

P-ISSN : 2581-2769

E-ISSN : 2598-9502

JURNAL ILMIAH
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Vol. 5, No. 1, September 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 kehadirat 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 20 jurnal penelitian, team redaksi mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang turut membantu sehingga Jurnal Ilmiah ini pada Volume 5, No. 1, September 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 September 2021

Team Redaksi

**JURNAL ILMIAH
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**
JENIUS

DAFTAR ISI

- ¹Ahmad Saoki Andriyana, ²Supriansyah*
**Konsep Work Life Balance Terhadap Produktivitas Pegawai yang
Menerapkan Work From Home Pada Masa Pandemi Covid-19
(Studi Literatur)**
Hal . 1 - 11
- ¹Beben Saputra, ²Rina Anindita*
**Peran Servant Leadership Dalam Meningkatkan Kepuasan Dan Loyalitas
Karyawan Pada Industri Manufaktur**
Hal 12 - 31
- ¹Alvian Guntur Perdana Kusuma, ²Wahyudi Hidayat*
**Peningkatan Kinerja Organisasi TI Berdasarkan Metode DMAIC Dengan
Pendekatan Frame Work ITIL V.3**
Hal 32 - 49
- ¹Rima Febrina, ²Shally Alpriany Aisyah*
**Pengaruh Penguasaan Kompetensi Teknis Terhadap Kinerja Pegawai Yang
Dimoderasi Oleh Kompetensi SMART ASN Pada Jabatan Pelaksana
Penyusun Bahan Publikasi Dan Kehumasan**
Hal 50 - 62
- Ricardo Manarintar Simarmata*
**Analisis Pengaruh Stres Kerja Dan Disiplin Kerja
Terhadap Kepuasan Kerja
(Studi Pada Pegawai PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara
Husein Sastranegara Bandung)**
Hal 63 - 78
- ¹Jumardi Budiman, ²Steven*
**Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Serta Dampaknya
Terhadap Kepuasan Kerja
(Survey Pada Pegawai Kantor Kecamatan Sungai Raya Kab. Kubu Raya)**
Hal 79 – 85
- ¹Sean Togar Simanjuntak, ²Caecilia Tri Wahyanti*
**Analisis Kinerja Dosen Melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi Pada
Masa Pandemi Covid-19: Studi Kasus Di Universitas Kristen Satya Wacana**
Hal 86 - 101

**JURNAL ILMIAH
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

JENIUS

¹Muh. Yusuf Qamaruddin, ²M. Risal, ³Herna Sudarman

**Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai
Aparat Sipil Negara (ASN)**

Hal 102 - 111

Ardian Wahyunata

**Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kreativitas
Pemecahan Masalah Sebagai Variabel Intervening
(CV Deschino Sport)**

Hal 112 - 124

*¹Tukiman, ²Abigail Putri Anggita Purba, ³Khadijah Nourma Insani,
⁴Zhafirah Hany Paramastri*

**Peningkatan Kedisiplinan Pegawai Melalui Pelatihan Kerja
(Studi pada Dinas Tenaga Kerja Kota Bekasi)**

Hal 125 - 132

¹Shella Farhatul Azizah, ²Acep Samsudin, ³Asep Muhamad Ramdan

**Peran Dukungan Sosial dan *Job Insecurity* Terhadap Peningkatan Kinerja
Karyawan Hotel di Tengah Pandemi Covid-19**

Hal 133 - 140

¹M. Fauzan Sudiarzon, ²Sri Astuti, ³Trisni Handayani

Efektivitas Rapat *Online* di FKIP Uhamka: Ditinjau dari Perangkat Rapat

Hal 141 - 150

¹Maha Putra, ²Mukharom, ³Arief Teguh Nugroho

**Pengaruh Pelatihan, Disiplin, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja
Karyawan PT World Innovative Telecommunication**

Hal 151 - 162

¹M. Ilham Fathoni, ²Indrayani, ³Mohamad Gita Indrawan, ⁴Sri Yanti

**Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja
Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel
Intervening Di Qur'an Centre Provinsi Kepulauan Riau**

Hal 163 - 175

**JURNAL ILMIAH
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

JENIUS

¹Denny Samba, ²Suryanto

**Strategi Proses Recruitment PT Pelindo Daya Sejahtera Dalam Menghadapi
Pandemic Covid-19**

Hal 176 - 182

Rizki Kurnia Aqdami

**Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Komitmen Organisasi, dan
Spiritualitas Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dengan *Organizational
Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada Direktorat
Sumber Daya Manusia Universitas Airlangga**

Hal 183 - 194

¹Chintya Krisna Inggira, ²Suryanto, ³Windijarto

**Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional
Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial dengan Motivasi Kerja
Sebagai Variabel Intervening**

Hal 195 - 209

¹Muh. Yusuf Qamaruddin, ²M. Ishaq Iskandar

**Analisis Efektivitas Penerapan E-Absensi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil
Negara Di Sekretariat Daerah**

Hal 210 - 219

¹Widhi Wicaksono, ²Suyatin, ³Denok Sunarsi, ⁴Azhar Affandi, ⁵Nurjaya

**Pengaruh Pelatihan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja
Karyawan Pada PT Bank Mandiri, Tbk Di Jakarta**

Hal 220 - 237

¹Zandra Dwanita Widodo, ²Sri Wijiastuti, ³Kurniawari Darmaningrum

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan
Yang Dimediasi Oleh Kepercayaan Organisasional dan Komitmen Afektif di
PT Arpeni Pratama Ocean Line Tbk. Cabang Jepara**

Hal 238 - 248

PANDUAN SINGKAT BAGI PENULIS JURNAL SDM JENIUS

Hal 249

Konsep *Work Life Balance* Terhadap Produktivitas Pegawai yang Menerapkan *Work From Home* Pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Literatur)

¹Ahmad Saoki Andriyana, ²Supriansyah

Universitas Muhammadiyah Prof. DR. Hamka, Jakarta, Indonesia

Email : Saoki.andriyana10@gmail.com, Supriansyah@uhamka.ac.id

(Diterima: Juli 2021; Direvisi: Juli 2021; Dipublikasikan: September 2021)

ABSTRAK

Pandemi Covid-19 di Indonesia menyebabkan perubahan yang amat besar dan memberikan dampak terutama dalam pelaksanaan bekerja dirumah (*Work From Home*) yang diharuskan oleh organisasi perusahaan. Pemberlakuan *Work From Home* dalam upaya memutus mata rantai penyebaran virus Covid-19 menimbulkan berbagai masalah seperti konflik keluarga, stres, distraksi konsentrasi serta sarana prasarana sebagai penunjang *Work From Home* yang mengganggu produktivitas dan keseimbangan kehidupan pribadi. Oleh karena itu peneliti berniat untuk mengetahui konsep *Work Life Balance* terhadap produktivitas pegawai yang menerapkan *Work From Home* pada masa pandemi Covid-19. Metode penelitian ini adalah studi literatur yang didasarkan pada studi terdahulu dengan menyesuaikan kriteria yang sesuai dengan variabel yang diteliti. Pada penelitian ini didapat hasil bahwa konsep *Work Life Balance* dengan penggunaan waktu yang fleksibel, penerapan lingkungan yang baik, hubungan keluarga yang positif dan motivasi kerja dapat meningkatkan produktivitas pegawai yang menerapkan *Work From Home*.

Kata Kunci: *Work Life Balance*, Produktivitas, *Work From Home*

PENDAHULUAN

Presiden Joko Widodo mengumumkan secara resmi kasus pertama Covid-19 di Indonesia tanggal 2 Maret 2020. Dua warga negara Indonesia yang positif Covid-19 tersebut mengadakan kontak dengan warga negara Jepang yang datang ke Indonesia. WHO lalu menghimbau agar warga dunia menerapkan *social distancing* dan *physical distancing*, yaitu menjaga jarak sosial secara fisik dengan orang lain untuk mencegah penyebaran virus Corona. Negara-negara yang terkena virus ini menerapkan karantina dan *lockdown* yaitu menutup semua akses jalan, bandara, pelabuhan, serta tempat-tempat umum yaitu sekolah, kantor, pusat perbelanjaan, pusat hiburan, kafe, dan restoran. Selain itu juga negara-negara yang terkena imbas penularan juga menerapkan kebijakan *Work From Home* (*bekerja dari rumah*) pada para pegawai agar memutus rantai penyebaran virus Corona (CNN Indonesia, 2020)

Data BPS per 1 Juni 2020 mencatat 39,09% sejumlah pekerja melaksanakan WFH sejak awal ditetapkan pandemi, sementara 34,76% lainnya bekerja dari rumah dengan kombinasi harus ke kantor beberapa waktu. Sementara temuan survei dari *Word Economic Forum* menyebut 91,7% perusahaan di Indonesia menerapkan WFH (Yoshio, 2020).

Namun dalam pelaksanaannya, WFH masih menuai banyak problematika. (Mungkasa, 2020) menyatakan bahwa pegawai yang melaksanakan pekerjaan dirumah seringkali tidak memiliki fasilitas ataupun suasana bekerja yang sama

dengan kantor. Agar pekerjaan lancar, baik pimpinan maupun pegawai perlu menyadari beberapa tantangan dan gangguan. Diantaranya gangguan yang berasal dari orang rumah (distraksi konsentrasi), gangguan teknis, sarana dan prasarana yang kurang mumpuni, komunikasi tidak efektif, waktu atau pembatasan jam kerja yang tidak terjadwal, komunikasi kurang efektif antara tim kerja dan gangguan kesehatan. Dimana masalah itu dapat menghambat produktivitas *Work From Home*

Pernyataan diatas juga selaras dengan (William, 2020) bahwa lingkungan kerja mempengaruhi produktivitas kerja. Hasil; Berdasarkan nilai signifikansi pada nilai Sig <0,05 maka H bahwa "Lingkungan kerja dapat mempengaruhi produktivitas karyawan" dapat diterima. nilai t hitung (6,138) > t tabel (1,6657) berdasarkan variabel lingkungan kerja dapat dikatakan berpengaruh positif terhadap variabel produktivitas kerja. Artinya jika lingkungan kerja membaik maka produktivitas juga akan meningkat.

(Ma'rifah, 2020) bekerja dari rumah (WFH) sebagai konsep *flexible working* tidak serta merta meningkatkan produktivitas pegawai yang selanjutnya dapat berdampak pada produktivitas organisasi.

Permasalahan WFH tidak hanya berimplikasi terhadap produktivitas, tetapi juga berimplikasi terhadap *Work Life Balance*, (Maria, 2020) menyatakan bahwa *Work From Home* memiliki pengaruh terhadap *Work Life Balance* yaitu dapat menimbulkan konflik antara

kehidupan pekerjaan dan kepentingan keluarga.

Work Life Balance dijelaskan dalam riset (Delecta, 2011) adalah sebagai kemampuan seseorang atau individu untuk memenuhi tugas dalam pekerjaannya dan tetap berkomitmen pada keluarga mereka bertanggung jawab diluar pekerjaan lainnya. Oleh karena itu, perusahaan tempat bekerja diharapkan membangun *Work Life Balance* agar pekerja atau pegawai dapat menyeimbangkan peran gandanya dan bekerja secara profesional agar keseimbangan kehidupan kerja dapat terlealisasi dengan baik. Konsep kerja seperti ini akan memberikan dampak positif jika organisasi menerapkan pada individu yang tepat.

Berdasarkan paparan diatas, dalam pelaksanaan *Work From Home* pada masa pandemi, banyak pekerja didalam penelitian sebelumnya yang merasakan problematika saat bekerja dirumah. Diantaranya, terganggunya hubungan keluarga, distraksi konsentrasi, sosial, sarana prasaran yang tidak mempuni . Maka dari itu penelitian ini bertujuan untuk melihat solusi dari berbagai problematika yang berkenaan dengan peningkatan produktivitas pegawai melalui telaah secara ilmiah Konsep *Work Life Balance* Terhadap Produktivitas Pegawai yang Menerapkan *Work From Home* Pada Masa Pandemi Covid-19

TINJAUAN PUSTAKA

1. *Work From Home* (Bekerja Dari Rumah)

Work From Home menurut (Foreman, 2015), bukanlah seperti kita bebas dari pekerjaan, tapi merasakan kenyamanan bekerja di

lingkungan rumah. Maknanya lebih kepada melakukan proses pekerjaan di lingkungan rumah, dapat juga dalam bentuk melakukan penjualan barang dan jasa diluar kantor. (Foreman,2015) juga menambahkan bahwa meskipun melakukan pekerjaan dari rumah untuk mendapatkan hasil yang memuaskan pasti memakan waktu dan mendapatkan tekanan dalam bekerja. (Paul, 2018) mengatakan, bahwa dengan *Work From Home* seseorang dapat memanfaatkan kemampuannya dimanapun berada tanpa terkait dengan masalah tempat bekerja, Maka dengan *Work From Home* sebuah perusahaan akan berpuluang mendapatkan tenaga kerja yang beragam, berjangka panjang, dan tentunya mengntungkan biaya bagi perusahaan. (Hynes, 2015) menyebut *Work From Home* sebagai telework, secara sederhana menyatakan bahwa *Work From Home* merupakan kegiatan bekerja yang dilakukan di rumah. Telework dilaksanakan ketika teknologi dapat mempermudah pekerjaan tanpa mempermasalahkan jarak ke tempat bekerja. (Gadecki, 2018) mengatakan istilah *Work From Home* sebagai *work at home* yang merupakan kondisi dimana seseorang dalam bekerja mengalami dua ranah yaitu dunia pekerjaan yang bersifat publik dan kepentingan keluarga yang menjadi urusan pribadi.

