Devi,2018), bahwa Indikator stres kerja ada empat, yaitu sebagai berikut:

- a. Kondisi Pekerjaan
  - 1) *Overload*
  - 2) *Deprivational stress*.  
Kondisi pekerjaan tidak lagi menantang, atau tidak lagi menarik bagi karyawan
  - 3) Pekerjaan beresiko tinggi.
- b. Konflik Peran
- c. Pengembangan Karir
- d. Struktur Organisasi

### 2. Konflik Kerja

Menurut Winardi (Afrizal dkk, 2014) menyatakan konflik merupakan situasi, dimana terdapat berbagai tujuan atau berbagai emosi yang tidak sesuai satu sama lain, pada diri beberapa individu yang kemudian menyebabkan timbulnya pertentangan. Sunyoto dan Burhanudin (Septriani,2016) konflik yang terjadi antar kelompok dalam organisasi disebabkan oleh banyak sebab. Indikator-indikator utama

penyebab konflik antar kelompok antara lain :

- a. Ketergantungan kerja/*work interdependence*.
  - 1) Ketergantungan berkelompok (*pooled interdependence*)
  - 2) Ketergantungan berurutan (*sequential interdependence*)
  - 3) Ketergantungan timbal balik(*reciprocal interdependence*)
- b. Perbedaan tujuan
- c. Perbedaan persepsi
- d. Kemenduaan organisasional

### 3. Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (Afrizal dkk, 2014:4) kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Luthan (Santiari,2018) mengemukakan *Job Descriptive Index (JDI)* indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja,yaitu:

- a. Kesesuaian antara Ketrampilan dan Tugas
- b. Insentif
- c. Karir
- d. Pendamping Atasan
- e. Tim Kerja (*Team Work*)

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Sinarartha Bali *Money Changer* yang terletak di jalan By Pass Ngurah Rai No 11 G, Kuta, Badung. Latar belakang pemilihan lokasi ini karena ditemukan masalah berkaitan dengan stres kerja dan konflik kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Sinarartha Bali *Money Changer*.

### 1. Obyek Penelitian

Penelitian ini mengambil objek pengaruh stres kerja dan konflik kerja, terhadap Kepuasan

kerja karyawan pada PT. Sinarartha Bali *Money Changer*.

## 2. Identifikasi Variabel

Menurut Sugiyono, (2012:60), variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.

Dalam penelitian ini terdapat dua jenis variabel yang diteliti yaitu:

- a. Variabel bebas atau *independent variable*, yaitu variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah Stres Kerja (X1) dan Konflik Kerja (X2).
- b. Variabel terikat atau *dependent variable*, yaitu variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah Kepuasan kerja Karyawan (Y).

## 3. Definisi Operasional Variabel

- a. Variabel Stres Kerja diukur dengan beberapa indikator yaitu: Kondisi Pekerjaan (*Overload, Deprivational stres, Pekerjaan beresiko tinggi*), Konflik Peran, Pengembangan Karir, Struktur Organisasi
- b. Variabel Konflik Kerja diukur dengan beberapa indikator yaitu: Ketergantungan kerja/work *interdependence* (Ketergantungan berkelompok, Ketergantungan berurutan, Ketergantungan timbal balik),

Perbedaan tujuan, Perbedaan persepsi, Kemenduaan organisasional.

- c. Variabel Kepuasan diukur dengan beberapa indikator yaitu: Kesesuaian antara Ketrampilan dan Tugas, Insentif, Karir, Pendamping Atasan, Tim Kerja (*Team Work*).

## 4. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2002:55). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Sinarartha Bali *Money Changer* yang berjumlah 35 orang.

Sugiyono (2014:116), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Mengenai jumlah populasi pegawai yang akan diambil dalam penelitian. Sampel merupakan wakil dari populasi, apabila subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah subyeknya besar, dapat diambil antara 10% - 15 % atau 20% - 25% atau lebih (Arikunto, 2006:112). Dalam penelitian ini, mengingat jumlah populasi 35 orang, maka seluruh populasi dijadikan sampel, yang disebut dengan penelitian sensus.

## 5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis linier berganda,

analisis data berpedoman pada yang diukur menggunakan skala likert. Tahapan analisis terdiri dari

- a. Uji Instrumen Penelitian
- b. Deskripsi Variabel Penelitian
- c. Uji Asumsi Klasik
- d. Analisis Kuantitatif

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk melihat pengaruh variabel stres kerja dan konflik kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, model persamaan analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Rumus Regresi Linier Berganda

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon$$

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Pengaruh Variabel Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Dari uji regresi linear berganda diperoleh koefisien regresi variabel stress kerja ( $X_1$ ) sebesar -0,276 dan uji t variabel stress kerja ( $X_1$ ) memiliki nilai t.hitung negatif sebesar -3.056 dengan nilai Sig. sebesar  $0,005 < 0,05$ . Hasil ini berarti variabel stress kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga  $H_1$  diterima. Hal ini berarti jika karyawan mengalami stress kerja pada PT. Sinarartha Bali *Money Changer* maka dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan. Ini sesuai dengan penelitian sebelumnya ditemukan oleh Afrizal dkk (2017) menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian dari Serta hasil penelitian dari Poniasih dan Dewi

(2015) menemukan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Ini berarti jika stres kerja meningkat maka kepuasan kerja akan menurun.

### 2. Pengaruh Variabel Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Dari uji regresi linear berganda diperoleh koefisien regresi variabel konflik kerja ( $X_2$ ) sebesar -0,484 dan uji t variabel konflik kerja ( $X_2$ ) memiliki nilai t.hitung negatif sebesar -6,470 dengan nilai Sig. sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hasil ini berarti variabel konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga  $H_2$  diterima. Hal ini berarti jika karyawan mengalami konflik kerja pada PT. Sinarartha Bali *Money Changer* maka dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan. Ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ramadanu (2016) konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Serta penelitian dari Han dan Netra (2013) yang menyatakan konflik kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Ini artinya jika konflik kerja meningkat maka kepuasan kerja karyawan akan menurun.

### 3. Pengaruh Variabel Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan uji R dapat dilihat variabel stress kerja dan konflik kerja secara bersama menunjukkan berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien

determinasi sebesar 71,7% dan sisanya 28,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini. Jika salah satu dari variabel mengalami kenaikan, maka secara tidak langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Sinarartha Bali *Money Changer*, begitu juga sebaliknya. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $F_{hitung}$  positif sebesar 40.601 dengan  $Sig.0,000 < (\alpha) = 0,05$  yang menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan secara simultan antara Stres Kerja dan Konflik Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, sehingga H3 diterima. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Azhar (2017) yang menemukan konflik kerja dan stres kerja berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pendapat ini didukung oleh hasil temuan Afrizal dkk (2014) yang menemukan terdapat pengaruh secara simultan yang signifikan antara konflik kerja dan stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Serta penelitian Ramadanu (2016) yang menemukan bahwa stres kerja dan konflik kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, maka dapat ditarik simpulan hasil penelitian adalah sebagai berikut.

1. Stres Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Sinarartha Bali *Money*

*Changer*. Hal ini berarti apabila stres kerja meningkat maka kepuasan kerja pada PT. Sinarartha Bali *Money Changer* akan menurun.

2. Konflik Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Sinarartha Bali *Money Changer*. Hal ini berarti apabila konflik kerja meningkat maka kepuasan kerja pada PT. Sinarartha Bali *Money Changer* akan menurun.
3. Stres Kerja dan Konflik Kerja signifikan berpengaruh secara simultan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Sinarartha Bali *Money Changer*. Ini berarti jika Stres kerja dan Konflik kerja meningkat maka Kepuasan Kerja pada PT. Sinarartha Bali *Money Changer* akan menurun

### B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dibuat maka saran yang dapat diajukan berkaitan dengan stress kerja dan konflik kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Sinarartha Bali *Money Changer* sebagai berikut:

1. Berdasarkan rata – rata skor pada variabel stres kerja dimana secara keseluruhan responden mempunyai persepsi yang paling rendah pada item pertanyaan yaitu pekerjaan yang beresiko tinggi yang dapat membahayakan membuat karyawan menjadi stres, maka sebaiknya perusahaan meningkatkan keamanan agar tidak terjadinya resiko yang berbahaya bagi karyawan

2. Berdasarkan rata – rata skor pada variabel konflik kerja dimana secara keseluruhan responden mempunyai persepsi yang paling rendah pada item pertanyaan yaitu setiap kelompok melakukan pekerjaan secara terpisah sementara setiap kinerja kelompok menentukan kesuksesan organisasi, hal ini dapat menimbulkan konflik, maka perusahaan sebaiknya memotivasi semua karyawan agar terciptanya kerja team (*team work*) guna tercapainya kesuksesan organisasi.
3. Berdasarkan rata – rata skor pada variabel kepuasan kerja dimana secara keseluruhan responden mempunyai persepsi yang paling rendah pada item pertanyaan yaitu setiap karyawan merasa puas jika karir mereka meningkat, maka, sebaiknya perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk mengembangkan karirnya.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Afrizal, Poundra Rizky dkk.(2014).Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.Studi Pada Karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang. *Jurnal Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang*.Vol. 8 No. 1.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: RinekaCipta.
- Azhar, Ahmad.(2017). *Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Enrengkang*.Skripsi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar.
- Cooper dalam Jacinta F. (2002). Stres Kerja. Team e-psikologi.com. *Retrieved from <http://www.baliusada.com/content/view/333/2/>*, diakses 2 Mei 2015.
- Devi, Ni Komang Sri. (2018). *Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR Tridarma Putri Semarang Klungkung*. Skripsi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar.
- Dewi, Ni Putu Enika Lestari, dan I Gusti Salit Ketut Netra.(2015). *Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Matahari Bungalow Restaurant And SPA Legian Kuta-Bali*. *E-Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. Vol. 4, No. 7, 1933-1948 ISSN: 2302-8912.
- Elfianto.(2017). *Pengaruh Stres Kerja dan Kualitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Polisi Polresta Padang. Studi Kasus Polisi Berpangkat Bintara*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Unitas Padang*. Volume 8, Nomor 3.
- Ghozali, Imam. (2012). *Aplikasianalisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Yogyakarta: Universitas Diponegoro.

- Ghozali, Imam. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23* (Edisi 8). Cetakan ke VIII. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Han, Che dan I Gusti Salit Ketut. (2013). Pengaruh Konflik Terhadap Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*.
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Cetakan kelimabelas. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. Hani. (2000). “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”. Yogyakarta: BPFE.
- Kombong, Agustina. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja, Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan Universitas Tadulako. *Jurnal Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Tadulako. E-Jurnal Katalogis, Volume 3 Nomor 10. Hlm 137-14*.
- Luthans, dalam Triton PB. (2009). *Manajemen dalam Persepektif Partnership dan Kolektivitas*. Yogyakarta : Oryza
- Mangkunegara, A.A.P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan kesembilan. Bandung: PT. Remaja Rodaskarya Offset.
- Martoyo, S. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 4*. BPFE, Yogyakarta
- Minarsih, Maria Magdalena. 2009. Konflik Kerja, Stres Kerja dan Cara Mengatasinya. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang*.
- Muhamad Agus Rakhman, Masjaya, Sugandi. (2013). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur. *Journal Administrative Reform*, 1(1):316-327.
- Mulyadi dan Rivai. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: cetakan Kesembilan.
- Nurjaya, N., Sunarsi, D., Effendy, A. A., Teriyan, A., & Gunartin, G. (2021). Pengaruh Etos Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kehutanan Dan Perkebunan Kota Bogor. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(2), 172-184.
- Poniasih, Ni Luh Gede dan A.A.Sagung Kartika Dewi. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja, Komunikasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana. Vol. 4, No. 6, 1560-1573*
- Rahim, M. A. (2011). *Managing conflict in organizations* (3rd ed.). Westport: Greenwood Publishing Group, Inc.
- Rivai, V. dan E.J. Sagala. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Edisi 2. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins SP, dan Judge. (2016). *Prilaku Organisasi Buku 2*,

- Jakarta : Salemba Empat. Hal 429.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*, Jakarta: Salemba Empat.
- Rose, Vasse Joy. (2010). *Journal of Applied Management and Entrepreneurship : Monetary Motivation, Performance and Job Satisfaction*.
- Sankul Edy. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana.
- Santiari, Ni Wayan. (2018). *Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Sinar Sosro KP. Tabanan Di Desa Werdi Bhuana*. Skripsi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Humaniora Universitas Dhyana Pura Badung.
- Sekaran, Uma. (2011). *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Septriani, Ni kadek Sri. (2016). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Sari Permata Niaga Kerobokan Kuta Badung*. Skripsi Program Studi Manajemen Universitas Mahasaraswati Denpasar.
- Sinambela. (2016). *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta; Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata, Nana S. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan*. Cetakan ke-4. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sunyoto, Danang dan Burhanudin. (2011). *Prilaku Organisasi*. Yogyakarta : CAPS. Edy Sankul, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Kencana.
- Umar, Husein. (2009). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Winardi. (2004). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Wirawan, Nata. (2002). *Cara Mudah Memahami Statistik 2*, Edisi Kedua, KerarasEmas, Denpasar.