(Gadecki, 2018) mengatakan ada tiga dimensi yang mewujudkan *Work From Home* di antaranya sebagai berikut :

- a. Ruang: Transformasi ruang pribadi rumah (sebagai tempat realisasi kesukaan dan mengeperesikan diri) kedalam ruang publik semu.
- b. Waktu: penggunaan ruang pribadi oleh ruang kerja yang mengarah kepada tabrakan dua arah yang berbeda sistem waktu yaitu waktu pekerjaan rumah tangga dan waktu tugas profesional yang tumpang tindih.
- c. Peran sosial. Narasi tentang diri sendiri sebagai pekerja dari rumah, sebuah emansi peran dan posisi teleworker yang konstan dilakukan.
- b. selalu meningkatkan hasil pencapaian dalam bekerja.
- c. semangat kerja untuk menjadi lebih baik.
- d. Pengembangan diri untuk meningkatkan profesionalitas dalam bekerja.
- e. Mutu, dimana kualitas kerja pegawai dapat dikatakan mutu. Tujuajnya untuk individu dan organisasi
- f. Efisiensi, hal ini dapat dilihat dengan membandingkan hasil yang dipreloleh dengan sumber daya yang digunakan secara menyeluruh

2. Produktivitas

Produktivitas memiliki peranan yang sangat penting dalam menjalankan aktivitas pekerjaan. (Saleh & Utomo, 2018) berpendapat bahwa produktivitas kerja karyawan adalah kemampuan memperoleh sebesar besarnya dari sarana prasarana yang tersedia dengan menghasilkan input dan output yang optimal. (Simarmata, 2020) produktivitas adalah sebuah ukuran dari efisiensi serta perbandingan antara output yang berupa jasa atau barang dengan input yang berupa uang, bahan sumber daya manusia. Untuk mengukur produktivitas (Simarmata, 2020) dengan indikator sebagai berikut :

- a. kemampuan dari individu dilihat dari keterampilan yang dimiliki serta profesionalitas dalam bekerja

3. *Work Life Balance* (Keseimbangan Kehidupan Kerja)

Work Life Balance menurut (Kelliher et al., 2019) keseimbangan kehidupan kerja mengacu pada hubungan antara aspek pekerjaan dan non-pekerjaan dari kehidupan individu dimana mencapai keseimbangan kehidupan kerja yang memuaskan dan dipahami sebagai pembatasan satu sisi (bekerja) untuk memiliki lebih banyak waktu untuk yang lain. (Brough et al., 2020) mendefinisikan *Work Life Balance* sebuah fokus yang bergerak pada pekerjaan dan keluarga, yang mencakup berbagai tuntutan pekerjaan dan kehidupan lainnya.

Dimensi *Work Life Balance* Menurut Fisher dalam (adhiningtiyas, 2016) mengatakan ada 4 golongan dimensi yang menjadi pengembangan alat ukur tersebut :

JENIUS

- a. WIPL (*Work Interference With Personal Life*). Dimensi ini mengacu pada sejauh manakah kehidupan pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi. Misalnya, apabila seseorang mempunyai masalah dalam kehidupan pribadinya, hal tersebut dapat mengganggu kinerja pribadi pada saat bekerja.
- b. PLIW (*Personal Life interference With Work*). Dimensi ini mengacu pada sejauh manakah pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi.
- c. PLEW (*Personal Life Enhancement Of Work*). Dimensi ini mengacu sejauh manakah kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan motivasi pribadi dalam bekerja.
- d. WEPL (*Work Enhancement Of Personal Life*). Dimensi ini mengacu pada sejauh manakah pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi literatur. Jenis data yang dikumpulkan berupa data sekunder berupa hasil penelitian dari berbagai artikel, sumber pustaka dan dokumen yang sesuai dengan tema (Arizona et al., 2020)

Penerapan dalam studi literatur ini dibagi menjadi beberapa tahapan

1. Menentukan topik dan konsentrasi yang akan menjadi fokus penelitian sehingga dapat merumuskan judul penelitian. Selain itu peneliti mendeskripsikan urgensi dan *novelty* topik penelitian yang akan diteliti. Selanjutnya peneliti dapat merumuskan masalah dan tujuan yang ingin dicapai
2. Melakukan proses pencarian kepustakaan dengan menggunakan kata kunci yang relevan dengan variabel topik penelitian. Literatur dapat dicari melalui berbagai sumber yang tersedia secara cetak maupun elektronik. Setelah literatur terkumpul, kemudian dilakukan proses analisis.

Pengumpulan literatur ini dilakukan sejak Februari 2021. Pencarian menggunakan Google Cendekia dengan menggunakan kata kunci yaitu *Work Life Balance*, produktivitas pegawai selama *Work From Home* dan studi literatur. Adapun artikel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 14 artikel sebagai berikut :

Tabel 1. Artikel Ilmiah

No.	Peneliti, Tahun, Jurnal	Judul	Variabel
1.	(Ganapathi, 2016), Jurnal Ecodomia	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawann	<i>Work Life Balance</i> ; Kepuasan Kerja Karyawann
2.	(Ma'rifah, 2020), Jurnal Civil Service	Implemnetasi <i>Work From Home</i> : kajian tentang dampak positif dampak negatif dan produktivitas pegawai	<i>Work From Home</i> ; produktivitas pegawai
3.	(Ishak & Mangundjaya, 2020),	Pengelolaan stres dan peningkatan produktivitas kerja selama <i>Work From Home</i> pada masa pandemi covid-19	Peningkatan produktivitas kerja; <i>Work From Home</i>

	Jurnal Psikologi Udayana		
4.	(Maria, 2020), jurnal JMBS UNSRAT	Pengaruh <i>Work From Home</i> Terhadap <i>Work Life Balance</i> Pekerja Perempuan di Kota Ende	<i>Work From Home, Work Life Balance</i>
5.	(Ashal, 2020), Jurnal ilmiah Kebijakan Hukum	Pengaruh <i>Work From Home</i> Terhadap Kinerja Aparat Sipil Negara di Kantor imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan	<i>Work From Home, Kinerja</i>
6.	(Gadecki, 2018), Jurnal Studia humanistyczne AGH	<i>New Technologies And Family Life In The Context Of Work At Home The Strategies Of Work Life Balance</i>	<i>Techologies, Work From Home, Work Life Balance</i>
7.	(Mungkasa, 2020) Jurnal Perencanaan Pembangunan	Bekerja Dari Rumah (<i>Working From Home/WFH</i>): Menuju tatanan Baru Era Pandemi COVID 19	<i>Work From Home</i>
8.	(Wahyuningsih, 2021) Jurnal Teknik dan Keselamatan Transportasi	Persepsi pegawai Terhadap <i>Work From Home</i> di Politeknik Penerbangan Makassar	Persepsi Pegawai, <i>Work From Home</i>
9.	(Simarmata, 2020), Jurnal Ekonomi dan Humaniora	Pengaruh <i>Work From Home</i> Terhadap Produktivitas Dosen Politeknik Negeri Ambon	<i>Work From Home, Produktivitas</i>
10.	(Saina et al., 2016), Jurnal Administrasi UNSRAT	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) wilayah Sulutenggo Area Manado	<i>Work Life Balance, Kompensasi, Kinerja</i>
11.	(Sarikit, 2017) Jurnal Manajemen pendidikan	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan Keterikatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia	<i>Work Life Balance, Kinerja</i>
12.	(Weerakkody & Mendis, 2017), Journal Of Human Resource Management	<i>The Impact of Work Life Balance on Employee Performance with Reference to Telecommunication Industry in Sri Lanka : A Mediation Model</i>	<i>Work Life Balance, Employee Performance</i>
13.	(Rene, 2018) , Jurnal Manajemen bisnis Sriwijaya	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Individu Pada Karyawan Perusahaan Asuransi di Jakarta	<i>Work Life Balance, Kinerja</i>
14.	(Rodhiyatu Aliya & Saragih, 2020) Jurnal Ilmiah MEA	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT Telkom Divisi Regional III Jawa Barat	<i>Work Life Balance, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja</i>

HASIL PENELITIAN

Konsep *Work Life Balance* Terhadap Produktivitas Pegawai yang Menerapkan *Work From Home* Pada Masa Pandemi Covid-19 penting untuk dikaji saat ini (Ganapathi, 2016) dalam penelitiannya memberikan gambaran penting

dalam menerapkan keseimbangan kehidupan kerja seperti waktu kerja yang fleksibel perlu diberlakukan dengan tujuan agar pegawai dapat menjalankan aktivitas lain di luar pekerjaan seperti keperluan pribadi, keluarga, hobi. Dengan adanya penerapan konsep *Work Life Balance*

dapat meningkatkan kualitas dalam bekerja. hal ini juga sejalan dengan penelitian (Maria, 2020) dalam penelitiannya mengatakan kunci dari menjaga keseimbangan kehidupan pekerjaan dan keluarga adalah pada pengelolaan waktu dan menimbang kebutuhan, selain itu dukungan anggota keluarga untuk memberi ruang dan waktu yang lebih fleksibel bagi pegawai perempuan tentunya untuk menjalankan peran ganda juga berperan penting dalam menjaga kualitas keseimbangan, keharmonisan keluarga dan pekerjaan. (Ashal, 2020) dalam penelitiannya juga menyarankan agar waktu pada saat bekerja dirumah tetap produktif yaitu menyusun jam kerja secara teratur, merencanakan alur kerja pribadi dan mengatur jam istirahat sesuai kebutuhan. Pernyataan diatas sesuai dengan dimensi yang ditakatakan (Gadecki, 2018) bahwa penggunaan ruang pribadi oleh ruang kerja yang mengarah kepada tabrakan dua arah yang berbeda sistem waktu yaitu waktu pekerjaan rumah tangga dan waktu tugas profesional yang tumpang tindih.

Selain itu tidak hanya masalah pembagian waktu saja tetapi juga masalah sarana dan prasarana yang tidak mempunyai dimana sarana prasarana itu untuk menunjang pekerjaan pada saat *Work From Home*. (Mungkasa, 2020) dalam penelitiannya mengatakan bahwa untuk menunjang kinerja pegawai pada saat bekerja dirumah tentunya dibutuhkan perangkat pendukung seperti laptop, printer dan internet, dimana, internet ini sangat penting untuk komunikasi dengan tim kerja agar komunikasi berjalan dengan efektif. Pernyataan ini juga didukung

(Wahyuningsih, 2021) dan (Simarmata, 2020) mengatakan bahwa pentingnya internet pada saat *Work From Home* untuk kelancaran pekerjaan dan komunikasi yang lebih efektif dengan sesama pegawai.

Ruangan atau lingkungan untuk bekerja dirumah juga sangat penting untuk menjaga kesetabilan saat bekerja dirumah (Simarmata, 2020) dalam penelitiannya juga menyarankan agar pegawai yang bekerja dirumah memiliki lingkungan yang fleksibel. Penelitian ini serupa dengan dimensi yang dikatakan (Gadecki, 2018) dalam (Maria, 2020) dimana transformasi ruang pribadi, rumah sebagai tempat realisasi kesukaan dan mengepresikan diri kedalam ruang publik semu. Dalam penelitiannya (Mungkasa, 2020) juga menyatakan bahwa dalam bekerja dirumah harus memperhatikan lingkungan fisik tidak lain yaitu ruangan bekerja agar kesehatan, keamanan, dan keamanan saat bekerja. pernyataan ini sejalan (Rodhiyatu Aliya & Saragih, 2020) dalam penelitiannya mengatakan bahwa *Work Life Balance* dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada pegawai. Hal ini didukung dengan lingkungan yang baik.

Selain masalah ruangan dan lingkungan kerja, perlu diperhatikan untuk permasalahan individu pada saat bekerja dirumah agar kondisi kesehatan pekerja tetap terjaga dan mencapai *Work Life Balance*. (Ishak & Mangundjaya, 2020) mengatakan bahwa pegawai yang bekerja selama masa pandemi berlangsung sebaiknya tetap melakukan strategi *problem focused coping* yang dapat meminimalisir meningkatnya stres

kerja dengan cara melakukan perencanaan kegiatan sehari-hari, menahan diri dari masalah, mencari dukungan sosial baik dari atasan, rekan kerja, maupun keluarga. Bantuan atau informasi mengenai stresor yang muncul dan tetap konsentrasi saat bekerja demi menjaga produktivitas yang berujung pada pemenuhan harapan atau target kinerja dari organisasi tempat bekerja. Hal ini juga didukung pernyataan (Saina et al., 2016) dengan hasil bahwa peningkatan produktivitas dalam menjalani kehidupan pribadi dan pekerjaan dikarenakan adanya keseimbangan antara keduanya *Work Life Balance*. Selain itu peran ini berdampak pada arah yang positif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini ditunjukkan bahwa pencapaian keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan akan tercapai jika karyawan tidak mengeluh dan stres akibat pekerjaan. Pernyataan ini juga didukung (Weerakkody & Mendis, 2017) dalam penelitiannya mengatakan *Work Life Balance* dapat mencegah stress pada saat bekerja dan meningkatkan kebahagiaan.

Masalah saat *Work From Home* juga tidak hanya masalah teknis tetapi juga melibatkan peran keluarga agar *Work Life Balance* dapat tercapai (Maria, 2020) dalam penelitiannya mengatakan *Work From Home* memiliki pengaruh terhadap keseimbangan kehidupan pekerjaan. Yaitu, dapat menimbulkan konflik antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan keluarga untuk menyeimbangkan kedua itu perlu adanya pengelolaan waktu, dukungan keluarga untuk menjaga kualitas *Work Life Balance*. Pernyataan di atas

juga serupa (Adhiningtiyas, 2016) dimana untuk mencapai *Work Life Balance* perlu adanya keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kepentingan keluarga agar terhindar dari konflik dan mengganggu pekerjaan. Pernyataan di atas juga didukung (Fardianto & Muzakki, 2020) dengan hasil bahwa dukungan keluarga juga berdampak positif terhadap pekerjaan, hal ini berdampak positif dalam keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*). Tidak semata dukungan keluarga saja (Fatoni et al., 2021) juga menyatakan ketika dengan adanya keseimbangan antara berlibur dan bekerja dapat meningkatkan inovasi dan kreativitas pegawai serta terhindar dari kejenuhan. Inovasi lain yang harus dilakukan oleh individu agar *Work Life Balance* tercapai. Dukungan dari diri sendiri juga penting (Sarikit, 2017) menyatakan dalam penelitiannya, seorang pegawai harus memiliki motivasi internal serta kecintaan terhadap pekerjaan yang dijalankan, sehingga pegawai dapat merasakan keikhlasan dan ketulusan terhadap profesi yang dijalankan. Pernyataan ini juga didukung (Rene, 2018) dalam penelitiannya mengatakan dalam menerapkan *Work Life Balance* berpengaruh positif dan dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi serta motivasi kerja.

PENUTUP

Simpulan

Pegawai yang sedang menerapkan *Work From Home* selama pandemi Covid-19 rentan terhadap gangguan-gangguan yang ditimbulkan oleh konflik keluarga, distraksi konsentrasi, sarana-

prasarana yang tidak mempunyai dan gangguan waktu yang mengakibatkan stres pada saat bekerja. Perusahaan dan organisasi perlu memahami bahwa pegawai memerlukan penggunaan waktu yang fleksibel. Pegawai dengan konsep *Work Life Balance* dapat merasakan kepuasan kerja pada saat bekerja sehingga dapat meningkatkan produktivitas bekerja. dibuktikan dengan berbagai penelitian bahwa pegawai yang memiliki keseimbangan kehidupan kerja memiliki produktivitas yang lebih baik.

Saran

Berdasarkan kesimpulan, peneliti mengajukan saran dikarenakan keterbatasan data penelitian terdahulu, maka sangat disarankan untuk meneliti lebih mendalam mengenai *konsep Work Life Balance* pada pegawai yang menerapkan *Work From Home* menggunakan data primer sehingga menghasilkan data yang akurat sesuai dengan karakteristik.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhiningtias. (2016). *Work life balance index among technician. 2003*, 327–333.
- Arizona, K., Abidin, Z., & Rumansyah, R. (2020). Pembelajaran Online Berbasis Proyek Salah Satu Solusi Kegiatan Belajar Mengajar Di Tengah Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 5(1), 64–70. <https://doi.org/10.29303/jipp.v5i1.111>
- Ashal, R. A. (2020). Pengaruh Work From Home terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 14(2), 223. <https://doi.org/10.30641/kebijakan.2020.v14.223-242>
- Brough, P., Timms, C., Chan, X. W., & Hawkes, A. (2020). Defining Work-life balance. *Handbook of Socioeconomic Determinants of Occupational Health*, 473–487. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-31438-5>
- CNN Indonesia. (2020). *Jokowi Umumkan Dua WNI Positif Corona di Indonesia*. CNN Indonesia. <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20200302111534-20-479660/jokowi-umumkan-dua-wni-positif-corona-di-indonesia>
- Delecta. (2011). *Work Life Balance*. 3, 186–189.
- Fardianto, N. A., & Muzakki. (2020). Support at work and home as a predictor of work life balance. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 6(2), 144–153.
- Fatoni, F., Indawati, N., Budiono, E., Kistyanto, A., & Witjaksono, A. D. (2021). Pengaruh entrepreneurial leadership dan work life balance terhadap kinerja melalui inovasi saat work from home. *Indonesian Journal of Economics, Entrepreneurship and Innovation*, 1(3), 142–153. <https://doi.org/10.31960/ijoei.v1i3.858>
- Foreman, R. (2015). *Legitimate Work from Home Jobs: The Complete Guide to Make Money Online from Home (work from home ideas, tips)* R

- Richard Foreman.
- Gadecki. (2018). *New Technologies and Family Life In The Context Of Work At Home The Strategies Of Work Life Balance*. 77–89.
- Ganapathi, I. M. D. (2016). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada PT. Bio Farma Persero). *Fakultas Komunikasi Dan Bisnis, Universitas Telkom, IV(1)*, 125–135. <http://www.researchgate.net/publication>
- Hynes, M. (2015). *Telework Isn ' t Working: A Policy Review*. *Telework Isn ' t Working: A Policy Review*. September.
- Ishak, M., & Mangundjaya, W. L. (2020). Pengelolaan stres dan peningkatan produktivitas kerja selama work from home pada masa pandemi covid-19. *Jurnal Psikologi Udayana*, 7(2), 93–109. <https://doi.org/10.24843/JPU.2020.v07.i02.p.09>
- Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 97–112. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215>
- Ma'rifah, D. (2020). Implementasi Work From Home: Kajian tentang Dampak Positif, Dampak Negatif Dan Produktivitas Pegawai. *Civil Service*, 14(2), 53–64.
- Maria. (2020). *Pengaruh Work From Home dan Work Life Balance pada Pekerja Perempuan di Kota Ende*. 7(2), 247–258.
- Mungkasa. (2020). Bekerja dari Rumah (Working From Home/WFH): Menuju Tatanan Baru Era Pandemi COVID 19. *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*, 4(2), 126–150. <https://doi.org/10.36574/jpp.v4i2.119>
- Paul. (2018). The Ultimate Guide To Working From Home. In *Journal of Materials Processing Technology* (Vol. 1, Issue 1). <http://dx.doi.org/10.1016/j.cirp.2016.06.001> <http://dx.doi.org/10.1016/j.powtec.2016.12.055> <https://doi.org/10.1016/j.ijfatigue.2019.02.006> <https://doi.org/10.1016/j.matlet.2019.04.024> <https://doi.org/10.1016/j.matlet.2019.127252> <http://dx.doi.org/10.1016/j.matlet.2019.127252>
- Rene, R. (2018). *Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja*. 16(4).
- Rodhiyatu Aliya, G., & Saragih, R. (2020). Pengaruh Work-Life Balance dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT Telkom Divisi Telkom Regional III Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(3), 84–95. <http://journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/291>
- Saina, I., Pio, R., & Rumawas, W. (2016). Pengaruh Worklife Balance Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Pln (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado.

- Jurnal Administrasi Bisnis UNSRAT*, 4(3), 1–9. <https://doi.org/10.35797/jab.4.3.2016.12892>.
- Saleh, A. R., & Utomo, H. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Etos Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Di Pt. Inko Java Semarang. *Among Makarti*, 11(1), 28–50. <https://doi.org/10.52353/ama.v11i1.160>
- Sarikit, M. (2017). Pengaruh Work Life Balance Dan Keterikatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(1), 82. <https://doi.org/10.21009/jmp.08108>
- Simarmata, R. M. (2020). Pengaruh Work From Home Terhadap Produktivitas Dosen Politeknik Negeri Ambon. *Intelektiva: Jurnal Ekonomi, Sosial Dan Humaniora*, 02(01), 73–82.
- Wahyuningsih, B. W., & Makassar, P. P. (2021). *Jurnal Teknik dan Keselamatan Transportasi Persepsi Pegawai Terhadap Work from Home di Politeknik Penerbangan Makassar Employees ' Perceptions of Work from Home at the Aviation Polytechnic of Makassar*. 4, 22–31.
- Weerakkody, W. A. S., & Mendis, M. D. V. S. (2017). The Impact of Work Life Balance on Employee Performance with Reference to Telecommunication Industry in Sri Lanka: A Mediation Model. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 12(1), 72–100. <https://orcid.org/0000-0003-3710-8528>
- William. (2020). *Is There an Effect of Work Environment With Work Productivity on IT Employees? Is There an Effect of Work Environment With Work Productivity on IT Employees? Chrisna William*. 1–5.
- Yoshio, A. (2020). *Survei: Work from Home Picu Jam Kerja Bertambah dan Kelelahan Mental - Nasional Katadata.co.id*. Katadata.Co.Id. <https://katadata.co.id/ariemega/berita/5fa7cf815a0e8/survei-work-from-home-picu-jam-kerja-bertambah-dan-kelelahan-mental>

Peran Servant Leadership Dalam Meningkatkan Kepuasan Dan Loyalitas Karyawan Pada Industri Manufaktur

¹*Beben Saputra*, ²*Rina Anindita*
Universitas Esa Unggul, Jakarta, Indonesia
Email : rina.anindita@esaunggul.ac.id

(Diterima: Juli 2021; Direvisi: Juli 2021; Dipublikasikan: September 2021)

ABSTRAK

Harapan seorang karyawan mempunyai seorang pemimpin yang dapat melayani mereka dengan baik, Seorang pemimpin harus mampu melayani bawahannya dengan cara menempatkan kebutuhan karyawan sebagai prioritas, pentingnya menghargai seseorang, dan membantu orang lain dalam mencapai tujuan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ukuran yang tepat untuk variabel servant leadership, dan mengetahui peran servant leadership dalam meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. penelitian ini menggunakan responden sebanyak 300 karyawan pada perusahaan manufaktur yang memproduksi sepatu di provinsi banten, penelitian ini menggunakan kuisioner yang disebarkan pada bulan November – Desember 2019. Data analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Model (SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ukuran yang tepat untuk servant leadership adalah empowerment, standing back, authenticity, humility, dan stewardship, terdapat pengaruh servant leadership terhadap loyalitas karyawan, terdapat pengaruh servant leadership terhadap kepuasan kerja dan terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas.

Kata Kunci: Servant Leadership, Kepuasan Kerja, Loyalitas Karyawan

PENDAHULUAN

Karyawan merupakan sumber daya penting untuk hampir semua organisasi, karena mereka mewakili investasi penting dalam hal perekrutan, pelatihan, bonus, dan rencana perawatan kesehatan. Banyak perusahaan mengembangkan manfaat dari program pelatihan, penilaian kinerja dan sistem kerja berdasarkan pada prinsip peraturan perusahaan. Biasanya pedoman ini ditujukan untuk mengembangkan tenaga kerja yang loyal karena ini mengarah pada masa kerja yang lebih luas. Semakin lama seorang karyawan bekerja untuk perusahaan, maka semakin berharga karyawan tersebut (Pandey & Khare, 2012).

Perusahaan menganggap bahwa karyawan merupakan aset yang sangat berharga bagi perusahaan untuk terus bertahan dan tetap produktif di perusahaannya. Berbagai cara untuk mempertahankan dan meningkatkan kemampuan karyawan sebagai upaya dukungan perusahaan kepada karyawan untuk lebih baik dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terus berkembang dan merasa nyaman di perusahaan tempat ia bekerja, namun perusahaan tetap dihadapkan pada kesulitan dalam mempertahankan karyawan di dalam organisasi, karena loyalitas dalam perusahaan harus tetap dipertahankan.

Cara meningkatkan loyalitas karyawan adalah salah satu masalah paling sulit saat ini yang mengganggu para pemimpin perusahaan. Beberapa cara diusulkan untuk memecahkan masalah ini, di antaranya meningkatkan gaya kepemimpinan yang merupakan perspektif kunci, gaya kepemimpinan menentukan

hubungan antara pemimpin dan karyawan (Ding, Lu, Song, & Lu, 2012). Loyalitas karyawan dan kepuasan kerja karyawan telah dijadikan sebagai masalah penting dan diprioritaskan perusahaan, meningkatkan kinerja dan semangat kerja karyawan yang diharapkan perusahaan dapat memanfaatkan dan mengendalikan sumber daya manusia dengan baik (Ding *et al.* 2012). Kemampuan memberdayakan karyawan di dalam perusahaan dengan baik, mampu menempatkan karyawan di tempat yang tepat sesuai kemampuan dan minat tanpa mengabaikan nilai-nilai etika pemenuhan kebutuhan dan harapan karyawan secara psikologis, maka karyawan semakin lama merasa nyaman dan senang di dalam pekerjaannya, sehingga mampu bertahan berada di perusahaan dalam waktu yang lama. Menurut Mitterer (2017) Seorang pemimpin yang baik sangat diharapkan oleh banyak karyawan. Ketika karyawan diangkat menjadi pemimpin maka karyawan akan mengharapkan bahwa pemimpin tersebut adalah pemimpin yang baik dan dapat mengayomi terhadap siapapun yang ada dibawah kepemimpinannya.