## **Peningkatan Produktivitas Kerja Melalui Hubungan Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Karyawan PT. Pelindo IV (Persero) Makassar**

*<sup>1</sup>Muhammad Irwan Nur Hamiddin, <sup>2</sup>Yulian Rinawaty Taaha*

*<sup>1</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar Bongaya, Sulawesi Selatan, Indonesia*

*<sup>2</sup>Universitas Kristen Tentena, Sulawesi Tengah, Indonesia*

*Email : <sup>1</sup>[irwan.hamiddin@stiem-bongaya.ac.id](mailto:irwan.hamiddin@stiem-bongaya.ac.id), <sup>2</sup>[yuliantaaha07@gmail.com](mailto:yuliantaaha07@gmail.com)*

(Diterima: April 2021; Direvisi: April 2021; Dipublikasikan: Mei 2021)

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: (1) pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja, (2) pengaruh disiplin kerja terhadap produktivitas kerja, (3) pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan terhadap produktivitas kerja PT. Pelindo IV (persero) Makassar. Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. Pelindo IV (persero) Makassar. sebanyak 162 karyawan dengan sampel sebanyak 64 responden. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara, sedangkan analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian pada taraf signifikansi 5% menunjukkan bahwa: 1) kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja, yang ditunjukkan dengan koefisien beta ( $\beta$ ) 0,677, signifikansi 0,000. 2) disiplin kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja, hal ini ditunjukkan dengan hasil koefisien beta ( $\beta$ ) 0,105, nilai signifikansi 0,379. 3) kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

**Kata Kunci : Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Produktivitas Kerja**

**PENDAHULUAN**

PT. Pelindo IV (Persero) Makassar sebuah perusahaan Negara yang bergerak dibidang jasa kepelabuhanan yang beroperasi di Indonesia Bagian Timur. PT. Pelindo IV (Persero) Makassar didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 59 tahun 1991, tentang pengalihan bentuk perseroan umum (perum) Pelabuhan IV menjadi perseroan terbatas (persero) yang mana menyediakan jasa kepelabuhanan dan non-kepelabuhanan (penunjang) seperti jasa kapal, barang, penumpang, terminal petikemas, dan alat lainnya. Kehadiran PT. Pelindo IV (Persero) Makassar sangat mendorong perekonomian wilayah bagian Indonesia bagian timur salah satunya adalah aktivitas layanan logistic antar kota ke kota dan propinsi bias secara cepat tersalurkan.

PT. Pelindo IV (Persero) Makassar memiliki tujuan yang ingin dicapai, dalam usaha pencapaian tujuan, perusahaan sangat berperan penting dalam mengelola, mengatur, dan menggunakan sumber daya manusia agar perusahaan dapat bekerja secara produktif, efektif dan efisien. Setiap perusahaan punya latar belakang yang berbeda dan permasalahan yang berbeda pula, tidak dapat dipungkiri bahwa permasalahan yang sering muncul pada perusahaan adalah masalah pada sumber daya manusia, karena itu setiap perusahaan harus selalu memerhatikan sumber daya manusianya agar dapat bekerja sama dalam suatu perusahaan.

Peranan sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat strategis dalam menyelenggarakan

dan menjalankan bisnis dalam suatu organisasi. peran pegawai sangat penting karena unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas kegiatan organisasi dan berperan aktif dalam kebijakan dan pencapaian tujuan organisasi. Dengan sumber daya manusia yang handal maka kegiatan operasional organisasi akan berjalan dengan lancar. Peranan sumber daya manusia sangat penting dalam suatu organisasi, baik organisasi swasta maupun organisasi pemerintah atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Perusahaan harus selalu bisa mengarahkan seluruh karyawan dan memahami tujuan dari perusahaan tersebut. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya (Hasibuan, 2012). Perusahaan yang mampu mengelola sekaligus mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki, akan menghasilkan karyawan yang mempunyai kinerja yang baik, karena kelangsungan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawan. Dalam usaha menghasilkan kinerja karyawan yang baik perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja guna menganalisis dan mengetahui perkembangan dan kontribusi dari seluruh karyawan.

Menurut Hasibuan (2012) dikatakannya bahwa Manusia merupakan unsur penting, karena unsur-unsur lainnya yang dimiliki organisasi seperti uang, materi mesin-mesin, metode kerja, waktu dan kekayaan lainnya hanya dapat bermanfaat bagi organisasi, jika manusia yang ada dalam organisasi itu dimanfaatkan secara maksimal.

Gaya Kepemimpinan (Luthans, 2011) dalam Jumady (2020) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. Sejumlah peneliti berteori bahwa kepemimpinan terkait dengan kinerja dan produktivitas (Huang, 2010). Masing-masing gaya kepemimpinan ini telah mendapat perhatian penting dalam literatur manajemen dan dalam dunia bisnis. Sedangkan hasil penelitian Xenikou (2006) bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif tidak langsung pada kinerja melalui orientasi pencapaian.

Widodo (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas karyawan kecamatan Sidorejo Kota Salatiga. Temuan ini dibantahkan oleh (Posuma, 2013) bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap produktivitas karyawan pada Rumah Sakit Ratumbusang Manado.

Selain gaya kepemimpinan, kedisiplinan merupakan salah satu cara agar dapat menciptakan produktivitas karyawan yang baik. Perusahaan yang dapat menciptakan budaya disiplin maka para karyawan akan ikut disiplin dan begitu pula sebaliknya, untuk menghindari atau meminimalisir terjadinya kesalahan yang dilakukan oleh para karyawan sudah semestinya perusahaan menanamkan kedisiplinan untuk para karyawan agar selalu mengikuti peraturan dan tata tertib yang telah dibuat oleh perusahaan tersebut.

Menurut Hasibuan (2012) kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya.

Prawatya & Raharjo (2012) bahwa disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) di Krai Porwodadi. Temuan ini dibantah oleh (Susanty & Baskoro, 2016) bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul: "Peningkatan Produktivitas Kerja Melalui Hubungan Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Karyawan PT. Pelindo IV (Persero) Makassar".

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Kepemimpinan**

Menurut Robbins (1996) dalam Jannah (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.

Mangkuprawira dan Hubeis (2007) Kepemimpinan adalah gaya dan perilaku seseorang untuk membuat orang lain pengikut apa yang dikehendakinya. Adapun indikator yang digunakan meliputi: 1) Berorientasi pada prestasi, 2) Pandai dalam

mengarahkan bawahan, 3) Mampu memberikan ide, 4) Berpartisipasi dengan anggota.

## 2. Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2013) disiplin kerja diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Kadang-kadang, perilaku pekerja dalam organisasi menjadi sangat mengganggu sehingga berdampak dengan kinerja yang menurun. Disiplin kerja yang baik dan berkualitas merupakan kunci utama keberhasilan suatu organisasi/instansi dimana apabila hal tersebut diterapkan dengan baik dan benar maka keinginan dan tujuan suatu organisasi/instansi dapat terwujud (Shelviana, 2015).

Slamet, dalam Prawatya dkk (2012) disiplin kerja adalah suatu proses yang dapat menumbuhkan perasaan seseorang untuk mempertahankan / meningkatkan tujuan organisasi secara obyektif, melalui kepatuhan menjalankan peraturan organisasi. Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: 1) tingkat kehadiran, 2) kepatuhan, 3) pelaksanaan tugas, 4) sanksi.

## 3. Produktivitas Kerja

Produktivitas adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang. Produktivitas kerja menurut Siagian dalam Niam (2018) adalah kemampuan menghasilkan barang/jasa dari berbagai sumber daya dan kemampuan yang

dimiliki oleh setiap pekerja/karyawan.

Demikian pula menurut Serdamayanti dalam Jumady (2020) bahwa produktivitas kerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapun indikator yang digunakan meliputi: 1) kualitas, 2) kuantitas, 3) kreativitas kerja, 4) pengetahuan pekerjaan.

## METODE PENELITIAN

### 1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek dan subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013, dalam Gantini, 2014). Populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan yang bekerja pada perusahaan PT. Pelindo IV Makassar yang berjumlah 162 orang Karyawan.

### 2. Sampel

Menurut Sugiyono (2016) yaitu “Sampel adalah jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Sedangkan Suharsini Arikunto (2010) berpendapat bahwa “Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti”. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin yaitu:

$$n = \frac{162}{1 + 162 (0,1)^2}$$

$$= 64 \text{ sampel}$$

Sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 64 responden.

Tabel 1. Sampel Penelitian

No	Bagian	Jumlah karyawan	Strata	Jumlah Sampel
1	Bagian SDM & Umum	31	19,13%	12
2	Bagian Keuangan	19	11,72%	8
3	Bagian Teknik	34	21,00%	13
4	Bagian Pelayanan Barang & usaha	26	16,05%	10
5	Bagian Pelayanan Kapal	52	32,10%	21
Jumlah		162	100%	64

Sumber: Pelindo IV Makassar

### 3. Metode Analisis Data

Dalam menganalisis data digunakan uji instrumen, uji asumsi klasik, regresi linear berganda, koefisien determinasi dan uji hipotesis.

## HASIL PENELITIAN

### 1. Uji Intrumen

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner akan dikatakan valid apabila pertanyaan yang terdapat pada kuesioner mampu mengungkapkan secara jelas sesuatu yang diukur oleh kuesioner

Tabel 2. Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Standar Kritis Alpha	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	0,841	0,700	Reliabel
Disiplin kerja (X2)	0,782	0,700	Reliabel
Produktivitas kerja (Y)	0,806	0,700	Reliabel

Berdasarkan hasil pengujian di atas, Keseluruhan variabel kepemimpinan (X1), disiplin kerja (X2) diperoleh nilai cronbach alpha lebih besar dari 0,70.

tersebut. Pengujian validitas dilakukan dengan dengan cara mengkorelasi setiap skor variable jawaban responden dengan total skor masing-masing variabel, kemudian hasil korelasi dibandingkan dengan nilai kritis pada taraf signifikan 0,05 atau 0,01. Menurut Sugiyono (2016) "Valid berarti terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya".

Uji berikutnya adalah uji reliabilitas. Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana pengukuran dari suatu uji coba yang dilakukan tetap memiliki hasil yang sama meskipun dilakukan secara berulang-ulang terhadap subjek dan dalam kondisi yang sama. Instrumen pengukuran dikatakan reliabel apabila memberikan hasil yang konsisten untuk pengukuran yang sama. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan koefisien Cronbach Alpha (a). Apabila nilai a lebih besar dari 0,70 dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian reliabel (Ghozali, 2011).

Adapun hasil pengujiannya sebagai berikut:

Dengan demikian dinyatakan reliabel.

### 2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan sebuah data. Menurut

Singgih Santoso (2011) “Sebuah model regresi akan digunakan untuk melakukan peramalan, sebuah model yang baik adalah model dengan kesalahan. Dalam penelitian ini uji asumsi klasik yang digunakan adalah meliputi: Uji Normalitas dan Uji Multikolinearitas. Adapun hasilnya sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Normalitas Kolmogorov-Smirnov

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Produktivitas Kerja (Y)	.076	64	.200	.988	70	.791

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel diatas diperoleh nilai signifikansi 0,099 dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai  $\alpha = 0,050$  atau ( $0,099 > 0,050$ ). Dengan demikian maka asumsi distribusi persamaan pada uji ini adalah normal.

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinieritas dengan Collinierity Statistic

Model		Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients Beta	Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients B	Std. Error		Tolerance	VIF
		1	(Constant)		.828	.375
	Kepemimpinan (X1)	.685	.120	.677	.506	1.975
	Disiplin kerja (X2)	.094	.107	.105	.506	1.975

a. Dependent Variable: Produktivitas kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian tabel 4 diketahui bahwa variabel kepemimpinan dan disiplin kerja memiliki nilai tolerance sebesar  $0,971 >$  dari  $0,10$  dan nilai VIF sebesar  $1,030 < 10,00$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi

**a. Uji Normalitas**

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan variabel independen berdistribusi normal atau berdistribusi tidak normal. Hasil uji normalitas dengan alat uji Kolmogorov-Smirnov Test, sebagai berikut:

**b. Uji Multikolinieritas**

Untuk mendeteksi ada tidaknya gejala multikolinieritas antar variabel independen digunakan Variance Inflation Factor (VIF) dan Tolerance. Batas dari tolerance Value  $> 0,10$  dan nilai  $VIF < 10$  maka tidak terjadi multikolinieritas. Adapun hasil pengujiannya sebagai berikut:

gejala multikolinieritas antara kedua variabel independen.

**3. Analisis Regresi Linear**

Pada analisis ini dimaksudkan untuk mengetahui hubungan variabel independen terhadap variabel dependen. Hubungan variabel kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap

produktivitas kerja pada PT. Pelindo IV (persero) Makassar dapat dilihat dari hasil pengujian regresi pada tabel dibawah ini:

Tabel 5. Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.828	.375		2.211	.017
	Kepemimpinan (X1)	.685	.120	.677	5.731	.000
	Disiplin kerja (X2)	.094	.107	.105	.886	.379

Untuk mengetahui sejauhmana pengaruh gaya kepemimpinan (X1) dan komitmen (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) dapat digunakan analisis secara parsial yang dijelaskan melalui persamaan regresi yang diperoleh:  $Y = 0,828 + 0,685X1 + 0,094X2$ . Persamaan ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Konstanta sebesar 0,828 diartikan jika kepemimpinan dan disiplin tidak ada, maka telah terdapat nilai produktivitas sebesar 0,828 point.

2) Koefisien regresi kepemimpinan sebesar 0,685, angka ini positif artinya setiap ada peningkatan kepemimpinan sebesar 0,685 maka produktivitas juga akan mengalami peningkatan sebesar 0,685 point.

3) Koefisien regresi disiplin kerja sebesar 0,094, angka ini positif artinya setiap ada peningkatan disiplin kerja sebesar 0,094 maka produktivitas juga akan mengalami peningkatan sebesar 0,094 point.

Tabel 6. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi Kepemimpinan dan Disiplin Kerja secara simultan Terhadap Produktivitas Kerja

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.754 <sup>a</sup>	.569	.555	.354

a. Predictors: (Constant), Disiplin kerja (X2), Kepemimpinan (X1)

Berdasarkan tabel 6 diatas menunjukkan bahwa nilai R Square 0,569 atau 56,9% mempunyai arti bahwa nilai R Square cukup tinggi, dengan kata lain variabel kepemimpinan dan disiplin kerja mampu menjelaskan variabel produktivitas kerja dengan nilai sebesar 56,9%

sedangkan sisanya 43,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diikutkan dalam penelitian ini.

**a. Uji Hipotesis Parsial (Uji t)**

Uji t dilakukan untuk mengetahui hubungan antara masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Kriteria pengujian

yang digunakan dengan membandingkan nilai signifikan yang diperoleh dengan taraf signifikan yang diperoleh dengan taraf signifikan yang telah ditentukan yaitu 0,05. Apabila nilai signifikan yang diperoleh <0,05 maka individu variabel independent mempengaruhi variabel dependen secara signifikan. Sedangkan apabila

nilai signifikan >0,05 maka variabel independent secara individu tidak mempengaruhi variabel dependen secara signifikan. Selain itu juga dengan membandingkan thitung dengan ttabel dengan kriteria sebagai berikut.

Hipotesis pertama: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis Kepemimpinan dan Disiplin kerja Terhadap Produktivitas kerja

Model	Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error				
1	(Constant)	.828	.375		2.211	.017
	Kepemimpinan (X1)	.685	.120	.677	5.731	.000
	Disiplin kerja (X2)	.094	.107	.105	.886	.379

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 7, diperoleh nilai sig < 0,05 (0,000), dengan demikian hipotesis pertama yang diajukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap produktivitas kerja diterima.

Hipotesis kedua: disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 7, diperoleh nilai sig > 0,05

(0,379), dengan demikian hipotesis kedua yang diajukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap produktivitas kerja ditolak.

**b. Uji Hipotesis Simultan (Uji F)**

Pengujian hipotesis dengan uji F digunakan untuk mengetahui hipotesis simultan yang mana yang diterima.

Hipotesis ketiga Terdapat pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir dan pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai.

Tabel 8. Hasil Uji Simultan Kepemimpinan dan Disiplin kerja Terhadap Produktivitas kerja

Model	ANOVA <sup>a</sup>					
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.092	2	5.046	40.242	.000 <sup>b</sup>
	Residual	7.649	61	.125		
	Total	17.741	63			



Berdasarkan tabel 8 dapat dilihat bahwa besarnya  $F_{hitung}$  sebesar 40,242 dan signifikan pada tingkat kepercayaan 5% ( $\alpha=0,05$ ), nilai signifikan yang diperoleh sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Nilai  $F_{tabel}$  dengan  $\alpha=0,05$  dan derajat bebas =  $64-2-1=61$  maka diperoleh  $F_{tabel}$  sebesar 3,172.

Oleh karena itu  $F_{hitung}$  40,242 lebih besar dibandingkan  $F_{tabel}$  3,172 maka dengan derajat kekeliruan 5% ( $\alpha=0,05$ ) dan tingkat signifikannya 0,000 lebih kecil dari 0,05 jadi,  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Artinya dapat dikatakan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

## **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

### **1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja**

Dari hasil pengujian hipotesis terbukti bahwa kepemimpinan terhadap produktivitas kerja PT. Pelindo IV (persero) Makassar berpengaruh positif dan signifikan.

Dalam penelitian ini dapat dilihat dari nilai koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,677 dan sig < 0,05 (0,000) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan pada PT. Pelindo IV (persero) Makassar mampu mengayomi bawahan namun terbukti nyata mampu meningkatkan produktivitas karyawan, kondisi tersebut diakibatkan karena pelaksanaan tugas yang diberikan manager kepada bawahan dapat

selesaikan dengan baik sehingga berdampak pada tingginya produktivitas pekerjaan yang diselesaikan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Suryani (2020) ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan baik secara parsial maupun simultan antara variabel motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja di PT Tuntex Garment Indonesia Cikupa 1 Kecamatan Cikupa Kabupaten Tangerang. Kemudian penelitian Asbari M (2020) kepemimpinan transformasional memberikan efek positif dan signifikan terhadap iklim organisasi dan juga disimpulkan bahwa pada variabel Kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi juga memberikan efek positif dan signifikan terhadap Produktivitas kerja inovatif secara parsial dan simultan.

Hasil ini dibantah temuan dalam penelitian sebelumnya oleh (Jumady, 2020; Posuma, 2013; D. S. Widodo, 2014) memberikan bukti bahwa kepemimpinan berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap produktivitas karyawan.

### **2. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Dari hasil pengujian hipotesis ditolak bahwa disiplin kerja terhadap produktivitas kerja PT. Pelindo IV (persero) Makassar berpengaruh positif dan tidak signifikan. Dalam penelitian ini dapat dilihat dari nilai koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,105 dan sig > 0,05 (0,379) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja pada PT.

Pelindo IV (persero) Makassar masih dibawah standar yang telah ditetapkan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Siswadi (2017) dimana hasil penelitian variabel disiplin kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan diperoleh nilai  $4,154 > 1,997$  dengan taraf signifikan  $0,000 < 0,05$  objek penelitian PT. Jasa Marga Cabang Medang

### **3. Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja**

Dari hasil pengujian hipotesis bahwa secara simultan kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja PT. Pelindo IV (persero) Makassar berpengaruh positif dan signifikan. Dalam penelitian ini dapat dilihat dari nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan  $sig < 0,05$  (0,000). Kemudian kontribusi pengaruh simultan kepemimpinan dan disiplin sebesar 56,9% sedangkan sisanya sebesar 43,1% dipengaruhi faktor lain. Dengan demikian hipotesis ketiga yang diajukan bahwa terdapat berpengaruh signifikan antara kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja diterima.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **A. Kesimpulan**

1. Hasil uji hipotesis dengan menggunakan analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap

produktivitas kerja PT. Pelindo IV (Persero) Makassar.

2. Hasil uji hipotesis dengan menggunakan analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa variabel gaya disiplin kerja (X2) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja PT. Pelindo IV (Persero) Makassar.
3. Hasil uji hipotesis dengan menggunakan analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa variable gaya kepemimpinan (X1) dan disiplin kerja (X2) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja PT. Pelindo IV (Persero) Makassar.

### **B. Saran**

Berdasarkan pembahasan dan hasil penelitian, maka penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Perusahaan dalam hal ini PT. Pelindo IV (persero) Makassar lebih berupa lagi lebih mengayomi dan dekat dengan bawahan dan menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan budaya perusahaan yang telah ada.
2. Masih rendahnya tingkat disiplin karyawan menjadi perhatian serius bagi PT. Pelindo IV (persero) Makassar agar mencari solusi pola pelatihan disiplin berdasarkan regulasi yang telah ditetapkan

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Ahmad, T. S., & Thamrin, A. M. R. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.

- Pelindo IV (Persero) Cabang Makassar. *Movere Journal*, 3(1), 1-16.
- Alam, S., & Hasbiyadi, H. (2021). Kepemimpinan dan Praktek Total Quality Management terhadap Kinerja Perbankan Syariah di Kota Makassar. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 11(1), 37-42.
- Asbari, M., Purwanto, A., & Santoso, P. B. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Inovatif Pada Industri Manufaktur di Pati Jawa Tengah. *Jurnal Produktivitas: Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Pontianak*, 7(1).
- Halim, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Makassar. Publik: *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, 7(2), 92-104.
- Hasibuan, H Malayu. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi revisi, cetakan ke 3. Penerbit PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Huang, Tung Chun. (1997). "The Effect of Participative Management on Organizational Performance: The Case of Taiwan", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8 (5), pp 677-687.
- Jannah, A. S. R., & Jumady, E. (2020). Efek Pemberian Insentif Dan Komitmen Dalam Upaya Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan Pt Gelael Supermarket Makassar. *Al-KALAM Jurnal Komunikasi, Bisnis Dan Manajemen*, 7(2), 83-94.
- Jumady, E. (2020). Implementation of Total Quality Management and Leadership on Islamic Banking Financial Performance. *ATESTASI: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 3(2), 163-170.
- Jumady, E. (2020). Peran Moderasi Disiplin Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Perbankan Syariah Di Makassar. *Islamic Banking: Jurnal Pemikiran Dan Pengembangan Perbankan Syariah*, 5(2), 1-20.
- Jumady, E. (2021). Engagement or Sustainability: Managerial Performance. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 8(1), 67-73.
- Mangkuprawira, Sjafrid dan Aida Vitayala Hubeis. (2007). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Mappamiring, .. (2020). Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk Pusat Makassar. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 10(2), 86-92. doi:<https://doi.org/10.35797/jab.10.2.2020.31286.86-92>
- Nurlina, N., & Jumady, E. (2021). The Role of Motivation as Mediating Relationship Between Incentives and Employee Performance. *Jurnal Economic Resource*, 3(2), 44-51.

- Posuma, C. (2013). Kompetensi, Kompensasi, Dan Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Ratumbuang Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(4), 646–656.
- Rapanna, P., & Jumady, E. (2020). The Impact of Corona Virus Outbreak Regarding the Large-Scale Social Restriction Policy on Economic Attitudes in Makassar. *Int'l J. Soc. Sci. Stud.*, 8, 83.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI. Jakarta.
- Shelviana, S. (2015). Hubungan disiplin kerja dengan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kecamatan Samarinda Ulu Kota Samarinda. *E-Journal Ilmu Administrasi Negara*, 3(1).
- Siswadi, Y. (2017). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Padapt. Jasa Marga Cabang (Belmera) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 17(1).
- Sunarsi, D. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pendidik (Doctoral dissertation, Universitas Pamulang).
- Suryani, P., Cahyono, Y., & Utami, B. D. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Produksi di PT Tuntex Garment Indonesia. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(1), 70-82.
- Sutrisno, S., & Sunarsi, D. (2019). The Effect of Work Motivation and Discipline on Employee Productivity at PT. Anugerah Agung in Jakarta. *Jurnal Ad'ministrare*, 6(2), 187-196.
- Widodo, T. (2010). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga). *Jurnal Among Makarti*, 3(5), 14–35.

## **Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BJB di Cabang Balaraja Banten**

<sup>1</sup>Rahmi Hermawati, <sup>2</sup>Abdurrahman Firdaus, <sup>3</sup>N. Lilis Suryani,

<sup>4</sup>Achmad Rozi, <sup>5</sup>Heri Erlangga

<sup>1.2.3</sup>Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Banten, Indonesia

<sup>4</sup>Universitas Primagraha, Serang, Banten, Indonesia

<sup>5</sup>Universitas Pasundan, Bandung, Jawa Barat, Indonesia

Email : [dosen00807@unpam.ac.id](mailto:dosen00807@unpam.ac.id)

(Diterima: April 2021; Direvisi: April 2021; Dipublikasikan: Mei 2021)

### **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Di Cabang Balaraja Banten baik secara parsial maupun secara simultan. Metode yang digunakan adalah metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah asosiatif kausal dengan pendekatan kuantitatif. Teknik sampling yang digunakan adalah sampel jenuh menggunakan dengan 98 responden. Analisis data menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi, analisis koefisien korelasi, analisis koefisien determinasi dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini adalah bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi  $Y = 17,500 + 0,563X_1$ , koefisien korelasi 0,659 artinya kedua variabel memiliki hubungan yang kuat dengan koefisien determinasi 43,4% dan Uji hipotesis diperoleh  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $(8,587 > 1,985)$  Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi  $Y = 15,802 + 0,607X_2$ . Koefisien korelasinya sebesar 0,607 artinya keduanya memiliki hubungan yang kuat dengan koefisien determinasi sebesar 36,8% dan uji hipotesis yang diperoleh  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $(7,482 > 1,985)$ . Pelatihan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi  $Y = 11,164 + 0,394X_1 + 0,366X_2$ . Nilai koefisien korelasinya yang diperoleh sebesar 0,713 artinya variabel independen dengan variabel dependen memiliki hubungan yang kuat dengan koefisien determinasi sebesar 50,8% sedangkan sisanya 49,2% dipengaruhi oleh faktor lain. Pengujian hipotesis diperoleh nilai  $F > F_{tabel}$  atau  $(49,032 > 2,700)$  dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_3$  diterima. Artinya terdapat pengaruh simultan yang signifikan antara pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Cabang Balaraja Banten.