Menurut Johnson (2008) pada industri dirgantara menyatakan bahwa *servant leadership* mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja, dan hal yang sama yang dilakukan oleh Donghong *et al.* (2012) di sektor pendidikan menunjukkan bahwa *servant leadership* secara signifikan berkorelasi positif dengan loyalitas karyawan, kepuasan kerja karyawan ditemukan memainkan peran mediasi dari total efek antara *servant*

leadership. Penelitian yang dilakukan oleh Hashim, Khan, Ullah & Yasir (2017) pada universitas swasta di Pakistan menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, kemudian Anderson (2005) pada salah satu organisasi pendidikan agama yang berkantor pusat di wilayah gunung rocky menyatakan bahwa *servant leadership* mempunyai korelasi yang signifikan dengan kepuasan kerja. Disisi lain, penelitian Amadeo (2008) di Rumah Sakit juga menunjukkan bahwa *servant leadership* mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja, sementara itu Johnson (2008) pada industri penerbangan di AS menyatakan bahwa *servant leadership* berhubungan positif terhadap kepuasan kerja. Menurut Noor & Jamil (2014) pada sektor pemerintahan menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, dan hal yang sama yang diungkapkan oleh Hussain (2010) pada industri perhotelan menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh terhadap loyalitas karyawan. Selanjutnya, Lee (2008) menyatakan bahwa *leadership empowerment* mempengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, kemudian Georgopoulos, Papaloi & Loukorou (2018) menyatakan bahwa *servant leadership* berhubungan positif terhadap kepuasan kerja.

Menurut Akdol & Arikboga (2017) pada perusahaan sektor Teknologi dan Informasi menyatakan

bahwa *servant leadership* mempunyai hubungan antara kepuasan kerja yang dimediasi oleh LMX (*Leader Member Exchange*), selanjutnya Mahdy, Harthi & Din (2016) menyatakan bahwa *servant leadership* mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja. Kemudian Farman, Afridi & Haider (2019) pada universitas swasta menyatakan bahwa *servant leadership* mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan loyalitas karyawan, hal ini juga diungkapkan oleh Mitterer (2017) pada rumah sakit menyatakan bahwa *servant leadership* mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja, *servant leadership* mempunyai pengaruh terhadap *Turnover Intention*. Menurut Onsardi, Asmawi & Abdullah (2017) pada sektor pendidikan menyatakan bahwa ada pengaruh positif kompensasi, *empowerment*, dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan, ada pengaruh positif kompensasi, dan *empowerment* terhadap loyalitas karyawan, dan ada pengaruh positif terhadap kompensasi terhadap *empowerment*, kemudian menurut Frempong, Agbenyo & Darko (2018) pada industri Pertambangan, Keuangan dan Manufaktur menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas dan komitmen dan menurut Guillaume, Honeycutt & Austin (2013) penelitian yang dilakukan di salah satu universitas menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Penelitian terdahulu mengenai *servant leadership*, kepuasan kerja dan loyalitas karyawan sudah banyak dilakukan diantaranya oleh Johnson

(2008), Donghong *et al.* (2012), Hashim, Khan, Ullah & Yasir (2017), Anderson (2005), Amadeo (2008), Noor & Jamil (2014), Hussain (2010), Lee (2008), Georgolopoulos, Papaloi & Loukorou (2018), Akdol & Arikboga (2017), Mahdy, Harthi & Din (2016), Farman, Afridi & Haider (2019), Mitterer (2017), Onsardi, Asmawi & Abdullah (2017), Guillaume, Honeycutt & Austin (2013) dan Frempong, Agbenyo & Darko (2018). Namun demikian penelitian tersebut tidak secara bersama-sama diteliti didalam satu penelitian dan objek penelitian yang dilakukan di idonesia pada perusahaan manufaktur sangat jarang sekali, selain itu dalam peneltian ini penulis menggunakan pengukuran yang berbeda dengan peneltian terdahulu pada setiap variabelnya. Sehingga penulis melihat masih diperlukan kembali pemahaman mengenai *servant leadership*, kepuasan kerja dan loyalitas karyawan dan menjadi saran bagi objek penelitian tersebut.

Berdasarkan kesenjangan penelitian diatas maka tujuan dari penelitian yang ingin dicapai adalah mengetahui tentang bagaimana ukuran yang tepat untuk variabel *servant leadership* dan dampak *servant leadership* dalam meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan pada industri manufaktur.

TINJAUAN PUSTAKA

1. *Servant Leadership*

Servant leadership pertama kali diusulkan pada 1977 oleh Gren- leaf. Dia percaya bahwa untuk menjadi seorang pemimpin, seseorang harus melayani

bawahan dan yang terpenting adalah kesadaran pelayanan (Donghong *et al.*, 2012). Menurut Giambatista, Mckeage & McCormick (2016) mendefinisikan *servant leadership* sebagai pemahaman dan praktek kepemimpinan yang menempatkan baik dari mereka yang dipimpin demi kepentingan diri pemimpin, kemudian menurut Woodruff (2004) *servant leadership* didefinisikan sebagai sikap memimpin orang lain dari perspektif penempatan tujuan organisasi, kebutuhan organisasi, dan kebutuhan orang-orang di atas kebutuhan dan keinginan pemimpin. Sedangkan menurut Amri, Hajji & Alawaji (2016) mendefinisikan *servant leadership* sebagai pendekatan holistik, multidimensi untuk kepemimpinan yang mencakup sisi rasional, emosional, etis, dan spiritual dari kedua pemimpin dan pengikut, dan Carter & Baghurst (2014) mendefinisikan *servant leadership* adalah filosofi kepemimpinan, yang membahas masalah etika, pengalaman pelanggan, dan keterlibatan karyawan sambil menciptakan budaya organisasi yang unik, di mana baik pemimpin dan pengikut bersatu untuk mencapai tujuan organisasi tanpa kekuatan posisi atau otoritas. Menurut Dierendoick & Nuijten (2011) terdapat delapan dimensi untuk mengukur *Servant Leadership* yaitu *Empowerment, Standing back, Accountability, Forgiveness, Courage, Authenticity, Humility, dan Stewardship*.

2. Kepuasan Kerja

Menurut Nwachukwu, Chládková & Olatunji (2018) kepuasan kerja adalah orientasi efektif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya, menurut Lu, While & Barribal (2005) kepuasan kerja adalah perasaan global tentang pekerjaan seseorang atau sekelompok sikap yang terkait tentang berbagai aspek lingkungan kerja. Kemudian menurut Aziri (2011) kepuasan kerja adalah perasaan prestasi dan keberhasilan pekerja dalam pekerjaan, selanjutnya menurut Odebiye, Olauye & Ogunleye (2013) kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang, atau sikap terhadap pekerjaan seseorang. Sedangkan menurut Robbins & Judge (2015) kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya, dan Asmawi, Onsardi & Abdullah (2017) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Menurut Kowalik (2013) kepuasan kerja didefinisikan sebagai persepsi individu tentang pekerjaan yang memenuhi kebutuhan pribadi karyawan, dan menurut Meria (2018) kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting bagi mereka. Menurut Tanujaya (2012)

kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja, adapun menurut Heriyanti (2015) kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas. Kepuasan kerja yaitu kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja (Meria, 2019).

Menurut Moyes, Shao & Newsome (2008) kepuasan kerja menggambarkan betapa senangnya seorang karyawan dengan posisi pekerjaannya. Bisa dibilang, kepuasan karyawan mengukur sejauh mana karyawan bahagia dengan pekerjaan mereka, sedangkan menurut Jr (2016) salah satu definisi lama dari kepuasan kerja menggambarkannya sebagai orientasi yang efektif pada bagian individu terhadap peran pekerjaan yang saat ini mereka tempati, Menurut Rojuaniah (2017) kepuasan kerja karyawan merupakan sikap karyawan terhadap bagaimana memandang pekerjaannya, sedangkan menurut Tanujaya (2014) kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja. Menurut Alpern *et al.*

(2013) menyatakan terdapat tiga dimensi untuk variabel kepuasan kerja yaitu *relationships with management and supervisors, job content*, dan *relationships with coworkers*.

3. Loyalitas Karyawan

Banyak perusahaan memandang karyawan sebagai aset perusahaan dan kesetiaan karyawan menjadi sama pentingnya dengan masalah loyalitas pelanggan dalam industri bisnis. Meskipun perusahaan telah berusaha untuk memberikan dukungan atau peluang yang lebih baik kepada karyawan, mereka telah menghadapi kesulitan dalam mempertahankan karyawan dalam organisasi (McCan, & Graves, 2008). Menurut Murali, Poddar & Seema (2017) loyalitas karyawan didefinisikan sebagai pengabdian seseorang atau perasaan melekat pada objek tertentu, kemudian menurut Nippa & Hornung (2014) loyalitas karyawan dapat didefinisikan sebagai ikatan yang kuat yang mengikat seorang karyawan ke perusahaannya bahkan ketika mungkin secara ekonomi tidak sehat baginya untuk tinggal di sana. Selanjutnya menurut Elegido (2013) loyalitas karyawan adalah komitmen yang disengaja untuk memajukan kepentingan terbaik dari perusahaan, dan menurut Wan (2007) loyalitas karyawan dapat didefinisikan sebagai keterikatan psikologis atau komitmen pada organisasi dan berkembang sebagai hasil dari peningkatan kepuasan.

Menurut Haar (2017) mendefinisikan loyalitas karyawan

sebagai suatu cara yang optimis dalam meningkatkan kesetiaan terhadap perusahaan, sedangkan menurut Chen, Chen, Tsui & Chiang (2016) mendefinisikan loyalitas karyawan sebagai perilaku aktif, baik melalui suara atau tindakan, yang mengekspresikan kebanggaan dan dukungan dalam organisasi. Kemudian menurut Fawwaz, Qudah, Yang & Anjum (2018) loyalitas karyawan adalah jaminan emosional dari ambisi karyawan untuk terlibat dan tetap dengan konstan dan bertanggung jawab dengan organisasi, selanjutnya menurut Khuong, Linh & Duc (2015) loyalitas karyawan adalah kekuatan pendorong utama di balik pengembangan organisasi yang berkelanjutan. Menurut Marcelino & Correia (2015) loyalitas karyawan adalah perilaku warga organisasi yang mencerminkan kesetiaan kepada organisasi melalui promosi minat dan citra kepada orang luar, sedangkan menurut Yulianto & Martina (2018) Loyalitas karyawan adalah sebuah keyakinan individu mengenai syarat dan kondisi dari perusahaan. Menurut Chauhan & Mahajan (2013) terdapat satu dimensi loyalitas kerja yaitu *stay with the organization*.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:67). Konsep penilaian kinerja yang digunakan Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kota Bogor mengukur kualitas

kerja dari ketepatan waktu penyampaian laporan harian sedangkan kuantitas kerja di ukur dengan melihat pelaksanaan tugas pokok dan tugas tambahan. Sejalan dengan teori dari Miner (Sudarmanto, 2009:11-12), yang dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu: kuantitas, kualitas, penggunaan waktu dalam bekerja dan kerjasama dengan orang lain dalam bekerja.

METODE PENELITIAN

1. Populasi dan Sampel

Penelitian dilakukan pada bulan November – Desember 2019, objek penelitian ini adalah karyawan tetap di perusahaan industri manufaktur yang memproduksi sepatu di provinsi banten, mereka adalah karyawan yang bekerja lebih dari 1 tahun dan jabatan mereka adalah staf, dan karyawan produksi, pernyataan kuesioner dalam penelitian ini sebanyak 60 pernyataan, sehingga jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini (60x5) 300 responden. Aspek yang diteliti adalah *servant leadership* kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan.

2. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini terdapat satu variabel eksogen yaitu *Servant Leadership* dan dua variabel endogen yaitu Loyalitas Karyawan dan Kepuasan Kerja. Pengukuran variabel *servant leadership* menggunakan dimensi Dierendonck & Nuijten (2011) yaitu *Empowerment, Standing back, Accountability, Forgiveness, Courage, Authenticity, Humility, dan Stewardship*, yang terdiri dari

30 pertanyaan, variabel kepuasan kerja menggunakan dimensi Alpern *et al.* (2013) yaitu *relationships with management and supervisors, job content, dan relationships with coworkers*, yang terdiri dari 18 pertanyaan dan selanjutnya variabel loyalitas karyawan menggunakan dimensi Chauhan & Mahajan (2013) yaitu *stay with the organization*, yang terdiri 12 pertanyaan. Masing masing variabel di uji analisis faktor berdasarkan dimensi. Selanjutnya dari dimensi pengukuran tersebut yang ditampilkan dalam bentuk kuesioner, kemudian dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas.

Menurut Prudon (2015) Uji validitas dilakukan dengan *Confirmatory Factor Analysis*, dengan melihat nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling (KMO)* dan *Measures of Sampling Adequacy (MSA)*. Dalam tes ini nilai yang diperoleh harus lebih besar dari 0,5 yang berarti bahwa analisis faktor sesuai untuk digunakan, dan dapat diproses lebih lanjut. Sugiyono (2012) Uji reliabilitas nilai *Alpha Cronbach* lebih besar dari > 0,5 yang berarti reliabel, sehingga dapat dikatakan bahwa indikator semua variabel dapat dikatakan dipercaya sebagai alat pengumpulan data dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil analisis uji validitas dan reliabilitas menggunakan analisis faktor untuk variabel *servant leadership* dengan dimensi *Empowerment, Standing back, Authenticity, Humility, dan Stewardship* mempunyai nilai KMO > 0,5, *Anti-Image Matrix*

(MSA) > 0,5, Component Matrix 1, dan nilai alpha cronbach's > 0,6 sehingga analisis faktor pada variabel *servant leadership* dapat digunakan atau diterima, kemudian hasil analisis faktor variabel kepuasan kerja untuk dimensi *relationships with management and supervisors, and job content* mempunyai nilai KMO > 0,5, *Anti-Image Matrix* (MSA) > 0,5, Component Matrix 1, dan nilai *alpha cronbach's* > 0,6 dengan demikian hasil analisis faktor pada variabel kepuasan kerja dapat digunakan atau diterima, dan selanjutnya untuk variabel loyalitas karyawan dengan dimension *stay with the organization* mempunyai nilai KMO > 0,5, *Anti-Image Matrix* (MSA) > 0,5, Component Matrix 1, dan nilai alpha cronbach's > 0,6 maka hasil analisis faktor pada variabel loyalitas karyawan dapat digunakan atau diterima.

Metode analisis data pada penelitian ini menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk mengetahui dimensi dan indikator dari *servant leadership* dan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk mengetahui hubungan variabel secara kompleks serta efeknya langsung atau tidak langsung dari satu atau beberapa variabel terhadap variabel lain. Hair *et al.* (2014) Proses pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan keseluruhan populasi dan jumlahnya memenuhi syarat untuk metode SEM Metode pengukuran datanya menggunakan skala *likert* dengan interval skala satu sampai lima.

3. Hipotesis Penelitian

Hubungan Antara *Servant Leadership* Dengan Loyalitas Karyawan

Beberapa cara yang diusulkan untuk memecahkan masalah loyalitas karyawan, yaitu di antaranya meningkatkan gaya kepemimpinan di dalam perusahaan dan itu menjadi perspektif kunci, maka sampai batas waktu tertentu, gaya kepemimpinan dapat menentukan hubungan antara pemimpin dengan karyawan. Untuk gaya kepemimpinan yang melayani (*servant Leadership*) ini, bukanlah orientasi pada tujuan individu karyawan, akan tetapi tujuan pemimpin yaitu mengutamakan dan mendahulukan kepentingan karyawan serta kebutuhan karyawan dari tujuan organisasi atau tujuan pribadi pemimpin, pemimpin yang baik akan memberikan ruang bagi karyawan untuk tumbuh dalam kariernya, dan akan mencari hal baru yang bisa dilakukan oleh karyawannya, loyalitas akan dapat terus terjaga jika diberikan kesempatan untuk mengembang kemampuan dan tanggung jawab (Mitterer, 2017). *Servant leadership* dianggap konsisten dengan perkembangan zaman dan berkelanjutan, serta memiliki dampak yang positif terhadap loyalitas karyawan (Donghong *et al.* 2012). Penelitian yang dilakukan oleh Haider, Afridi & Farman (2019) *servant leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Kepercayaan karyawan secara sebagian memediasi hubungan antara

kepemimpinan pelayan dan loyalitas karyawan, penelitian juga dilakukan oleh Hasyim, Khan, Ullah & Yasir (2017) menyatakan bahwa *Servant leadership* mempunyai hubungan positif terhadap loyalitas karyawan, Berdasarkan ulasan diatas maka dapat dibuat hipotesis :

H1 : *Servant Leadership* yang baik akan meningkatkan Loyalitas Karyawan

Hubungan Antara *Servant Leadership* Dengan Kepuasan Kerja

Karyawan akan terdorong untuk aktif dalam menyampaikan ide, serta peduli pada keadaan perusahaan, kedekatan dan rasa simpati antara karyawan dan pemimpin akan tumbuh melalui sikap pemimpin yang terbuka, hal tersebut akan menumbuhkan rasa *percaya* karyawan terhadap pemimpin dan perusahaan. Pemimpin yang dipercaya oleh karyawan dan sikap pemimpin yang hormat dan menghargai akan mendorong karyawan untuk bekerja produktif dan merasa puas atas dirinya sendiri, bahkan karyawan akan merasa puas atas pekerjaannya, karyawan akan berusaha bekerja dengan baik, dan secara sukarela melakukan peran ekstra untuk mendukung efektivitas organisasi (Donghong *et al.* 2012). Penelitian yang dilakukan oleh Guillaume, Honeycutt & Austin (2013) menunjukkan bahwa *servant leadership* mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja, penelitian juga dilakukan oleh Donghong *et al.* (2012) menyatakan bahwa

servant leadership mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Akdol & Arikboga (2017) *servant leadership* mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja *Leader Member Exchange* (LMX) sebagai mediasinya, selain itu penelitian juga dilakukan oleh Amadeo (2008) menyatakan bahwa *servant leadership* mempunyai hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja. Hal yang sama yang dilakukan oleh Mitterer (2017) menyatakan bahwa *servant leadership* mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja, penelitian juga dilakukan oleh Anderson (2005) menyatakan bahwa *servant leadership* mempunyai hubungan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya Georgolopoulos, Papaloi & Loukorou (2018) menunjukkan hubungan positif yang kuat secara signifikan antara kepuasan kerja dan *servant leadership*, penelitian juga dilakukan oleh Johnson (2008) penelitian menunjukkan bahwa antara *servant leadership* dengan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif. Hal serupa yang dilakukan oleh Mahdy, Harthi & Din (2016) hasil penelitian menunjukkan bahwa guru menunjukkan tingkat kepuasan kerja dan *servant leadership*, ada perbedaan signifikan berdasarkan jenis kelamin dan jenis sekolah di bidang penyembuhan emosional, promosi, dan sifat pekerjaan, dan Anderson (2005) hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* mempunyai korelasi

yang signifikan antara kepuasan kerja. Berdasarkan ulasan diatas maka dapat dibuat hipotesis :

H2 : *Servant Leadership* yang baik akan meningkatkan Kepuasan Kerja

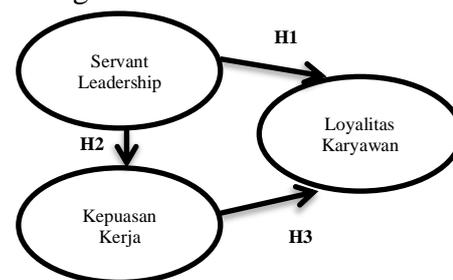
Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Loyalitas Karyawan

Cara yang baik untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan Loyalitas karyawan kepada perusahaan adalah melalui insentif dan penghargaan, jika seorang karyawan telah bersama perusahaan selama beberapa tahun tertentu, maka mereka harus diberi imbalan atas kesetiaan mereka, ketika karyawan merasa diperhatikan oleh perusahaan maka karyawan akan merasa puas dalam bekerja dan loyal kepada perusahaan (Murali, Poddar & Seema, 2017). Menurut Allen & Grisaffe (2001) dalam Vahid & Domician (2019) kesetiaan dianggap sebagai situasi psikologis termasuk hubungan yang baik antara karyawan dan majikan, cara terbaik meningkat kepuasan kerja karyawan yaitu selalu memperhatikan kebutuhan dari karyawan, karyawan yang merasa puas akan membela perusahaannya dan karyawan akan memutuskan untuk tetap bekerja untuk perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Noor & Jamil (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan, Hussain (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan dengan loyalitas

karyawan. penelitian juga dilakukan oleh Frempong, Agbenyo & Darko (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan terhadap loyalitas karyawan, kemudian penelitian Onsardi, Asmawi & Abdullah (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap loyalitas karyawan, dan Lee (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi loyalitas karyawan. Berdasarkan ulasan diatas maka dapat dibuat hipotesis :

H3 : Kepuasan Kerja yang tinggi akan meningkatkan Loyalitas Karyawan

Dari uraian di atas , dapat digambarkan model penelitian sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Penelitian

HASIL PENELITIAN

1. Analisis Perbedaan Demografi Responden

Analisis perbedaan demografi responden (jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jabatan, dan masa kerja) dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan yang signifikan terhadap masing-masing variable yaitu *servant leadership*, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan, maka diperlukan suatu uji beda.

Berdasarkan hasil analisis uji perbedaan demografi menggunakan uji ANOVA menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan pada uji reponden, berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, jabatan, dan masa menunjukkan hasil *homogeneity* > 0,05 dan Anova > 0,05.

Keseluruhan pada hasil uji ANOVA responden menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan sehingga jawaban responden bersifat *homogeneity* dan uji ANOVA dapat dilakukan yaitu pada jawaban responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jabatan dan masa kerja terhadap *servant leadership* kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas (Costruct)

Pada hasil pengukuran validitas konstruk, semua indikator pada variabel *servant leadership*, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan dapat diterima karena nilai *factor loading* memiliki kecocokan yang naik (>0,50), dan nilai t value lebih besar dari t-tabel (1,96) pada level signifikansi 5%. Selanjutnya uji reliabilitas konstruk memenuhi syarat nilai CR diatas 0,60 dan Nilai VE diatas 0,50 (Hair, at al 2013). Pada nilai CR semua memenuhi syarat reliable yaitu nilai diatas 0,60, *servant leadership* (1,02), Kepuasan Kerja (1,04), dan loyalitas karyawan (1,07). Pada nilai VE semua memenuhi syarat reliabel yaitu nilai diatas 0,50, untuk *servant leadership* (1,35), kepuasan kerja

(1,34), dan loyalitas karyawan (1,36).

3. Analisis Uji Struktural

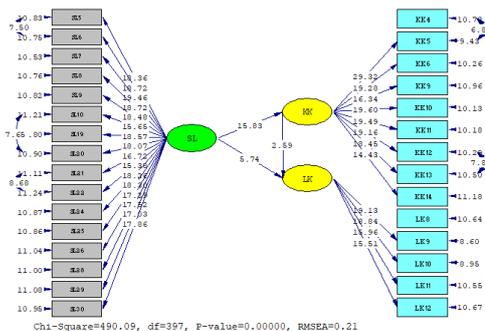
Analisi uji structural dat dilihat di dari nilai R^2 . Nilai R^2 untuk masing-masing persamaan berfungsi untuk menunjukkan seberapa jauh variabel independen mampu menjelaskan dependen. Hasil analisis pertama yaitu secara bersama sama SL (*Servant Leadership*) mempengaruhi KK (Kepuasan Kerja) dengan nilai R^2 sebesar 0,90. Artinya sebesar 90% varian dari SL (*Servant Leadership*) dapat dijelaskan variabel KK (Kepuasan Kerja), sedangkan sisanya 10% dapat dijelaskan variabel lain yang tidak ada pada penelitian. Hasil analisis dua, yaitu secara bersama-sama KK (Kepuasan Kerja) dan SL (*Servant Leadership*) mempengaruhi LK (Loyalitas Karyawan) dengan nilai R^2 sebesar 0,88. Artinya 88% varian dari LK (Loyalitas Karyawan) dapat dijelaskan oleh variabel KK (Kepuasan Kerja) dan SL (*Servant Leadership*), sedangkan sisanya 12% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada penelitian ini.

4. Analisis Kesesuaian Seluruh Model

Dari analisis uji kesesuaian semua pengujian menunjukkan kecocokan yang baik diantaranya Chisquare, EVCI, AIC dan CAIC, *fit index*, dan *Goodness of fit*. Terdapat hasil *marginial fit* pada *critical N*. Dari hasil analisis diatas, dapat disimpulkan bahwa uji kecocokan keseluruhan model memenuhi syarat (*good fit*) hasil dapat dilihat pada lampiran 8 pada

table 15). Selanjutnya penelitian ini menghasilkan *path* diagram T-Value sebagai berikut

untuk mengetahui ketepatan data tentang kesesuaian antara yang mau diukur dengan hasil pengukurannya. Menurut Sugiyono (2016) “Valid berarti terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya”. Sedangkan Ghozali (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:



Gambar 2. Hasil Uji T-Value

Keterangan :0020x`*Servant Leadership* (SL), *Kepuasan Kerja* (KK), dan *Loyalitas Karyawan* (LK)

Berdasarkan gambar 2 *path* diagram T-Value merupakan hipotesis dalam penelitian ini, tersaji dalam tabel pengujian hipotesis sebagai berikut :

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis Model Penelitian

Hipotesis	Pernyataan hipotesis	T-Value	Keterangan
H ₁	<i>Servant Leadership</i> yang baik akan meningkatkan Loyalitas Karyawan.	5,74	Data mendukung hipotesis
H ₂	<i>Servant Leadership</i> yang baik akan meningkatkan Kepuasan Kerja.	15,83	Data mendukung hipotesis
H ₃	Kepuasan Kerja yang tinggi akan meningkatkan Loyalitas Karyawan.	2,59	Data mendukung hipotesis

Sumber : Hasil Analisis Data SEM Lisrel

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Dalam penelitian ini mempunyai 2 tujuan yaitu untuk mengetahui tentang bagaimana ukuran yang tepat untuk variabel *servant leadership* dan dampak *servant leadership* dalam meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan pada industri manufaktur. Untuk menjawab tujuan yang pertama, berdasarkan uji validitas dan reliabilitas menggunakan analisis faktor menunjukkan bahwa untuk variabel *servant leadership* dengan dimensi *Empowerment, Standing back, Authenticity, Humility, dan Stewardship* merupakan ukuran yang tepat untuk variabel *servant leadership* karena melihat dari pertanyaan-pertanyaan pada setiap dimensi, yang diberikan kepada responden mungkin dapat menggambarkan keadaan responden terhadap pemimpinnya.