**Kata Kunci: Pelatihan, Motivasi, Kinerja Karyawan.**

## **PENDAHULUAN**

Perubahan demi perubahan yang sangat cepat dalam dunia kerja membutuhkan kesiapan perusahaan untuk terus dilatih beradaptasi setiap saat, sumber daya manusia mengambil peranan penting untuk dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut. Dari dunia perbankan di Indonesia memasuki masa persaingan yang sangat kompetitif dengan daya saing tinggi. Hal ini disebabkan dengan banyaknya bank baik lokal ataupun internasional dan mulai berdirinya perusahaan yang berbasis fintech (Financial Technology).

Perbankan sendiri menjadi salah satu sektor strategis dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi bahkan hampir di setiap negara di dunia. Untuk saat ini perbankan bahkan dapat melewati krisis moneter dan bank baru mulai beradaptasi dengan memberikan pelayanan yang terbaik untuk para nasabahnya dengan kemudahan dalam mengakses produk produk perbankan seperti pembukaan rekening dan buku tabungan, kartu kredit, kredit pemilikan rakyat (KPR), dan produk jasa lainnya. Dunia perbankan dalam tahun ke tahun mengalami banyak sekali perubahan contoh seperti saat ini yang sangat mudah dalam pembuatan buku tabungan hanya dengan melalui telepon genggam atau smartphone tentu ini menjadi kemudahan bagi masyarakat yang mulai sadar akan pentingnya kebutuhan perbankan, baik karena adanya keamanan dalam bertransaksi dan berbisnis yang erat kaitannya dengan keuangan atau untuk menyimpan dananya guna kebutuhan saat ini dan yang akan datang. Dengan

ketatnya persaingan tersebut yang mendorong kinerja pada setiap perusahaan lebih ditingkatkan khususnya perbankan.

Kesuksesan sebuah perusahaan atau organisasi sangat ditentukan dari kinerja setiap karyawannya dalam mengerjakan sesuatu diberikan kepada karyawan yang dituntut untuk mengerjakan seoptimal mungkin sehingga perusahaan atau organisasi tersebut dapat mencapai tujuan. Menurut Mangkunegara (2014:67) kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan pada Bank BJB Cabang Balaraja Banten masih terlihat kurang efektif dikarenakan target yang diberikan tidak tercapai. Faktor tidak tercapainya target tersebut disebabkan kurangnya pelatihan dan motivasi karyawan pada Bank BJB Cabang Balaraja Banten.

Pelatihan adalah suatu proses yang meliputi serangkaian tindakan yang dilaksanakan dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja atau karyawan oleh tenaga profesional yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi kerja dalam bidang pekerjaan yang berguna untuk efektivitas dan produktifitas dalam suatu perusahaan. Dalam menghadapi tantangan dan mendukung karyawan harus melakukan pengembangan diri. Menurut Gary Dessler (2015:284) pelatihan merupakan proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan

merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan sumber daya manusia dalam dunia kerja. Dengan adanya kegiatan pelatihan, karyawan memiliki kesempatan untuk menyerap pengetahuan baru atau nilai-nilai baru, sehingga dengan pengetahuan tersebut para karyawan dapat meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Tuntutan bahwa karyawan harus bekerja dengan tingkat kinerja yang tinggi, karyawan membutuhkan motivasi untuk merangsang karyawan agar lebih produktif dan berkembang demi kemajuan perusahaan.

Motivasi menurut Hasibuan (2016:97) mengungkapkan bahwa pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan untuk mencapai kepuasan.

Berjalannya sebuah perusahaan tak hanya bergantung pada keuntungan yang berasal dari pendapatan perusahaan saja melainkan juga pentingnya menjaga sumber daya manusia yang ada yaitu karyawan. Salah satu bentuk menjaga dan mengembangkan sumber daya manusia yang ada maka dibutuhkanlah sebuah pelatihan.

Adanya peningkatan dan penurunan karyawan yang mengikuti pelatihan dalam kurun 3 tahun terakhir. Pada tahun 2017 dari total 105 karyawan hanya sekitar 67 orang atau 63,81% yang mengikuti pelatihan dan pada tahun selanjutnya yaitu 2018 yang menjadi 71 orang atau 60,68% dari total 117 karyawan secara jumlah karyawan yang mengikuti lebih banyak akan tetapi

persentase mengalami penurunan dari tahun sebelumnya.

Pada tahun 2019 mengalami penurunan persentase dengan peserta pelatihan sebesar 56,12%. Dengan data tersebut di atas menunjukkan adanya penurunan pada setiap tahunnya dan hasil ini masih belum mencapai target yang ditentukan, realisasi tersebut masih jauh dari target yang sudah ditentukan. Dengan hal tersebut menunjukkan kurang optimalnya pelatihan yang diberikan karena masih terdapat karyawan yang belum mengikuti pelatihan terhitung cukup banyak. Sehingga hal yang diharapkan adalah tahun tahun berikutnya jumlah peserta akan semakin banyak guna tercapainya target yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada Bank BJB Cabang Balaraja Banten

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Kinerja**

Kinerja pada dasarnya memiliki banyak arti berdasarkan sudut pandang para ahli menurut Mangkunegara (2015:67) kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan merupakan hasil keluaran yang dilakukan individu karyawan dalam satu periode tertentu. Definisi kinerja karyawan menurut Wilson Bangun (2012:231) menuliskan kinerja (*performance*) merupakan hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan

akan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*).

## 2. Pelatihan

Menurut Rivai (2011:212) Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Pelatihan menurut Sinambela (2016:169) pelatihan merupakan salah satu faktor penting dalam pengembangan sumber daya manusia, pendidikan dan pelatihan tidak hanya menambah pengetahuan, tetapi juga meningkatkan keterampilan bekerja sehingga meningkatkan produktivitas dalam bekerja. Menurut Garry Dessler (2011:5) pelatihan adalah proses mengejar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan kemampuan karyawannya berupa pengetahuan atau sikap yang lebih baik untuk menunjang pekerjaan sehingga dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

## 3. Motivasi

Motivasi merupakan dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Motivasi dalam bahasa Inggris adalah *motivation* yang berarti pemberian motif, penimbulkan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Secara harfiah motivasi berarti pemberian motif. Motif dasar dari seseorang tersebut adalah adanya kebutuhan seseorang tersebut akan kebanggaan dan kehormatan serta mungkin limpahan materi.

Menurut Hasibuan S.P (2017:141), Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang ditentukan. Menurut Hamalik (2017:173) motivasi merupakan energi dalam diri atau pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan. Menurut Azwar (2017:73) motivasi merupakan rangsangan dorongan ataupun pembangkit tenaga yang dimiliki seseorang atau sekelompok masyarakat yang mau berbuat dan bekerjasama secara optimal dalam melaksanakan sesuatu yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.



Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan sebuah dorongan atau dukungan manajemen kepada karyawan agar mau bekerja secara giat agar tujuan yang diinginkan berhasil secara optimal.

### **METODE PENELITIAN**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank BJB Cabang Balaraja Banten 98 orang, sampel digunakan metode Sampling Jenuh (*sensus*). Menurut Sugiyono (2014:118) “teknik sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 98 karyawan atau responden.

Pengumpulan data merupakan upaya untuk mendapatkan informasi yang akan digunakan dalam pengukuran variabel. Menurut Sugiyono (2017:308) menyampaikan “metode pengumpulan data adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat dibuktikan, dikembangkan suatu pengetahuan sehingga dapat digunakan memecahkan dan mengantisipasi masalah”. Dalam teknik pengumpulan data, peneliti memperoleh data dengan data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti melalui studi lapangan untuk mendapatkan dan mengumpulkan informasi dari sumbernya sekaligus menjawab masalah dan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini data primernya berupa observasi dan penyebaran kuesioner serta data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dan didapatkan dari sumber yang sudah

ada yaitu data dari dalam perusahaan berupa *file* dan dari objek penelitian berupa dokumen atau laporan-laporan, gambaran umum lokasi penelitian dan data lainnya yang relevan dengan penelitian ini, dapat diperoleh dari buku, majalah, skripsi maupun literatur lainnya (*Library Research*). Dalam penelitian ini data sekundernya berupa studi kepustakaan dan dokumentasi berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip atau *file* dokumenter perusahaan.

### **HASIL DAN DISKUSI**

Setelah seluruh data yang diperoleh dalam penelitian di uraikan, maka pada tahap selanjutnya akan dilakukan pembahasan data yang telah diuraikan tadi, interpretasi data secara keseluruhan untuk masing-masing variabel dapat dilakukan setelah terlebih dahulu diklarifikasikan berdasarkan nilai-nilai yang diperoleh dari responden.

Setelah kuesioner disebar, kemudian dilakukan pengujian instrumen data sebagai alat pembuktian meliputi uji validitas dan uji reliabilitas.

Tabel 1. Uji Validitas

VARIABEL				
Pelatihan	Motivasi	Kinerja	r tabel	Keputusan
r hitung	r hitung	r hitung		
0.427	0.514	0.518	0.199	Valid
0.340	0.383	0.334	0.199	Valid
0.329	0.488	0.383	0.199	Valid
0.563	0.439	0.445	0.199	Valid
0.737	0.401	0.607	0.199	Valid
0.473	0.372	0.454	0.199	Valid
0.762	0.574	0.649	0.199	Valid
0.766	0.535	0.574	0.199	Valid
0.681	0.481	0.598	0.199	Valid
0.501	0.586	0.352	0.199	Valid

Sumber: Data Olah 2020

Berdasarkan data tabel di atas, variabel kinerja karyawan (Y) diperoleh nilai r hitung > r tabel

(0.199), dengan demikian maka semua item kuesioner dinyatakan valid. Untuk itu kuesioner yang digunakan layak untuk diolah sebagai data penelitian.

Tabel 2. Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.746	10

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.620	10

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.644	10

Sumber: Data Olah 2020

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, menunjukkan bahwa variabel pelatihan ( $X_1$ ) diperoleh nilai Chronbath Alpha sebesar 0,746, motivasi ( $X_2$ ) sebesar 0,620 dan kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,644 dimana semua variabel dinyatakan reliabel, hal itu dibuktikan dengan masing-masing variabel

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Kinerja Karyawan (Y)	.087	98	.066	.977	98	.084

a. Lilliefors Significance Correction

Sumber: Data Olah 2020

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai signifikansi  $0,066 > 0,050$ ). Dengan demikian maka asumsi distribusi persamaan pada uji ini adalah normal.

memiliki nilai Chronbath Alpha lebih besar dari 0,600.

Langkah selanjutnya adalah melakukan uji prasayarat atau uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui ketepatan data, atau keberartian hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen sehingga hasil analisis dapat diinterpretasikan dengan lebih akurat, efisien, dan terhindar dari kelemahan-kelemahan yang terjadi karena masih adanya gejala-gejala asumsi klasik atau layak atau tidak data yang dipakai dilanjutkan sebagai data penelitian. Dari hasil penelitian maka dapat diketahui sebagai berikut:

1. Uji Normalitas

Uji Normalitas dalam penelitian ini menggunakan Kolmogorov-Smirnov Test dengan syarat signficancy  $\alpha > 0.050$ . Adapun hasil uji normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov sebagai berikut:

2. Uji Multikolinieritas

Uji mutlikolinearitas dilakukan untuk meyakini bahwa antar variabel bebas tidak memiliki multikolinearitas atau tidak memiliki hubungan korelasi antara variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen.

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Coefficients <sup>a</sup>						Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF	
1 (Constant)	11.167	2.880		3.878	.000			
Pelatihan (X1)	.394	.076	.462	5.192	.000	.654	1.528	
Motivasi (X2)	.336	.089	.335	3.768	.000	.654	1.528	

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Data Olah 2020

Berdasarkan hasil pengujian multikolinieritas pada tabel di atas diperoleh nilai tolerance variabel pelatihan sebesar 0,654 dan motivasi sebesar 0,654, dimana kedua nilai tersebut kurang dari 1, dan nilai Variance Inflation Factor (VIF) variabel pelatihan sebesar 1,528 serta motivasi sebesar 1,528 dimana nilai tersebut kurang dari 10. Dengan demikian model regresi ini tidak ada gangguan multikolinieritas.

3. Uji Autokorelasi

Tabel 5. Hasil Uji Autokorelasi

Model	Model Summary <sup>b</sup>				
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.713 <sup>a</sup>	.508	.498	2.449	2.053

a. Predictors: (Constant), Motivasi (X2), Pelatihan (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Data Olah 2020

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, model regresi ini tidak ada autokorelasi, hal ini dibuktikan dengan nilai Durbin-Watson sebesar 2,053 yang berada diantara interval 1.550 – 2.460.

4. Uji Heterokedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dimaksudkan untuk menguji apakah dalam sebuah model

Uji autokorelasi di maksudkan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan korelasi antar anggota sampel. Untuk mengetahui adanya autokorelasi dilakukan pengujian Durbin-Watson (DW) dengan membandingkan antara nilai Durbin-Watson dengan kriteria atau pedoman dalam interpretasi. Adapun kriteria pedoman Uji Darbin-Watson (DW Test) yang menjadi acuannya adalah sebagai berikut ini:

regresi terjadi ketidaksamaan varians residual. Salah satu cara untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan uji Glejser dimana hasil uji ini dapat dilihat apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari suatu residual pengamatan ke pengamatan lain.