Kedua Dalam penelitian ini terdapat hasil yang menunjukkan bahwa *servant leadership* mempunyai pengaruh terhadap loyalitas karyawan. artinya seorang pemimpin yang mempunyai pelayanan yang baik terhadap karyawannya, akan mempengaruhi karyawannya untuk loyal terhadap pekerjaan mereka. hasil penelitian ini sejalan dengan dengan penelitian yang dilakukan oleh Donghong *et al.* 2012 disektor pendidikan menyimpulkan bahwa *servant leadership* secara signifikan berkorelasi positif dengan loyalitas karyawan, kepuasan kerja karyawan ditemukan memainkan peran mediasi dari total efek antara *servant leadership*. Selanjutnya penelitian ini juga didukung oleh Hashim, Khan, Ullah & Yasir (2017) melakukan penelitian di salah satu universitas swasta di kota Pakistan menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Kemudian Lee (2008) penelitian yang dilakukan di universitas menyatakan bahwa *leadership empowerment* mempengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, kepuasan kerja mempengaruhi loyalitas karyawan. Hal yang sama dilakukan oleh Farman, Afridi & Haider (2019) penelitian yang dilakukan di Universitas swasta di Peshawar menyatakan bahwa *servant leadership* mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan loyalitas karyawan.

Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa *servant leadership* dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang artinya data mendukung hipotesis. Hal ini menunjukkan bahwa seorang

pemimpin yang baik akan meningkat kepuasan kerja meningkat. Penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh Johnson (2008) penelitian di industri dirgantara menunjukkan bahwa *servant leadership* berhubungan terhadap kepuasan kerja. Kemudian Donghong *et al.* (2012) melakukan penelitan di sektor pendidikan menunjukkan bahwa *servant leadership* secara signifikan berkorelasi positif dengan loyalitas karyawan, kepuasan kerja karyawan ditemukan memainkan peran mediasi dari total efek antara *servant leadership*. Kemudian Anderson (2005) penelitian pada *Church Educational System* (CES) di gereja salah satu organisasi pendidikan agama yang berkantor pusat di wilayah gunung rocky menyatakan bahwa *servant leadership* mempunyai korelasi yang signifikan antara kepuasan kerja. Selanjutnya Amadeo (2008) penelitan yang dilakukan di Rumah Sakit juga menunjukkan bahwa *servant leadership* berhubungan terhadap kepuasan kerja. Hal ini juga didukung oleh Johnson (2008) penelitian di industri penerbangan di AS menyatakan bahwa *servant leadership* berhubungan terhadap kepuasan kerja. Kemudian Georgolopoulos, Papaloi & Loukorou (2018) penelitian di sekolah menyatakan bahwa *servant leadership* berhubungan positif terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya Akdol & Arikboga (2017) penelitian pada perusahaan sektor Teknologi dan Informasi di Turkey menyatakan bahwa *servant leadership* mempunyai hubungan antara kepuasan kerja yang dimediasi oleh LMX (*Leader Member Exchange*).

Hal serupa yang dilakukan oleh Mahdy, Harthi & Din (2016) penelitian di salah satu sekolah di Oman menyatakan bahwa *servant leadership* berhubungan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya Mitterer (2017) penelitian di Rumah sakit menyatakan bahwa *servant leadership* mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja, dan Guillaume, Honeycutt & Austin (2013) penelitian yang dilakukan di salah satu universitas menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pada pengujian terakhir menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan loyalitas karyawan, penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Noor & Jamil (2014) di bidang sektor pemerintahan menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Selanjutnya Hussain (2010) penelitian di perhotelan menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh terhadap loyalitas karyawan. Hal yang sama dilakukan oleh Lee (2008) penelitian di universitas menyatakan bahwa *leadership empowerment* mempengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, kepuasan kerja mempengaruhi loyalitas karyawan, dan Mitterer (2017) penelitian di Rumah sakit menyatakan bahwa *servant leadership* mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Kemudian Onsardi, Asmawi & Abdullah (2017) penelitian yang dilakukan di sektor pendidikan universitas menyatakan bahwa ada pengaruh positif kompensasi, *empowerment*, dan kepuasan kerja terhadap loyalitas

karyawan, ada pengaruh positif kompensasi, dan *empowerment* terhadap loyalitas karyawan. Hal ini didukung juga oleh Frempong, Agbenyo & Darko (2018) penelitian yang dilakukan di berbagai industri Pertambangan, Keuangan dan Manufaktur menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas dan komitmen.

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Hasil yang dapat disimpulkan dari penelitian ini yaitu terdapat pengaruh *servant leadership* terhadap loyalitas karyawan, terdapat pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja, dan terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan.

2. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini mengacu terhadap kelemahan dalam penelitian ini. beberapa keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini yaitu penelitian ini hanya membahas sebatas variabel *servant leadership*, kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. kemungkinan terdapat responden tidak mengisi dengan sesungguhnya atau hanya mengisi berdasarkan kondisi ideal yang diharapkan bukan kondisi sebenarnya.

3. Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Saran untuk penelitian selanjutnya penulis menyarankan untuk menambahkan variabel yang lain selain *servant leadership*, kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, seperti kinerja

karyawan, penelitian selanjutnya dapat dilakukan bukan hanya di industri manufaktur yang memproduksi sepatu saja, tetapi di industri manufaktur lainnya atau bidang yang lain.

4. Implikasi Manajerial

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ukuran apa yang tepat untuk *servant leadership* dan untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap loyalitas karyawan, pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja dan pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan. Kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain dengan bekerja sesuai dengan tujuan dan kerja sama yang berlaku. Sebagai seorang pemimpin sudah umum diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan akan sangat mempengaruhi bagaimana perilaku karyawan untuk bekerja untuk sampai menuju tujuan yang sudah dibuat. Selain mempengaruhi bagaimana perilaku karyawan, pemimpin juga sudah pasti menguasai dan mengetahui hal-hal bagaimana mengatasi kepuasan kerja seorang karyawan dengan memberikan fasilitas kerja yang memadai, menjalin hubungan baik antara bawahan dan atasan, maupun antara karyawan. Implikasi dalam penelitian ini *servant leadership*. Seorang pemimpin harus mampu melayani bawahannya dengan cara menempatkan kebutuhan karyawan sebagai prioritas, pentingnya menghargai seseorang, dan membantu orang lain dalam mencapai tujuan. Prioritas seorang pemimpin adalah pada

pengembangan karyawan yang menghasilkan nilai tambah karyawan dan meningkatkan kepuasan karyawan. maka sangat direkomendasikan kualifikasi pemimpin sebagai *leadership* seperti dapat menerima berbagai pendapat, mementingkan kepentingan bersama, mempunyai kasih sayang, pemberdayaan, mempunyai visi yang jelas, kerendahan hati, dan kepercayaan.

Selanjutnya, implikasi manajerial yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja, kepuasan kerja menjadi pusat perhatian yang harus diperhatikan oleh seorang pemimpin terutama perusahaan. Mengingat karyawan merupakan aset terpenting dalam perusahaan maka penting bagi perusahaan menjaga kepuasan kerja karyawan. karyawan yang merasa bahagia ditempat kerja akan memberikan dampak yang positif, sedangkan sebaliknya, karyawan yang tidak puas justru bisa menjadi ancaman bagi perusahaan. kepuasan kerja tidak hanya didapat dari gaji dan tunjangan saja, tetapi ada banyak faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja seperti hubungan baik antara atasan dan bawahan, fasilitas kerja yang mendukung, hubungan baik antara sesama karyawan, dan apresiasi kepada karyawan. sudah seharusnya seorang pemimpin dan manajemen menjadi salah satu tujuan perusahaan yang harus dicapai.

Implikasi manajerial lainnya yang digunakan dalam penelitian ini adalah loyalitas karyawan, bagi perusahaan memperkerjakan karyawan yang memiliki loyalitas

tinggi sangatlah menguntungkan, namun bagi perusahaan. Perusahaan yang baik akan memberikan ruang bagi karyawan untuk tumbuh dalam kariernya, seorang atasan yang baik cerdas akan mencari hal baru yang bisa dilakukan oleh karyawannya. Loyalitas akan dapat terus terjaga jika diberikan kesempatan untuk mengembang kemampuan dan tanggung jawab, jangan sampai memberi karyawan suatu pekerjaan diluar bidang yang ia minati. Pekerja harus didelegasikan dengan baik agar setiap karyawan mendapat porsi dan bidangnya masing-masing. Kondisi perusahaan yang nyaman biasanya akan membuat loyalitas karyawan pada perusahaan akan meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*.
- Akdol, B., & Arikboga, F. S. (2017). Leader Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Servant Leadership and Job Satisfaction: A Research on Turkish ICT Companies. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 525–535.
- Al-amri, M. S., Hajji, M. I. Al, & Alawaji, A. S. (2016). The Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study on Saudi Insurance Companies. *International Journal of Business and Management*, 11(11), 264–278.
- Al-mahdy, Y. F. H., & Al-harhi, A. S. (2016). Perceptions of School Principals ' Servant Leadership and Their Teachers ' Job Satisfaction in Oman Perceptions of School Principals ' Servant Leadership and Their Teachers ' Job Satisfaction in Oman. *Leadership And Policy In Schools*, (May).
- Alpern, R., Canavan, M. E., Thompson, J. T., McNatt, Z., Tatek, D., Lindfield, T., & Bradley, E. H. (2013). Development of a brief instrument for assessing healthcare employee satisfaction in a low-income setting. *PLoS ONE*, 8(11), 1–9.
- Amadeo, C. A. (2008). A Correlational Study Of Servant Leadership And Registered Nurse Job Satisfaction In Acute Health-Care Settings. *University Of Phoenix*, (December).
- Anderson, K. P. (2005). A Correlational Analysis Of Servant Leadership And Job Satisfaction In A Religious Educational Organization. *University of Phoenix*, (January).
- Arif Noor, S. J. (2014). Factor Effecting Employee's Satisfaction and Employee's Satisfaction Contribution towards Employee's Loyalty in Public Sector Organizations of Pakistan. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 39(2), 242–252.
- Asmawi, M., & Abdullah, T. (2017). The Effect Of Compensation , Empowerment , And Job

- Satisfaction On Employee Loyalty. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 05(12), 7590–7599.
<https://doi.org/10.18535/ijstrm/v5i12.03>
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction : A Literatur Review. *Management Research and Practice E*, 3(4), 77–86.
- Chauhan, V., & Mahajan, S. (2013). Employer branding and employee loyalty in hotel industry. *International Journal of Hospitality and Tourism Systems*, 6(2), 34–43.
- Chen, Y., & Chen, H. (2016). Contributing Causes Of Employee Loyalty Of Service Personnel In The International Hotels. *The International Journal of Organizational Innovation*, 9(1), 107–119.
- Danon Carter, T. B. (2014). The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement.pdf. *J Bus Ethics*.
- Donghong, D., Haiyan, L., Yi, S., & Qing, L. (2012). Relationship of servant leadership and employee loyalty: The mediating role of employee satisfaction. *IBusiness*, 4(3), 208–215.
<https://doi.org/10.4236/ib.2012.43026>
- Elegido, J. M. (2013). Does It Make Sense to Be a Loyal Employee? *Lagos Business School*, 116, 1–29.
- Fawwaz, N., Qudah, A., Yang, Y., & Anjum, M. A. (2018). Transformational Training Programs and Quality Orientation of Employees : Does Employees ' Loyalty Matter? *Sustainability*, 10(2), 1–14.
- Frempong, L. N., & Agbenyo, W. (2018). The Impact of Job Satisfaction on Employees ' Loyalty and Commitment : A Comparative Study Among Some Selected Sectors in Ghana The Impact of Job Satisfaction on Employees ' Loyalty and Commitment : A Comparative Study Among Some Selected Sectors in Ghana. *European Journal of Business and Management*, (May).
- Georgolopoulos, V., & Papaloi, E. (2018). Servant Leadership as a Predictive Factor of Teachers ' Job Satisfaction. *European Journal of Education*, 8616(August), 15–28.
- Giambatista, R., Mckeage, R., & McCormick, D. (2016). Servant Leadership and its Relationships with Core Self-Evaluation and Job Satisfaction. *The Journal Of Values-Based Leadership*, 9(1).
- Guillaume, O., Honeycutt, A., & Savage-austin, A. R. (2013). The Impact of Servant Leadership on Job Satisfaction. *Journal of Business and Economics*, 4(5), 444–448.
- Haar, J. (2017). Work-family conflict and Employee Loyalty : Exploring the Moderating Effects of Positive Thinking Coping Work-Family Conflict. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 42(1), 35–51.
- HashimMuhammad, Muhammad Azizullah Khan, Mehboob