Tabel 6 Hasil Uji Heteroskesdastisitas

Model	Coefficients <sup>a</sup>			T	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta		
1 (Constant)	3.379	2.006		1.685	.095
Pelatihan (X1)	.010	.053	.023	.184	.855
Motivasi (X2)	-.051	.062	-.105	-.828	.410

a. Dependent Variable: RES2

Sumber: Data Olah 2020

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, glejser test model pada variabel pelatihan ( $X_1$ ) diperoleh nilai probability signifikansi (Sig.) sebesar 0,855 dan motivasi ( $X_2$ ) diperoleh nilai probability signifikansi (Sig.) sebesar 0,410 dimana keduanya nilai signifikansi (Sig.)  $> 0,05$ . Dengan demikian regression model pada data ini tidak ada gangguan heteroskedastisitas, sehingga model regresi ini layak dipakai sebagai data penelitian

Berdasarkan klasifikasi yang telah ditentukan, maka keseluruhan data yang diperoleh dari responden untuk masing-masing variabel penelitian dapat dijabarkan sebagai berikut :

### **1. Pengaruh Pelatihan ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja Karyawan (Y).**

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai persamaan regresi  $Y = 17,500 + 0,563X_1$ , koefisien korelasi sebesar 0,659 artinya kedua variabel mempunyai tingkat hubungan yang kuat. Nilai determinasi atau kontribusi pengaruh sebesar 0,434 atau sebesar 43,4% sedangkan sisanya sebesar 56,6% dipengaruhi oleh faktor lain. Uji hipotesis diperoleh nilai  $t$  hitung  $> t$  tabel atau (8,587  $> 1,985$ ). Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Cabang Balaraja Banten.

Jadi dalam kasus ini dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja, sehingga hipotesis awal yang menyatakan bahwa ada pengaruh

yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja dapat diterima. Hasil ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Gary Dessler (2015-284) pelatihan merupakan proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pada salah satu indikator pelatihan yaitu peserta pelatihan adalah karyawan yang diberikan pengetahuan, kompetensi, dan kemampuan yang berguna untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya selama bekerja. Ketika peserta pelatihan yang dipilih tidak sesuai dengan bidang dan posisinya, maka pengetahuan dan hasil yang diterima dari pelatihan tidak efektif sehingga dalam menjalankan pekerjaannya kurang maksimal. Dengan memilih peserta pelatihan yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya maka karyawan akan merasa memiliki pengetahuan dan kemampuan dalam menjalankan kegiatan bekerja yang berpengaruh terhadap kinerja.

### **2. Pengaruh Motivasi ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai persamaan regresi  $Y = 15,802 + 0,607X_2$ , koefisien korelasi sebesar 0,607 artinya kedua variabel mempunyai tingkat hubungan yang kuat. Nilai determinasi atau kontribusi pengaruh sebesar 0,368 atau sebesar 36,8% sedangkan sisanya sebesar 63,2% dipengaruhi oleh faktor lain. Uji hipotesis diperoleh nilai  $t$  hitung  $> t$  tabel atau (7,482

$> 1,985$ ). Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Cabang Balaraja Banten. Jadi dalam kasus ini dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja, sehingga hipotesis awal yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja dapat diterima

Hasil ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Mc Clelland dalam Hasibuan (2016:95) bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan akan berprestasi, kebutuhan akan berafiliasi, kebutuhan akan kekuasaan. Pada salah satu indikator yaitu kebutuhan akan berprestasi adalah suatu keinginan untuk meraih hasil, mengatasi, dan mengalahkan suatu tantangan untuk kemajuan perusahaan. Ketika keinginan berprestasi karyawan menurun sesuai data yang diperoleh, maka keinginan untuk meraih hasil lebih untuk kemajuan perusahaan akan berjalan kurang efektif. Jika keinginan karyawan akan berprestasi tinggi maka hasil dari tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja akan semakin baik yang secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

### **3. Pengaruh Pelatihan ( $X_1$ ) dan Motivasi ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ )**

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa pelatihan ( $X_1$ ) dan motivasi ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap

kinerja karyawan dengan diperoleh persamaan regresi  $Y = 11,164 + 0,394X_1 + 0,336X_2$ . Nilai koefisien korelasi atau tingkat pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat diperoleh sebesar 0,713 artinya memiliki hubungan yang **kuat**. Nilai koefisien determinasi atau kontribusi pengaruh secara simultan sebesar 50,8% sedangkan sisanya sebesar 49,2% dipengaruhi oleh faktor lain. Uji hipotesis diperoleh nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau ( $49,032 > 2,700$ ). Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_3$  diterima. Artinya terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Cabang Balaraja Banten. Jadi dalam kasus ini dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja, sehingga hipotesis awal yang menyatakan diduga ada pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan secara simultan dapat diterima.

Hasil ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2014:67) Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pada salah satu indikator yang terdapat dalam teori tersebut yaitu kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dengan peserta pelatihan yang tidak menerima pelatihan sesuai dengan

tugas dan tanggung jawabnya serta keinginan untuk berprestasi yang dimiliki karyawan rendah maka akan berpengaruh terhadap kualitas kerja karyawan dengan hal tersebut maka kinerja karyawan akan menurun. Jika peserta pelatihan dipilih sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya serta mensimulasikan hasil pelatihannya langsung dalam pekerjaan dan keinginan untuk berprestasi yang bertujuan untuk kemajuan karyawan serta perusahaan mampu ditingkatkan maka kinerja karyawan akan tercapai sesuai dengan tujuan perusahaan dan organisasi yang telah ditentukan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan uraian dan dari hasil analisis serta pembahasan mengenai pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan, sebagai berikut:

1. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi  $Y = 17,500 + 0,563X_1$ , nilai konstanta sebesar 17,500 dapat diartikan bahwa jika variabel pelatihan tidak ada, maka telah terdapat nilai kinerja karyawan sebesar 17,500 *point*. Nilai koefisien regresi pelatihan sebesar 0,563 diartikan apabila konstanta tetap dan tidak ada perubahan pada variabel motivasi, maka setiap perubahan 1 unit pada variabel pelatihan akan mengakibatkan terjadinya perubahan pada kinerja karyawan sebesar 0,563 *point*. Nilai korelasi sebesar 0,659 artinya kedua variabel memiliki tingkat hubungan yang kuat dengan

koefisien determinasi sebesar 43,4%. Uji hipotesis diperoleh  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel atau  $(8,587 > 1,985)$ . Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima artinya terdapat pengaruh signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.

2. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi  $Y = 15,802 + 0,607X_2$  nilai konstanta sebesar 15,802 diartikan bahwa jika variabel motivasi tidak ada, maka telah terdapat nilai kinerja karyawan sebesar 15,802 *point*. Nilai koefisien regresi motivasi sebesar 0,607 diartikan apabila konstanta tetap dan tidak ada perubahan pada variabel pelatihan, maka setiap perubahan 1 unit pada variabel motivasi akan mengakibatkan terjadinya perubahan pada kinerja karyawan sebesar 0,607 *point*. Nilai korelasi sebesar 0,607 artinya kedua memiliki tingkat hubungan yang kuat dengan koefisien determinasi sebesar 36,8%. Uji hipotesis diperoleh  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel atau  $(7,482 > 1,985)$ . Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima artinya terdapat pengaruh signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan.

3. Pelatihan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi  $Y = 11,164 + 0,394X_1 + 0,336X_2$ . Nilai konstanta sebesar 11,164 diartikan bahwa jika variabel pelatihan dan motivasi tidak

dipertimbangkan maka, kinerja karyawan hanya akan bernilai sebesar 11,164 *point*. Nilai pelatihan 0,394 diartikan apabila konstanta tetap dan tidak ada perubahan pada variabel motivasi, maka setiap perubahan 1 unit pada variabel pelatihan akan mengakibatkan terjadinya perubahan pada kinerja karyawan sebesar 0,394 *point*. Nilai motivasi 0,336 diartikan apabila konstanta tetap dan tidak ada perubahan pada variabel pelatihan, maka setiap perubahan 1 unit pada variabel motivasi akan mengakibatkan terjadinya perubahan pada kinerja karyawan sebesar 0,336 *point*. Nilai korelasi sebesar 0,713 artinya variabel bebas dengan variabel terikat memiliki tingkat hubungan yang kuat dengan koefisien determinasi sebesar 50,8% sedangkan sisanya sebesar 49,2% dipengaruhi faktor lain. Uji hipotesis diperoleh nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau ( $49,032 > 2,700$ ). Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_3$  diterima. Artinya terdapat pengaruh signifikan secara simultan antara pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di Bank BJB Cabang Balaraja Banten.

## B. Saran

1. Berdasarkan jawaban responden pada kuesioner dengan indikator pelatihan pernyataan yang paling lemah adalah nomor 2 yaitu keterampilan para instruktur dalam menyampaikan materi mudah dimengerti dengan rata-rata *score* sebesar 3,39 dan jawaban responden kurang setuju sebesar 47%. Hal tersebut di atas menunjukkan bahwa kurangnya para instruktur dalam memberikan pemahaman materi kepada karyawan. Perusahaan diharapkan lebih baik lagi dalam mencari dan menyiapkan instruktur yang mampu memberikan materi dengan baik serta mudah dimengerti untuk karyawan yang mengikuti pelatihan.
2. Berdasarkan jawaban responden pada kuesioner dengan indikator motivasi pernyataan yang paling lemah adalah nomor 2 yaitu penghargaan dalam pekerjaan dapat memotivasi karyawan dalam bekerja dengan rata-rata *score* sebesar 3,37 dan jawaban responden kurang setuju sebesar 48%. Hal ini menunjukkan bahwa kurangnya penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, dengan hal tersebut perusahaan diharapkan untuk lebih baik lagi dalam memberikan penghargaan dari yang sudah berjalan saat ini seperti kenaikan jabatan, gaji, serta *reward* tambahan lainnya yang berguna meningkatkan motivasi kerja para karyawan.
3. Berdasarkan jawaban responden pada kuesioner indikator kinerja karyawan pernyataan yang paling lemah adalah nomor 2 yaitu dengan pengetahuan yang karyawan miliki, penguasaan bidang

tugas yang di kerjakan dengan hasil yang baik mencapai jawaban dengan rata rata *score* sebesar 3,39 dan jawaban responden kurang setuju sebesar 47%. Hal ini menunjukkan bahwa kurangnya kompetensi yang disebabkan karena kurangnya pelatihan yang diberikan oleh perusahaan serta tingkat motivasi yang rendah terlihat dari keinginan karyawan untuk berprestasi yang berpengaruh untuk mencapai kinerja sesuai tujuan perusahaan. Berdasarkan hal tersebut perusahaan diharapkan dapat memberikan pelatihan kepada setiap karyawan agar memperoleh pengetahuan, kompetensi, serta *skill* yang dapat mendukung karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawabnya serta memberikan motivasi dengan kebijakan-kebijakan yang bertujuan untuk mendorong karyawan dalam mencapai kinerja yang sesuai dengan tujuan perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Algifari (2015). *Analisis Regresi untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: BPF.
- Ardana, I Komang dkk. (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha ilmu.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Glora Aksara Pratama.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bangun, Wilson. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, Gary. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*. Jakarta: PT. Indeks.
- Ghozali, Imam. (2017). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi Kelima. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Hanafi, B. D., & Yohana, C. (2017). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada PT BNI Lifeinsurance. *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis (JPEB)*, 5(1), 73-89.
- Harjianto, P. H. (2019). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Daoben Communication-Kota Tangerang (Studi Kasus Pada Area Dua Wilayah Ciputat Pamulang Dan Serpong). *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 2(2), 299-314.
- Hasibuan, M. S. (2013). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu SP. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hendriyaldi, H. (2017). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Produktivitas Manajer PT. Sucofindo (Persero) Pusat. *Jurnal Benefita: Ekonomi Pembangunan, Manajemen*



- Bisnis & Akuntansi*, 2(3), 255-266.
- Hermawati, R., & Indriyani, S. (2019). Pengaruh Rekrutmen Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinergi Inti Pelangi. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 3(1), 24-41.
- Hermawati, Rahmi. (2017). Analisis Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Yasulor Indonesia. *EDUKA: Jurnal Pendidikan, Hukum, Dan Bisnis*, 2(1).
- Istijanto (2009). *Aplikasi Praktis Riset Pemasaran*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Istijanto (2014) *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Julianry, A., Syarief, R., & Affandi, M. J. (2017). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, 3(2), 236.
- Mangkunegara, A. A. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Rachmawati, R. W. (2017). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank BJB Kantor Cabang Suci Bandung. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 9(1), 1-16.
- Rivai, Veithzal. (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Penerbit PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen., dan Mary Coulter (2012), *Manajemen*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Rozi, A., & Puspitasari, A. (2021). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota Serang. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(2), 106-119.
- Sedarmayanti. (2016). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju.
- Sinambela, Lijan Poltak (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Singgih Santoso (2015). *Menguasai Statistik Multivariat*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sondang, P.Siagian (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudjana (2014). *Metode Statistika*, Bandung: Tarsido.
- Sugiyono (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung : Penerbit CV. Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto (2014). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suhartanto (2014). *Metode Riset Pemasaran*. Bandung: Alfabeta.

**Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Kemampuan Pemanfaatan Teknologi Terhadap Kinerja Aparatur Desa Pada Kantor Kepala Desa Di Kabupaten Gunungkidul, Yogyakarta**

<sup>1</sup>Nurjaya, <sup>2</sup>Azhar Affandi, <sup>3</sup>Dodi Ilham, <sup>4</sup>Jasmani, <sup>5</sup>Denok Sunarsi

<sup>1</sup>Universitas Suryakencana, Cianjur, Jawa Barat, Indonesia

<sup>2</sup>Universitas Pasundan, Bandung, Jawa Barat, Indonesia

<sup>3</sup>IAIN Palopo, Sulawesi Selatan, Indonesia

<sup>4,5</sup>Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Banten, Indonesia

Email : [nurjaya@unsur.ac.id](mailto:nurjaya@unsur.ac.id)

(Diterima: April 2021; Direvisi: April 2021; Dipublikasikan: Mei 2021)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Kemampuan Pemanfaatan Teknologi terhadap Kinerja Aparatur Desa Pada Kantor Kepala Desa di Kabupaten Gunungkidul, Yogyakarta. Metode yang digunakan adalah *explanatory research* dengan teknik analisis menggunakan analisis statistik dengan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Desa sebesar 41,5%, uji hipotesis diperoleh  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel atau  $(10,045 > 1,977)$ . Kemampuan Pemanfaatan Teknologi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Desa sebesar 42,7%, uji hipotesis diperoleh  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel atau  $(10,285 > 1,977)$ . Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Kemampuan Pemanfaatan Teknologi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Desa dengan persamaan regresi  $Y = 6,025 + 0,391X_1 + 0,461X_2$ . Kontribusi pengaruh sebesar 57,3%, uji hipotesis diperoleh  $F$  hitung  $>$   $F$  tabel atau  $(94,626 > 2,670)$ .

**Kata Kunci: Kompetensi Sumber Daya Manusia, Kemampuan Pemanfaatan Teknologi, Kinerja Aparatur Desa.**

## PENDAHULUAN

Pengelolaan manajemen sumber daya manusia memiliki peran dalam pencapaian tujuan suatu lembaga, jika memiliki aparatur yang memiliki kompetensi yang baik. Tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk menciptakan sumber daya yang berkualitas, sehingga mampu mewujudkan layanan kepada masyarakat secara optimal.

Manajemen sumber daya manusia sebagai aset penting bagi lembaga perlu dipelihara dengan baik. Manusia berperan secara dinamis dalam kegiatan lembaga untuk mewujudkan tercapainya tujuan lembaga. Manajemen sumber daya manusia harus dapat menunjang tujuan lembaga dilingkungan perusahaan maupun lingkungan pemerintahan. Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah menyiapkan dan mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas, kompetensi sumber daya manusia dianggap memenuhi kriteria jika sumber daya manusia ini dapat mewujudkan tujuan lembaga dengan memberikan pelayanan yang baik dan berkualitas Nawawi (2011).

Sumber daya manusia yang berkualitas dapat dilihat dari latar belakang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, keterampilan yang dinyatakan dalam pelaksanaan tugas dan deskripsi jabatan. Kompetensi berhubungan dengan kemampuan yang harus dimiliki setiap individu agar dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi merupakan kemampuan seseorang maka kualitas ini merupakan perpaduan antara keahlian (*Skill*) dan pengetahuan (*knowledge*) kemampuan (*ability*)

untuk melaksanakan pekerjaan menjadi karakteristik individu untuk mencapai kinerja secara maksimal.

Desa memiliki wewenang dalam penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat desa (Republik Indonesia, 2014). Desa dalam mengelola sumber-sumber pendapatan dan penggunaan dana desa perlu dilakukan dengan dengan baik.

Daerah Istimewa Yogyakarta memiliki 5 (lima) Kabupaten/Kota yang cukup luas, salah satunya adalah Kabupaten Gunungkidul yang terletak di sebelah selatan kota Yogyakarta. Kabupaten Gunungkidul adalah salah satu kabupaten yang ada di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, dengan Ibukotanya Wonosari. Luas wilayah Kabupaten Gunungkidul 1.485,36 km<sup>2</sup> atau sekitar 46,63 % dari luas wilayah Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Kota Wonosari terletak di sebelah tenggara kota Yogyakarta (Ibukota Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta), dengan jarak ± 39 km. Wilayah Kabupaten Gunungkidul dibagi menjadi 18 Kecamatan dan 144 desa. Batas Wilayah Kabupaten Gunungkidul: Sebelah Barat: Kabupaten Bantul dan Sleman (Propinsi DIY). Sebelah Utara: Kabupaten Klaten dan Sukoharjo (Propinsi Jawa Tengah). Sebelah Timur: Kabupaten Wonogiri (Propinsi Jawa Tengah). Sebelah Selatan: Samudera Hindia.

Kabupaten Gunungkidul terdiri dari 18 kecamatan, 144 desa, 1416 dusun, 1583 RW, dan 6844 RT. Kecamatan yang ada di Gunungkidul antara lain: Kecamatan Panggang,

Purwosari, Paliyan, Saptosari, Tepus, Tanjungsari, Rongkop, Girisubo, Semanu, Ponjong, KarangMojo, Wonosari, Playen, Patuk, Gedangsari, Nglipar, Ngawen, dan Semin. Dari 144 desa, 141 desa masuk klasifikasi Swadaya dan 3 desa termasuk desa Swasembada

Dengan tingkat pendidikan dan terbatasnya sarana yang dimiliki tentu saja aparat desa belum semuanya mampu menggunakan Teknologi dengan lancar, hal ini tentu akan menjadi hambatan dalam pencapaian kinerja aparat secara keseluruhan. Penggunaan Teknologi wajib bagi desa-desa, karena pelaporan harus dilakukan secara *online*. Pemanfaatan teknologi tersebut mencakup adanya (a) pengolahan data, pengolahan informasi, sistem manajemen dan proses kerja secara elektronik dan (b) pemanfaatan kemajuan Teknologi agar pelayanan publik dapat diakses secara mudah dan murah oleh masyarakat (Dwi Sapartiningsih & Kristianto, 2018).

Teknologi berkaitan dengan komputer, perangkat, jaringan seperti internet. Teknologi selain sebagai teknologi komputer diperuntukan dalam pemrosesan dan penyimpanan informasi, berfungsi sebagai media teknologi komunikasi untuk penyebaran informasi. Teknologi untuk meningkatkan kemampuan manusia dan komputer mampu mengerjakan yang tidak dapat dilakukan oleh manusia (Hariyani, 2016).

Aktivitas di desa yang semakin banyak, tidak mungkin untuk dilakukan secara manual, oleh karena itu perlu didukung adanya teknologi dan sekaligus pemanfaatannya agar kinerja dapat maksimal.

Maksimalnya suatu pekerjaan akan terlihat dari keakuratan dan ketepatan hanya dapat dicapai dengan bantuan teknologi (Puspasari & Purnama, 2018). Pemanfaatan teknologi dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi tingkat kesalahan (Abbas et al., 2014).

Pemanfaatan Teknologi tersebut mencakup (a) pengolahan data, pengolahan informasi, sistem manajemen dan proses kerja secara elektronik dan (b) pemanfaatan kemajuan Teknologi agar pelayanan public dapat diakses secara mudah dan murah oleh masyarakat. Dari uraian di atas bahwa pemanfaatan Teknologi berupa komputer membantu aparat desa dalam mengelola dokumen-dokumen desa secara keseluruhan (Dwi Sapartiningsih & Kristianto, 2018).

Kinerja merupakan aktualisasi antara kemampuan dan motivasi. Kinerja merupakan hasil pencapaian secara nyata dalam periode tertentu baik secara individu maupun secara kelompok. Kinerja menjadi bukti keberhasilan dan sebagai tolok ukur bagi perusahaan atau lembaga (Tarjo, 2019); (Tarjo, 2020). Kinerja seseorang juga ditentukan oleh kemampuan yang dimilikinya. Kinerja juga dapat ditentukan oleh beberapa faktor sebagai pendukung keberhasilannya (Wahyudi et al., 2018). Kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja (Jaitun, 2013). Kinerja merupakan hasil kegiatan atau program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur (Yuliani, 2014).

Berdasarkan hasil analisis dan

observasi dilapangan bahwa aparat desa dalam pemanfaatan Teknologi seperti komputer agar dapat mempermudah aparat desa dalam mengelola dokumen-dokumen desa secara umum masih ditemukan kelemahan (Iqlima Azhar, Darwanis, 2013); (Yuliani, 2014); (Anggiriawan at all, 2018) hasil penelitian menyimpulkan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh sumberdaya manusia masih tergolong rendah dan perlu ditingkatkan lagi. Pemanfaatan Teknologi di pemerintahan desa, untuk membantu aparat desa agar dalam melakukan pekerjaan lebih maksimal.

Penelitian ini dilakukan untuk melengkapi hasil temuan penelitan terdahulu yang telah diuraikan diatas. Dengan demikian berdasar pada latar belakang di atas, maka penlulis membuat judul penelitian “Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Pemanfaatan Teknologi Terhadap Kinerja Aparatur Desa (Studi Kasus Kantor Kepala Desa di Wilayah Kabupaten Gunungkidul, Yogyakarta)”.

**TINJAUAN PUSTAKA**

**1. Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Kompetensi merupakan kemampuan seseorang dalam melakukan atau melaksanakan pekerjaannya yang didasari oleh keterampilan, pengetahuan,

keaktivitas dan pengamalan yang ada dalam dirinya untuk menghasilkan suatu kinerja yang diharapkan

**2. Kemampuan Pemanfaatan Teknologi**

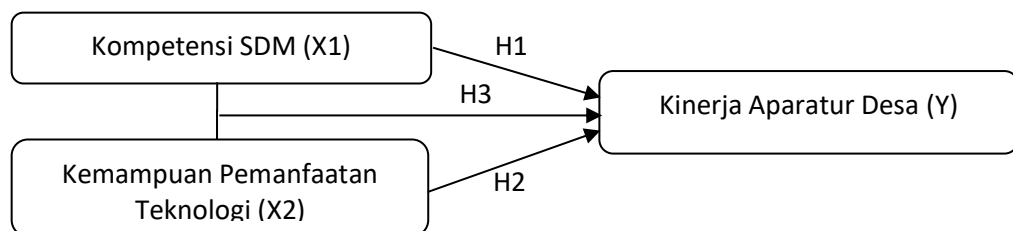
Teknologi yaitu suatu teknologi yang mempunyai fungsi dalam mengolah data, memproses data, memperoleh, menyusun, menyimpan, mengubah data dengan berbagai cara untuk mendapatkan informasi yang bermanfaat atau berkualitas

**3. Kinerja**

Sangat penting perusahaan melakukan penilaian kinerja karyawannya karena merupakan penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi terkait dengan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

**4. Model Penelitian**

Menurut pendapat Sugiyono (2017) “Model penelitian merupakan sintesa yang mencerminkan keterkaitan antara variabel yang diteliti dan merupakan tuntunan untuk memecahkan masalah penelitian serta merumuskan hipotesis yang berbentuk bagan alur yang dilengkapi penjelasan kualitatif”. Dalam penelitian ini model penelitian yang dibuat sebagai berikut:



Gambar 1. Paradigma Model Penelitian

**5. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis yang peneliti ajukan adalah sebagai berikut:

- H1 :Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Aparatur Desa Pada Kantor Kepala Desa di Kabupaten Gunungkidul, Yogyakarta.
- H2 :Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Kemampuan Pemanfaatan Teknologi terhadap Kinerja Aparatur Desa Pada Kantor Kepala Desa di Kabupaten Gunungkidul, Yogyakarta.
- H3 :Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Kemampuan Pemanfaatan Teknologi secara simultan terhadap Kinerja Aparatur Desa Pada Kantor Kepala Desa di Kabupaten Gunungkidul, Yogyakarta.

**METODE PENELITIAN****1. Populasi**

Populasi merupakan sekumpulan objek yang ditentukan melalui suatu kriteria tertentu yang akan dikategorikan ke dalam objek yang akan diteliti. Menurut Sugiyono (2017) mendefinisikan populasi adalah jumlah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik yang ditetapkan oleh peneliti dan kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun populasi dalam penelitian berjumlah 144 responden Aparat Kantor Desa di Kabupaten Gunungkidul, Yogyakarta.

**2. Sampel**

Menurut Sugiyono (2017) yaitu “Sampel adalah jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Sedangkan Suharsini Arikunto (2010) berpendapat bahwa “Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti”. Teknik pengambilan sampling dalam penelitian ini adalah sampel jenuh, dimana semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Dengan demikian sampel dalam penelitian ini berjumlah 144 responden.

**3. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang dipakai adalah asosiatif, dimana tujuannya adalah untuk mengetahui mencari keterhubungan antara

**4. Metode Analisis Data**

Dalam menganalisis data digunakan uji instrumen, uji asumsi klasik, regresi, koefisien determinasi dan uji hipotesis.

**HASIL PENELITIAN****1. Uji Intrumen**

Pada pengujian ini digunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan data tentang kesesuaian antara yang mau diukur dengan hasil pengukurannya. Menurut Sugiyono (2017) “Valid berarti terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya”. Sedangkan Ghazali (2013) berpendapat “Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut”. Untuk

melakukan uji validitas dilihat nilai signifikansi 2 tailed dibandingkan dengan 0,05 dengan ketentuan:

- 1) Jika nilai signifikansi 2 tailed < 0,05, maka instrumen valid,
- 2) Jika nilai signifikansi 2 tailed > 0,05, maka instrumen tidak valid,

Dari hasil pengujian diperoleh masing-masing item pernyataan seluruh variabel diperoleh nilai signifikansi 2 tailed sebesar  $0,000 < 0,05$ , dengan demikian instrumen valid.

Uji berikutnya adalah uji reliabilitas. Model analisis uji reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah model *Alpha Cronbach*. Menurut Ghazali

(2013) berpendapat “reliabilitas merupakan alat untuk menguji kekonsistenan jawaban responden atas pertanyaan di kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu”. Dalam pengukurannya dilakukan dengan analisis *Cronbach's Alpha*. Ghazali (2013) mengklasifikasikan nilai *Cronbach's Alpha* sebagai berikut:

- 1) Jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60, maka dinyatakan reliabel,
- 2) Jika nilai *Cronbach's Alpha* < 0,60, maka dinyatakan tidak reliabel,

Adapun hasil pengujiannya sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Standar Kritis Alpha	Keterangan
Kompetensi SDM (X1)	0,734	0,600	Reliabel
Kemampuan Pemanfaatan Teknologi (X2)	0,628	0,600	Reliabel
Kinerja Aparatur Desa (Y)	0,673	0,600	Reliabel

Berdasarkan hasil pengujian di atas, Keseluruhan variabel Kompetensi SDM (X1), Kemampuan Pemanfaatan Teknologi (X2) diperoleh nilai cronbach alpha lebih besar dari 0,60. Dengan demikian dinyatakan reliabel.

## 2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan sebuah data. Menurut Singgih Santoso (2011) “Sebuah model regresi akan digunakan untuk melakukan peramalan, sebuah model yang baik adalah model dengan kesalahan peramalan yang seminimal mungkin”. Karena itu, sebuah

model sebelum digunakan seharusnya memenuhi beberapa asumsi, yang biasa disebut asumsi klasik. Dalam penelitian ini uji asumsi klasik yang digunakan adalah meliputi: Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, Uji Autokorelasi, dan Uji Heterokedastisitas. Adapun hasilnya sebagai berikut:

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan variabel independen berdistribusi normal atau berdistribusi tidak normal. Hasil uji normalitas dengan alat uji *Kolmogorov-Smirnov Test*, sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Normalitas *Kolmogorov-Smirnov*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kinerja Aparatur Desa (Y)	.074	144	.052	.989	144	.341

a. Lilliefors Significance Correction

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel diatas diperoleh nilai signifikansi 0,052 dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai  $\alpha = 0,050$  atau ( $0,052 > 0,050$ ). Dengan demikian maka asumsi distribusi persamaan pada uji ini adalah normal.

**b. Uji Multikolinieritas**

Pengujian mutlikolinieritas dilakukan untuk meyakini bahwa

antar variabel bebas tidak memiliki multikolinieritas atau tidak memiliki pengaruh korelasi antara variabel yang ditetapkan sebagai model dalam penelitian. Uji multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance Value* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Adapun hasil pengujiannya sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinieritas dengan *Collinierity Statistic*.

Model	Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients Beta	Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error		Tolerance	VIF
1 (Constant)	6.025	2.371			
Kompetensi SDM (X1)	.391	.056	.433	.779	1.284
Kemampuan Pemanfaatan Teknologi (X2)	.461	.064	.450	.779	1.284

a. Dependent Variable: Kinerja Aparatur Desa (Y)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel diatas nilai *tolerance* masing-masing variabel bebas yaitu  $0,779 < 1,0$  dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) sebesar  $1,284 < 10$ , dengan demikian model regresi ini tidak terjadi multikolinieritas.

**c. Uji Autokorelasi**

Tabel 4. Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary <sup>b</sup>						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
1	.757 <sup>a</sup>	.573	.567	2.365	1.724	

a. Predictors: (Constant), Kemampuan Pemanfaatan Teknologi (X2), Kompetensi SDM (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja Aparatur Desa (Y)

Hasil pengujian pada tabel diatas diperoleh nilai *Durbin-Watson* sebesar 1.724 nilai tersebut berada diantara interval 1.550 – 2.460. Dengan demikian model regresi dinyatakan tidak ada gangguan autokorelasi.

Pengujian Autokorelasi digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan korelasi antar anggota sampel. Pengujian dilakukan dengan alat uji *Darbin-Watson* (DW test). Adapun hasil pengujiannya sebagai berikut:

**d. Uji Heteroskedastisitas**

Pengujian heteroskedastisitas dimaksudkan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan *varians residual*. Hasil pengujiannya sebagai berikut:



Tabel 5. Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan *Glejser Test Model*

Model	Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1 (Constant)	2.677	1.575		1.699	.091
Kompetensi SDM (X1)	.027	.037	.067	.710	.479
Kemampuan Pemanfaatan Teknologi (X2)	-.051	.042	-.113	1.196	.234

a. Dependent Variable: RES2

Hasil pengujian dengan menggunakan uji *glejser* diperoleh nilai Sig. > 0,05. Dengan demikian *regression model* tidak ada gangguan heteroskedastisitas.

### 3. Analisis Deskriptif

Pada pengujian ini digunakan untuk mengetahui skor minimum dan maksimum, *mean score* dan standar deviasi dari masing-masing variabel. Adapun hasilnya sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Analisis *Descriptive Statistics*

	Descriptive Statistics				
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kompetensi SDM (X1)	144	31	46	37.74	3.986
Kemampuan Pemanfaatan Teknologi (X2)	144	29	46	38.12	3.504
Kinerja Aparatur Desa (Y)	144	29	49	38.35	3.594
Valid N (listwise)	144				

Kompetensi Sumber Daya Manusia diperoleh *varians minimum* sebesar 31 dan *varians maximum* 46 dengan *mean score* sebesar 37,74 dengan standar deviasi 3,986.

Kemampuan Pemanfaatan Teknologi diperoleh *varians minimum* sebesar 29 dan *varians maximum* 46 dengan *mean score* sebesar 38,12 dengan standar deviasi 3,504.

Kinerja Aparatur Desa diperoleh *varians minimum* sebesar 29 dan *varians maximum* 49 dengan *mean score* sebesar 38,35 dengan standar deviasi

3,594.

### 4. Analisis Verifikatif.

Pada analisis ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun hasil pengujian sebagai berikut:

#### a. Analisis Regresi Linier Berganda

Uji regresi ini dimaksudkan untuk mengetahui perubahan variabel dependen jika variabel independen mengalami perubahan. Adapun hasil pengujiannya sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda

Model	Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1 (Constant)	6.025	2.371		2.541	.012
Kompetensi SDM (X1)	.391	.056	.433	6.947	.000
Kemampuan Pemanfaatan Teknologi (X2)	.461	.064	.450	7.216	.000

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh persamaan regresi  $Y = 6,025 + 0,391X_1 + 0,461X_2$ . Dari persamaan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Konstanta sebesar 6,025 diartikan jika Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Kemampuan Pemanfaatan Teknologi tidak ada, maka telah terdapat nilai Kinerja Aparatur Desa sebesar 6,025 point.
- 2) Koefisien regresi Kompetensi Sumber Daya Manusia sebesar 0,391, angka ini positif artinya setiap ada peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia sebesar 0,391 maka Kinerja Aparatur Desa juga akan mengalami

peningkatan sebesar 0,391 point.

- 3) Koefisien regresi Kemampuan Pemanfaatan Teknologi sebesar 0,461, angka ini positif artinya setiap ada peningkatan Kemampuan Pemanfaatan Teknologi sebesar 0,461 maka Kinerja Aparatur Desa juga akan mengalami peningkatan sebesar 0,461 point.

**b. Analisis Koefisien Korelasi**

Analisis koefisien korelasi dimaksudkan untuk mengetahui tingkat kekuatan hubungan dari variabel independen terhadap variabel dependen baik secara parsial maupun simultan. Adapun hasil pengujian sebagai berikut:

Tabel 8. Hasil Pengujian Koefisien Korelasi Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Aparatur Desa.

		Correlations <sup>b</sup>	
		Kompetensi SDM (X1)	Kinerja Aparatur Desa (Y)
Kompetensi SDM (X1)	Pearson Correlation	1	.645**
	Sig. (2-tailed)		.000
Kinerja Aparatur Desa (Y)	Pearson Correlation	.645**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

b. Listwise N=144

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai korelasi sebesar 0,645 artinya Kompetensi Sumber Daya

Manusia memiliki hubungan yang kuat terhadap Kinerja Aparatur Desa.

Tabel 9. Hasil Pengujian Koefisien Korelasi Kemampuan Pemanfaatan Teknologi Terhadap Kinerja Aparatur Desa.

		Correlations <sup>b</sup>	
		Kemampuan Pemanfaatan TI (X2)	Kinerja Aparatur Desa (Y)
Kemampuan Pemanfaatan TI (X2)	Pearson Correlation	1	.653**
	Sig. (2-tailed)		.000
Kinerja Aparatur Desa (Y)	Pearson Correlation	.653**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

b. Listwise N=144

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai

korelasi sebesar 0,653 artinya Kemampuan Pemanfaatan

Teknologi memiliki hubungan yang kuat terhadap Kinerja Aparatur Desa.

Tabel 10. Hasil Pengujian Koefisien Korelasi Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Kemampuan Pemanfaatan Teknologi secara simultan Terhadap Kinerja Aparatur Desa.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.757 <sup>a</sup>	.573	.567	2.365

a. Predictors: (Constant), Kemampuan Pemanfaatan Teknologi (X2), Kompetensi SDM (X1)

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai korelasi sebesar 0,757 artinya Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Kemampuan Pemanfaatan Teknologi secara simultan memiliki hubungan yang kuat terhadap Kinerja Aparatur Desa.

**c. Analisis Koefisien Determinasi**

Analisis koefisien determinasi dimaksudkan untuk mengetahui besarnya persentase pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen baik secara parsial maupun simultan. Adapun hasil pengujian sebagai berikut:

Tabel 11. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Aparatur Desa.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.645 <sup>a</sup>	.415	.411	2.758

a. Predictors: (Constant), Kompetensi SDM (X1)

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai determinasi sebesar 0,415 artinya Kompetensi Sumber Daya Manusia memiliki kontribusi pengaruh sebesar 41,5% terhadap Kinerja Aparatur Desa.

Tabel 12. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi Kemampuan Pemanfaatan Teknologi Terhadap Kinerja Aparatur Desa.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.653 <sup>a</sup>	.427	.423	2.730

a. Predictors: (Constant), Kemampuan Pemanfaatan Teknologi (X2)

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai determinasi sebesar 0,427 artinya Kemampuan Pemanfaatan Teknologi memiliki kontribusi pengaruh sebesar 42,7% terhadap Kinerja Aparatur Desa.

Tabel 13. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Kemampuan Pemanfaatan Teknologi Terhadap Kinerja Aparatur Desa.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.757 <sup>a</sup>	.573	.567	2.365

a. Predictors: (Constant), Kemampuan Pemanfaatan Teknologi (X2), Kompetensi SDM (X1)

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai determinasi sebesar 0,573 artinya Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Kemampuan Pemanfaatan Teknologi secara simultan memiliki kontribusi pengaruh sebesar 57,3% terhadap Kinerja Aparatur Desa, sedangkan sisanya sebesar 42,7% dipengaruhi faktor lain.

Tabel 14. Hasil Uji Hipotesis Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Aparatur Desa.

Model	Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1 (Constant)	16.419	2.196		7.478	.000
Kompetensi SDM (X1)	.581	.058	.645	10.045	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Aparatur Desa (Y)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai t hitung > t tabel atau (10,045 > 1,977), dengan demikian hipotesis pertama yang diajukan bahwa terdapat

Tabel 15. Hasil Uji Hipotesis Kemampuan Pemanfaatan Teknologi Terhadap Kinerja Aparatur Desa.

Model	Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1 (Constant)	12.804	2.494		5.133	.000
Kemampuan Pemanfaatan Teknologi (X2)	.670	.065	.653	10.285	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Aparatur Desa (Y)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai t hitung > t tabel atau (10,285 > 1,977), dengan demikian hipotesis kedua yang diajukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kemampuan Pemanfaatan Teknologi terhadap Kinerja Aparatur Desa diterima.

**Uji Hipotesis Simultan (Uji F)**

Pengujian hipotesis dengan uji

**d. Uji Hipotesis**

**Uji hipotesis Parsial (Uji t)**

Pengujian hipotesis dengan uji t digunakan untuk mengetahui hipotesis parsial mana yang diterima.

Hipotesis pertama: Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Aparatur Desa.

pengaruh yang signifikan antara Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Aparatur Desa diterima.

F digunakan untuk mengetahui hipotesis simultan yang mana yang diterima.

Hipotesis ketiga Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Kemampuan Pemanfaatan Teknologi terhadap Kinerja Aparatur Desa.

Tabel 16. Hasil Uji Hipotesis Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Kemampuan Pemanfaatan Teknologi Terhadap Kinerja Aparatur Desa.