- Ullah, M. Y. (2017). Impact Of Servant Leadership On Employees ' Loyalty Of Private Universities Academicians In Pakistan. *City University Research Journal*, 96–111.
- Heriyanti. (2015). Korelasi Antara Kepemimpinan, Iklim Komunikasai dan Kepuasan Kerja Karyawan (Survei pada Karyawan PT Kiwoom Securities Indonesia). *Universitas Esa Unggul*, 12, 95–114.
- Hong Lu, Alison E. While, K. L. B. (2005). Job satisfaction among nurses: a literature review. *International Journal of Nursing*, 31, 630–638. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2004.09.003>
- Hussain, R. I. (2010). The Linkage Of Employee Satisfaction And Loyalty In Hotel Industries Of Pakistan. *Asian Economic and Financial Review*.
- Johnson, L. R. (2008). An Exploratory Study Of Servant Leadership, Emotional Intelligence, And Job Satisfaction Among High-Tech Employees. *University of Phoenix*, (August).
- Jr, R. J. (2016). Job Performance , Job Satisfaction and Motivation : A Critical Review of Their Job Performance , Job Satisfaction , and Motivation : A Critical Review of their Relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, (December).
- Khuong, M. N., Linh, V. A., Duc, V. M., & Leadership, A. E. (2015). The Effects of Transformational and Ethics-Based Leaderships on Employee ' s Loyalty towards Marketing Agencies in Ho Chi Minh City , Vietnam. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 6(3).
- Kowalik, J. L. (2013). The Influence Of Position Type And Generational Grouping On Job Satisfaction Of Milwaukee County ' S Public Health Workforce. *University of Wisconsin-Milwaukee*, (December).
- Lee, S. S. (2008). Relationships among leadership empowerment , job satisfaction , and employee loyalty in university dining student workers. *Iowa State University*, 9(3), 28–38.
- Maqsood Haider, Sajjad Ahmad Afridi, Farman, S. (2019). Servant Leadership and Faculty Loyalty Nexus; Mediating Role of Faculty Trust. *NUML International Journal of Business & Management*, 14, 60–74.
- Marcelino, A. R., & Correia, M. F. (2015). This research has been supported by a grant from Instituto Nova Forum. I gratefully acknowledge the people at Novabase who participated in this study, especially Álvaro Ferreira. I am grateful to Ana Regina Marcelino for her collaboration during data coll. *Universidade Nova de Lisboa*, 1–32.
- Meria, L. (2018). Pengaruh Konflik Pekerjaan Keluarga dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional.

- Universitas Esa Unggul.*
- Meria, L. (2019). Mengukur Dampak Job Insecurity Terhadap Turn Over. *Universitas Esa Unggul*, (1978).
- Michael Nippa, T. H. (2014). Is Employee Loyalty Research Living In The Shadows? Consolidating Findings Into A Future Research Agenda. *Chair of Management, Leadership, and Human Resources Faculty of Business Administration*, 1–51.
- Mitterer, D. M. (2017a). Servant Leadership and Its Effect on Employee Job Satisfaction and Turnover Intent. *Walden University*.
- Mitterer, D. M. (2017b). Servant Leadership and Its Effect on Employee Job Satisfaction and Turnover Intent.
- Moyes, Glen D Lawrence P. Shao, M. N. (2008). Comparative Analysis Of Employee Job Satisfaction In The Accounting Profession. *Journal of Business & Economics Research*.
- Nuijten, Dirk van Dierendonck, I., & Published. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *J Bus Psychol* (2011), 219(4), 217–223.
- Nwachukwu, C., Chládková, H., & Olatunji, F. (2018). The Relationship between Employee Commitment to Strategy Implementation and Employee Satisfaction. *Trends Economics and Management*, 8527(1), 45–56.
- Odebiye, Olauye, O. (2013). Exploring the Relationship between Job Satisfaction Dimensions and Organizational Commitment among Nigerian Banks Employees. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(6), 85–95.
- Pandey, Chetna, R. K. (2012). Impact Of Job Satisfaction And Organizational. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 1(8).
- Prudon, P. (2015). Confirmatory factor analysis: a brief introduction and critique. *Ammons Scientific*, (July).
- Rojuaniah. (2017). Kepuasan Kerja sebagai pendorong Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). *FEB Universitas Esa Unggul*.
- Sachin Murali, Aayush Poddar, A. S. (2017). Employee Loyalty , Organizational Performance & Performance Evaluation – A Employee Loyalty , Organizational Performance & Performance Evaluation – A Critical Survey. *IOSR Journal of Business and Management*, (August).
- Stephen P. Robbins, T. A. J. (2015). *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Sugiyono. (2012). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. *Bandung: Alfabeta*, 2012.
- Tanujaya, W. (2012). Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Kesejahteraan Psikologis (Psychological Well Being) Pada Karyawan Cleaner.

- Universitas Esa Unggul*, (November 2011).
- Tanujaya, W. (2014). Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Kesejahteraan Psikologis (Psychological Well Being) Pada Karyawan Cleaner (Studi Pada Karyawan Cleaner Yang Menerima Gaji Tidak Sesuai Standar Ump Di Pt. Sinergi Integra Services, Jakarta). *Psikologi, Universitas Esa Unggul*, (November 2011).
- Vahid, D. (2019). T The Relationship Between Job Satis Faction And Employees ' Loyalty : An Iranian Case Study. *Cross-Cultural Management Journal*, XXI(1), 67–73.
- Wan, H. L. (2007). Employee Loyalty at the Workplace: The Impact of Japanese Style of Human Resource Management. *International Journal of Applied HRM*, 3(1), 1–17.
- Woodruff, T. R. (2004). Executive Pastors' Perception Of Leadership And Management Competencies Needed For Local Church Administration. *Southern Baptist*, 22(Nos 4/5), 247–256.
- Yulianto, A., & Martina, D. (2018). Hubungan Iklim Organisasi Dan Loyalitas Karyawan Pada Sebuah Perusahaan E-Commerce Di Jakarta. *Universitas Esa Unggul*.

Peningkatan Kinerja Organisasi TI Berdasarkan Metode DMAIC Dengan Pendekatan Frame Work ITIL V.3

*¹Alvian Guntur Perdana Kusuma, ²Wahyudi Hidayat
Widyaiswara Ahli Pertama Kementerian Perhubungan; IT Supervisor Supernova
Group*

Email : alvianguntur0@gmail.com, wahyudi.hidayat@supernova-id.com

(Diterima: Juli 2021; Direvisi: Juli 2021; Dipublikasikan: September 2021)

ABSTRAK

Dalam upaya untuk memberikan layanan TI yang baik dan berkualitas guna mendukung jalannya bisnis proses perusahaan, kemungkinan pencapaian tujuan pemberian layanan TI yang baik dan berkualitas dapat tidak tercapai. Salah satu indikator pencapaian layanan TI tersebut maksimal adalah tercapainya indeks kepuasan pengguna internal terhadap penggunaan layanan TI tersebut. Buruknya indeks pencapaian kepuasan pengguna tersebut dapat disebabkan oleh banyak faktor, salah satunya adalah kinerja organisasi TI. Jenis Penelitian adalah kuantitatif kualitatif dengan desain penelitian adalah deskriptif. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui hal-hal yang mempengaruhi buruknya indeks pencapaian kepuasan pengguna layanan TI dan bagaimana mendapatkan improvement yang tepat, ditinjau dari sisi service operation di organisasi TI Supernova Group. Dilakukan dengan melaksanakan focus group discussion dengan manajemen organisasi TI Supernova Group dan hasil yang diperoleh dianalisa dengan metode DMAIC dengan menggunakan acuan baku ITSM, frame work ITIL v.3. Kesimpulan adalah buruknya indeks pencapaian kepuasan pengguna layanan TI Supernova Group adalah disebabkan tidak adanya beberapa hal berikut, tidak adanya OLA & UC untuk semua layanan, tidak adanya KEDB, tidak adanya problem management, tidak adanya configuration management, kurangnya informasi insiden yang diterima melalui telepon, kurangnya pelatihan serta tidak adanya panduan untuk menentukan prioritas insiden. Hasil improvement adalah adanya peningkatan resolusi penanganan insiden dari 7.686 jam menjadi 4.884 jam serta IT maturity dari incident & problem management process dan service desk function dari 0, 1.5, 1.5 menjadi 1.5, 1.5, 2.5.

Kata Kunci: Kepuasan Pengguna, Layanan TI, Faktor-Faktor Penyebab Buruknya Kepuasan Pengguna, DMAIC, ITIL v.3

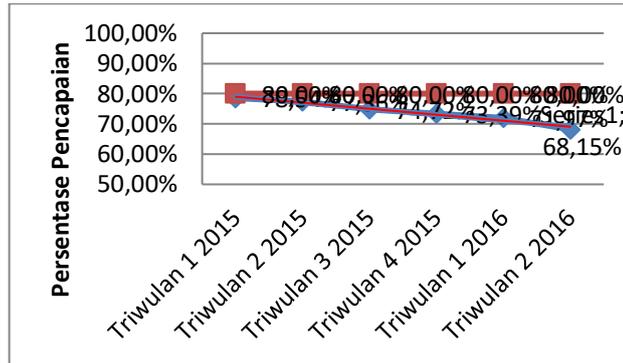
JENIUS**PENDAHULUAN**

Seiring dengan semakin berkembangnya bisnis pada sebuah perusahaan maka pada umumnya tingkat kompleksitas teknologi informasi (TI) yang dimilikinya akan semakin bertambah juga. Jika sebelumnya banyak organisasi TI hanya berfokus pada masalah teknis, maka pada saat ini sudah semakin banyak organisasi TI yang berubah dan lebih berfokus kepada memberikan layanan TI yang berkualitas tinggi, dan hal ini menjadi suatu tantangan bagi para eksekutif dan manajer TI. Organisasi TI dalam suatu perusahaan dituntut agar dapat memberikan kontribusi secara maksimal terhadap jalannya bisnis proses perusahaan. Organisasi TI saat ini sudah harus berorientasi terhadap bagaimana cara untuk dapat *alignment* dengan visi dan misi perusahaan. Organisasi TI sudah harus menjadi organisasi yang berfungsi sebagai *core business*.

Supernova Group adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur *flexible packaging* di Indonesia, dimana organisasi TI di dalamnya mempunyai 18 orang karyawan TI (dibagi ke dalam 3 divisi: *IT Business Capabilities Planning & Delivery*, *IT Operation Management*, dan *IT Service Management*) yang melayani lebih

dari 1000 pengguna layanan TI yang tersebar di 4 *plant*, antara lain Kawasan Industri Ancol, Kawasan Industri MM2100, Kawasan Industri Jababeka II dan Jababeka VI.

Dalam hal manajemen operasi dan layanan di organisasi TI Supernova Group, banyak hal dari pengguna yang belum mendapatkan kepuasan terbaik dari layanan yang organisasi TI berikan. Sejak manajemen baru terbentuk (manajemen sebelumnya masih menginduk kepada PT Indopoly Swakarsa Industri, Tbk., manajemen mandiri Supernova Group terbentuk pada semester II tahun 2014), manajemen memberikan target pencapaian kepuasan pengguna sebesar 80% terhadap layanan TI yang akan dievaluasi setiap triwulannya. Sejak target tersebut dicanangkan pada awal Januari 2019 sampai dengan akhir Juni 2020 (dievaluasi per triwulan), didapat hasil bahwa realisasi kepuasan pengguna terhadap layanan TI selalu di bawah target yang diharapkan manajemen (bahkan menunjukkan tren penurunan). Gambar 1 menunjukkan target manajemen dalam hal kepuasan pengguna terhadap layanan TI vs realisasi hasil survey kepuasan pengguna terhadap layanan TI per triwulan.

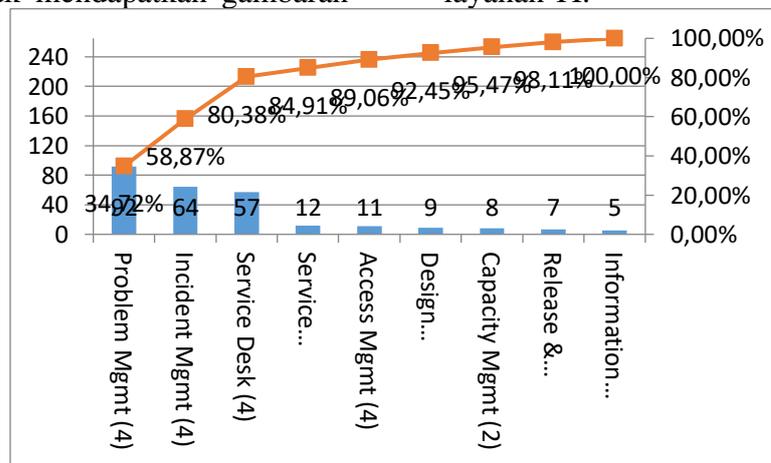


Gambar 1. Target Manajemen vs Realisasi Kepuasan Pengguna
 Sumber: Supernova Group/IST Dept, 2020

Dari gambar di atas menunjukkan bahwa terus terjadi penurunan kepuasan pengguna terhadap layanan TI dari periode evaluasi pertama sampai dengan periode evaluasi terakhir. Sejak awal Januari 2019 sampai dengan akhir Juni 2020, menunjukkan semakin besar GAP yang dihasilkan antara target manajemen dalam hal pencapaian kepuasan pengguna terhadap layanan TI dibandingkan dengan realisasinya.