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1058.392	2	529.196	94.626	.000 <sup>b</sup>
	Residual	788.545	141	5.593		
	Total	1846.937	143			

a. Dependent Variable: Kinerja Aparatur Desa (Y)

b. Predictors: (Constant), Kemampuan Pemanfaatan TI (X2), Kompetensi SDM (X1)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai F hitung > F tabel atau (94,626 > 2,670), dengan demikian hipotesis ketiga yang diajukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Kemampuan Pemanfaatan Teknologi terhadap Kinerja Aparatur Desa diterima.

**PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

**1. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Aparatur Desa**

Dari hasil analisis diperoleh variabel Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Desa dengan nilai korelasi sebesar 0,645 artinya kedua variabel memiliki hubungan yang kuat dengan kontribusi pengaruh sebesar 41,5%. Pengujian hipotesis diperoleh nilai t hitung > t tabel atau (10,045 > 1,977). Dengan demikian hipotesis pertama yang diajukan bahwa terdapat berpengaruh signifikan antara Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Aparatur Desa diterima.

**2. Pengaruh Kemampuan Pemanfaatan Teknologi Terhadap Kinerja Aparatur Desa**

Dari hasil analisis diperoleh variabel Kemampuan Pemanfaatan Teknologi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Desa dengan nilai korelasi sebesar 0,653 artinya kedua variabel memiliki hubungan yang kuat dengan kontribusi pengaruh sebesar 42,7%. Pengujian hipotesis diperoleh nilai t hitung > t tabel atau (10,285 > 1,977). Dengan demikian hipotesis kedua yang diajukan bahwa terdapat berpengaruh signifikan antara Kemampuan Pemanfaatan Teknologi terhadap Kinerja Aparatur Desa diterima.

**3. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Kemampuan Pemanfaatan Teknologi Terhadap Kinerja Aparatur Desa**

Dari hasil analisis diperoleh variabel Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Kemampuan Pemanfaatan Teknologi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Desa dengan diperoleh persamaan regresi  $Y = 6,025 + 0,391X1 + 0,461X2$ , nilai korelasi sebesar 0,757 artinya kedua variabel memiliki hubungan yang kuat dengan kontribusi pengaruh sebesar 57,3%

sedangkan sisanya sebesar 42,7% dipengaruhi faktor lain. Pengujian hipotesis diperoleh nilai F hitung  $>$  F tabel atau ( $94,626 > 2,670$ ). Dengan demikian hipotesis ketiga yang diajukan bahwa terdapat berpengaruh signifikan antara Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Kemampuan Pemanfaatan Teknologi terhadap Kinerja Aparatur Desa diterima.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **A. Kesimpulan**

1. Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Desa nilai korelasi sebesar 0,645 atau kuat dengan kontribusi pengaruh sebesar 41,5%. Uji hipotesis diperoleh nilai t hitung  $>$  t tabel atau ( $10,045 > 1,977$ ). Dengan demikian terdapat pengaruh yang signifikan antara Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Aparatur Desa Pada Kantor Kepala Desa di Kabupaten Gunungkidul, Yogyakarta.
2. Kemampuan Pemanfaatan Teknologi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Desa dengan nilai korelasi sebesar 0,653 atau kuat dengan kontribusi pengaruh sebesar 42,7%. Uji hipotesis diperoleh nilai t hitung  $>$  t tabel atau ( $10,285 > 1,977$ ). Dengan demikian terdapat pengaruh yang signifikan antara Kemampuan Pemanfaatan Teknologi terhadap Kinerja Aparatur Desa Pada Kantor Kepala Desa di Kabupaten Gunungkidul, Yogyakarta.

3. Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Kemampuan Pemanfaatan Teknologi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Desa dengan nilai korelasi sebesar 0,757 atau kuat dengan kontribusi pengaruh sebesar 57,3% sedangkan sisanya sebesar 42,7% dipengaruhi faktor lain. Uji hipotesis diperoleh nilai F hitung  $>$  F tabel atau ( $94,626 > 2,670$ ). Dengan demikian terdapat pengaruh yang signifikan antara Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Kemampuan Pemanfaatan Teknologi secara simultan terhadap Kinerja Aparatur Desa Pada Kantor Kepala Desa di Kabupaten Gunungkidul, Yogyakarta.

### **B. Saran**

1. Lembaga harus memberikan pelatihan-pelatihan agar aparat desa memiliki cukup kemampuan yang diharapkan dalam rangka peningkatan skill yang baik.
2. Lembaga harus memfasilitasi perangkat dalam melakukan pekerjaan pegawainya dengan teknologi yang diperlukan dan melatih agar mampu mengoperasinalkannya dengan baik.
3. Kinerja lembaga dapat ditingkatkan dengan memberdayakan pegawai dengan membekali pengetahuan yang cukup dan melek dengan teknologi sehingga pelayanan dapat lebih optimal.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Abbas, J., Muzaffar, A., Mahmood, H. K., Ramzan, M. A., & Ul Hassan Rizvi, S. S. (2014). Impact of technology on performance of employees (a case study on Allied Bank Ltd, Pakistan). *World Applied Sciences Journal*, 29 (2), 271-276.
- Akhmad Syarifudin. (2014). Pengaruh Kompetensi SDM dan Peran Audit Intern terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah dengan Variabel Intervening Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (Studi empiris pada Pemkab Kebumen) *Jurnal Fokus Bisnis, Volume 14, No 02, Desember 2014, 14 (25), 26-44.*
- Anggiriawan, P. B., & Sanjaya, Komang Adi Kurniawan Saputra, I. K. P. W. (2018). Prinsip Dualitas Dan Akuntansi Sumber Daya Manusia Dalam Keberhasilan Pengelolaan Dana Desa. *Jurnal Analisa Akuntansi Dan Perpajakan*, 2 (September), 1-14.
- Dwi Sapartiningsih, S., & Kristianto, D. (2018). Analisis Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Pemanfaatan Teknologi, Partisipasi Penganggaran Dan Pengawasan Terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa. *Jurnal Akuntansi Dan Sistem Teknologi*, 14 (1), 100-114.
- Hariyani , D. S. (2016). Analisis Pengaruh Kompetensi Aparatur Pemerintahan Desa Terhadap Penggunaan Teknologi Accounting Information System Pada Desa-Desa Di Kabupaten Madiun. *Jurnal Akuntansi Dan Pendidikan*, 5 (2), 89-100.
- Hariyani, D. S. (2016). Analisis Pengaruh Kompetensi Aparatur Pemerintahan Desa Terhadap Penggunaan Teknologi Accounting Information System Pada Desa-Desa Di Kabupaten Madiun. *Jurnal Akuntansi Dan Pendidikan*, 5 (2), 89-100.
- Iqlima Azhar, Darwanis, S. A. (2013). Pengaruh Kualitas Aparatur Daerah, Regulasi, Dan Sistem Informasi Terhadap Manajemen Aset (Studi pada SKPD Pemerintah Kota Banda Aceh). *Jurnal Akutansi*, 2 (17), 15-26.
- Jaitun. (2013). Kinerja Aparatur Desa Dalam Penyelenggaraan Pemerintah Desa Di Desa Sepala Dalung Kecamatan Sesayap Hilir Kabupaten Tana Tidung. *EJournal Pemerintahan Integratif*, 1 (2), 13-27.
- Kaso, N., Mariani, M., Ilham, D., Firman, F., Aswar, N., & Iksan, M. (2021). The Principal's Leadership: How to Improve the Quality of Teaching and Learning Process in State Junior High School of Luwu. *Jurnal Ad'ministrare*, 8(1), 49-58. <https://doi.org/10.26858/ja.v8i1.19126>
- Kaso, N., Nurjihad, A., Ilham, D., & Aswar, N. (2021). Facebook and its Impact on Students' Learning Achievement at State Islamic High School of Palopo. *Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran*, 4(1), 1-15.

- Marlinawati, M., & Wardani, D. K. (2018). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Pemanfaatan Teknologi, Dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Ketepatanwaktuan Pelaporan Keuangan Pemerintah Desa. *Kajian Bisnis STIE Widya Wiwaha*, 26 (2), 131-143.
- Muslimat, A., Muhsin, H., Wahid, H. A., Yulistiana, I., Sunarsi, D., Dewi, K., ... & Ilham, D. (2021). Develop Technology Based Multimedia For Indonesian Teachers. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(1), 1871-1882.
- Nawawi, H. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk bisnis yang kompetitif (delapan)*. Gadjah Mada University Press.
- Purwanti, Y. (2021). The Influence Of Digital Marketing & Innovation On The School Performance. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(7), 118-127.
- Puspasari, O. R., & Purnama, D. (2018). Implementasi Sistem Keuangan Desa dan Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Desa di Kabupaten Kuningan. *Jurnal Kajian Akuntansi*, 2 (2), 145.
- Republik Indonesia. (2014). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa Dk, 53 (9), 1689-1699.
- Rifuddin, B., Ilham, D., & K, N. (2020). Academic Services in Islamic Education Management Study Program: The Actualization of the Basic Values of the State Civil Apparatus at IAIN Palopo. *International Journal of Asian Education*, 1(2), 81-94. <https://doi.org/10.46966/ijae.v1i2.34>
- Sasmito, C. (2012). Pengaruh Peningkatan Sdm Aparatur Pemerintah Terhadap Kualitas Pelayanan KTP Di Kecamatan Batu Marmar Kabupaten Pamekasan. *Jurnal Reformasi*, 2 (2), 37-39.
- Tarjo. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada RSUD H. Hanafie Muara Bungo). *Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Inovasi Bisnis*, 7 (1), 35-50.
- Tarjo. (2020). Pengaruh Budaya Lembaga, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Lembaga Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Teknologi Dan Inovasi Pendidikan*, 3 (2), 322-330.
- Wahyudi, A., Ngumar, S., & Suryono, B. (2018). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Perangkat Desa Pada Pemerintah Desa di Kabupaten Sumbawa. *Proceedings*, 1 (1), 360-371.
- Wardani, D. K., & Andriyani, I. (2017). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Pemanfaatan Teknologi, Dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Keandalan Pelaporan Keuangan Pemerintahan Desa Di Kabupaten Klaten. *Jurnal Akuntansi*, 5 (2), 88-98.



### **PANDUAN SINGKAT BAGI PENULIS JURNAL SDM JENIUS**

Panduan penulisan ini dimaksudkan untuk menyeragamkan bentuk penulisan karya ilmiah yang dikirim penulis ke redaksi Jurnal Jenius, dengan panduan penulisan sebagai berikut :

1. Naskah ditulis dalam Bahasa Indonesia dengan Abstrak Bahasa Indonesia dalam bentuk Font 12" dengan ukuran 1 Spasi dengan intisari tidak lebih dari 250 kata disertai 3 atau 4 kata kunci (keyword).  
Naskah berupa Softcopy program MS Word maksimal 20 Halaman termasuk tabel dan gambar, spasi 1.
2. Sistematika penulisan disusun dengan urutan sebagai berikut :
  - a) Judul, nama dan alamat email penulis/peneliti tunggal.
  - b) Abstrak dan intisari, keyword dan kata kunci, dibuat dengan 1 kolom.
  - c) Batang Tubuh :
    - 1). Pendahuluan, termasuk didalamnya intisari permasalahan
    - 2). Perumusan Masalah
    - 3). Tujuan Penelitian
    - 4). Landasan teori termasuk didalamnya hipotesis dan kerangka Pemikiran
    - 5). Metode Penelitian
    - 6). Hasil dan Pembahasan
    - 7). Kesimpulan
    - 8). Daftar Pustaka
    - 9). Seluruh isi tersebut di buat dengan 2 kolom
3. Judul ditulis dalam bentuk font Times New Roman 12" dengan huruf besar kecil dicetak tebal dan ditempatkan ditengah halaman, serta tidak lebih dari 18 kata.
4. Tulisan karya ilmiah dalam bentuk font Times New Roman 12" dengan ukuran spasi 1,0 spasi dalam bentuk kolom.
5. Gambar diberi nomor dan keterangan, sedangkan tabel diberi nomor dan keterangan di atasnya.
6. Penulisan persamaan matematika yang terdapat pada halaman naskah hendaknya menggunakan *equation editor*.
7. Daftar pustaka hanya memuat literature yang dirujuk dalam keterangan dan dicantumkan pada bagian akhir naskah dilakukan dengan memberikan nomor.
8. Margin atas dan kiri 4cm, kanan dan bawah 3cm, dan ukuran kertas A4.
9. Email Redaksi : [jurnal.jenius@unpam.ac.id](mailto:jurnal.jenius@unpam.ac.id) / [denoksunarsi@unpam.ac.id](mailto:denoksunarsi@unpam.ac.id)



Jl. Surya Kencana No. 1, Pamulang Barat Tangerang Selatan 15417

Banten, Telp./Fax: (021) 741 2566

Di Terbitkan Oleh :

Program Studi Manajemen



macro-economics  
strategic  
economy  
organization  
people  
threat  
culture  
micro-economics  
modern  
creativity  
contribute  
firing  
traditional  
examples  
programs  
contribute  
ethics  
diversity  
related  
social  
function  
referred  
typically  
capital  
usage  
production  
term  
research  
corporate  
individuals

# Human Resources