Untuk mendapatkan gambaran

terkait hal yang menyebabkan buruknya pencapaian kepuasan pengguna terhadap layanan TI, manajemen organisasi TI Supernova Group melakukan *assesment* tambahan terkait hal di atas, yang isinya ditambahkan di dalam *form* survei kepuasan pengguna pada periode evaluasi triwulan kedua tahun 2020. Berikut digambarkan dalam Gambar 2 mengenai penyebab/alasan pengguna layanan TI di Supernova Group kurang/tidak puas terhadap layanan TI.



Gambar 2. Pareto Hasil Survei Triwulan II Tahun 2020 Penyebab Ketidakpuasan Pengguna Terhadap Layanan TI
 Sumber: Supernova Group/IST Dept, 2020

Tidak tercapainya target manajemen dalam hal kepuasan pengguna terhadap layanan TI, secara

garis besar dari gambar di atas dapat ditinjau dari *IT performance* organisasi TI. Hasil pareto di atas

menunjukkan bahwa penyebab masalah buruknya kinerja organisasi TI dalam hal penanganan layanan TI terhadap pengguna, 3 terbesar disebabkan oleh buruknya *problem management process*, *incident management process* dan *service desk function*.

Penelitian terdahulu yang ditampilkan oleh Chan (2008) dan Aazadnia & Fasanghari (2008) dengan hasil metode *DMAIC* dan *frame work ITIL* dapat digunakan bagi organisasi TI untuk dapat *deliver* layanan TI yang baik dan berkualitas, dan pada akhirnya berdampak tercapainya kepuasan pengguna. Dan dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Potgieter (2010) dan Cater-Steel (2006) menyimpulkan bahwa baik atau buruknya *incident* dan *problem management* serta fungsi *service desk* akan mempengaruhi baik atau buruknya kualitas layanan TI yang diberikan oleh organisasi TI, yang pada akhirnya pula akan berdampak terhadap pencapaian kepuasan pengguna layanan TI tersebut. Penelitian Potgieter (2010) dan Cater-Steel (2006) juga menunjukkan baik atau buruknya *incident* dan *problem management* serta fungsi *service desk* dapat diukur dengan *IT maturity* dengan acuan konsep ITSM-SA.

Dalam penelitian ini, digunakan acuan standar *IT Service Management, frame work ITIL v.3* untuk mendefinisikan dan mengukur GAP antara realisasi implementasi *incident & problem management process* dan *service desk function* dibandingkan dengan standar literturnya. Dilakukan dengan mengukur seberapa besar *maturity* fungsi *service desk* dan seberapa

besar *maturity* proses *incident & problem management* dengan menggunakan konsep ITSM-SA (*IT Service Management Self-Assessment*) yang pengukurannya didapat dengan mengadakan *Focus Group Discussion* (FGD) kepada manajemen TI. Dari hasil pengukuran 3 *IT maturity* di atas, maka akan didapatkan rekomendasi hal apa saja yang perlu dilakukan dan ditingkatkan untuk meningkatkan *IT performance*. Serta untuk mendapatkan *process improvement* yang tepat, peneliti menggunakan metode *DMAIC*, guna mendefinisikan permasalahan, mengukur tingkat permasalahan, menganalisa akar permasalahan, melakukan *improvement* terhadap permasalahan yang terjadi serta melakukan pengawasan dan *review* terhadap perbaikan yang sudah dilakukan.

TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Simamora (2003) kinerja adalah ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya. Sedangkan Shadily (2002), mengatakan kinerja atau *performance* adalah berdaya guna prestasi atau hasil. Wahyudi Kumorotomo (2006) memberikan batasan pada konsep kinerja organisasi publik setidaknya berkaitan erat dengan efisiensi, efektifitas, keadilan dan daya tanggap.

Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplish*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses, dengan spektrum indikator *input*, *outputs*, *outcomes*, *benefits*, dan *impacts*

(Yuwono, *et al*, 2008). Setiap kegiatan organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah organisasi di masa yang akan datang yang dinyatakan dengan pencapaian visi dan misi organisasi. Menurut Soedjono (2005), Pengukuran kinerja juga bertujuan pokok untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar memberikan hasil yang diinginkan. Dengan demikian akan diperoleh manfaat yaitu organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Keterkaitan tujuan bisnis, tujuan teknologi informasi dan proses TI didefinisikan mengacu pada kerangka *frame work* ITIL v.3. Kerangka kerja tersebut menghubungkan informasi yang dibutuhkan dalam bisnis sebagai penggerak tata kelola terhadap sasaran yang diinginkan dalam penyediaan layanan TI (Stanwick, *et al*, 2002).

Dalam buku *The Business Value of IT* (Harris, *et al*, 2004), Pengukuran kinerja TI akan mencakup pengukuran pada tujuan TI, tujuan proses dan tujuan aktivitas. Pemenuhan tujuan TI sendiri juga diukur melalui sebuah ukuran kinerja yang selanjutnya akan disebut sebagai *outcome*. Sedangkan pemenuhan tujuan proses beserta aktivitas-aktivitas yang terlibat, akan diukur melalui indikator-indikator kinerja. *Outcome* pada tujuan TI menggambarkan ukuran dari hal-hal yang diekspektasikan bisnis melalui penyediaan layanan TI. Sedangkan indikator kinerja pada tujuan proses

menggambarkan proses TI yang seperti apa yang harus diberikan sebagai dukungan terhadap tujuan TI.

Frame work ITIL v.3 berorientasi pada bisnis dan didesain dan dikerjakan tidak hanya oleh user dan auditor, tetapi juga sebuah panduan komprehensif bagi pihak manajemen maupun pemilik bisnis proses tersebut (Cater-Steel, *et al*, 2006). *Frame work* ITIL v.3 memberikan sebuah *maturity process* untuk mengendalikan proses TI sehingga pihak manajemen dapat memetakan di mana posisi perusahaan tersebut, keadaan perusahaan sesuai tidaknya dengan *class industry* ataupun terhadap standar internasional, faktor kritical sukses organisasi yang mendefinisikan prioritas manajemen TI yang harus didahulukan dan diimplementasikan atau dikendalikan, dan menetapkan *key goal indicator* dan *key performance indicator* untuk menjadi landasan tolak ukur bagi mengukur keberhasilan TI dalam mencapai tujuan dan kesesuaiannya dengan kebijakan organisasi (AlShamy, *et al*, 2012).

ITIL merupakan bagian dari publikasi *best practice* untuk ITSM yang dibentuk oleh organisasi OGC (*Office of Government Commerce*) yang saat ini telah berubah menjadi *cabinet office*. Kerangka kerja ITIL dibentuk berdasarkan lima tahap siklus dari layanan, dan untuk setiap siklus hidup tersebut ITIL menyediakan *core-publication* yang berisikan panduan *best practice*. ITIL memberikan panduan bagi organisasi TI mengenai kualitas layanan TI, proses fungsi dan kapabilitas lainnya

yang menunjang penyedia layanan tersebut.

ITSM *self-assesment* dikembangkan oleh OGC sebagai alat bantu untuk mengukur tingkat kematangan fungsi dari proses ITIL. ITSM *self-assesment* ini terdiri dari kumpulan pertanyaan yang dapat

memperlihatkan area mana saja yang perlu untuk diperhatikan untuk meningkatkan proses ITIL secara keseluruhan (Gacenga, *et al*, 2011). Menurut Kang, *et al*, (2002), penilaian kematangan pada ITSM *self-assesment* menggunakan 9 tingkat kematangan yaitu:

Tabel 1. ITSM Self-Assesment Maturity Level

Level	Penjelasan
1	Prerequisite , <i>ascertains whether the minimum level of prerequisite items are available to support the process activities</i>
1.5	Management Intent , <i>establishes whether there are organizational policy statements, business objectives (or similar evidence of intent) providing both purpose and guidance in the transformation or use of the prerequisite items.</i>
2	Process Capability , <i>examines the activities being carried out. The questions are aimed at identifying whether a minimum set of activities are being performed.</i>
2.5	Internal Integration <i>seeks to ascertain whether the activities are integrated sufficiently in order to fulfill the process intent.</i>
3	Products , <i>examines the actual output of the process to enquire whether all the relevant products are being produced.</i>
3.5	Quality Control , <i>is concerned with the review and verification of the process output to ensure that it is in keeping with the quality intent.</i>
4	Management Information , <i>is concerned with the governance of the process and ensuring that there is adequate and timely information produced from the process in order to support necessary management decisions.</i>
4.5	External Integration , <i>examines whether all the external interface and relationships between the discrete process and other processes have been established within the organization. At this level, for IT service management, use of full ITIL terminology may be expected.</i>
5	Customer Interface , <i>is primarily concerned with the on-going external review and validation of the process to ensure that it remains optimized towards meeting the needs of the customer.</i>

Sumber: ITSM Self-Assesment Maturity Level, 2012

Salah satu metode yang digunakan untuk meningkatkan proses ITIL adalah dengan cara mengukur terlebih dahulu tingkat kematangan proses yang sudah ada saat ini untuk kemudian dikaji apakah perlu ditingkatkan atau tidak. Dengan mengkaji tingkat kematangan proses yang sudah atau belum ada pada saat ini, selanjutnya akan dapat mengetahui dengan jelas dimana *process improvement* sebaiknya

mulai dilakukan (AlShamy, *et al*, 2012).

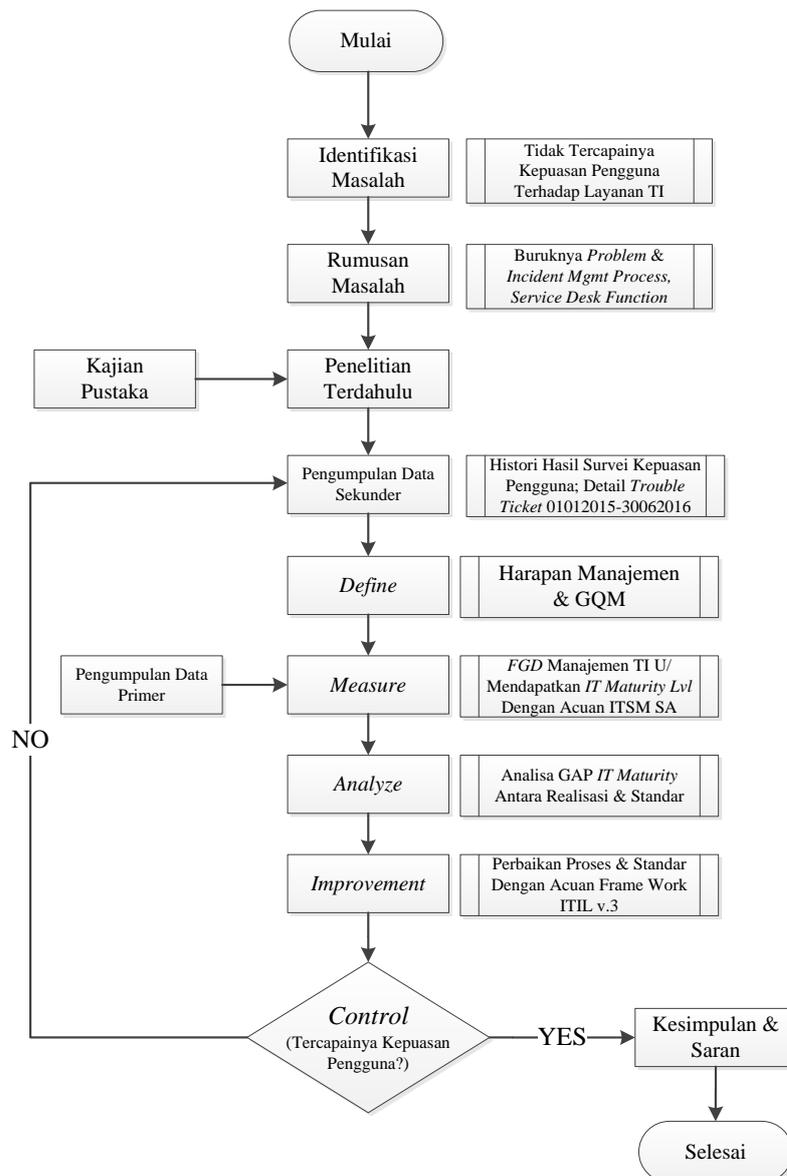
Chan, *et al* (2009) menjelaskan lebih lanjut bahwa *six sigma* memiliki metode DMAIC. DMAIC adalah sebuah siklus *improvement* yang berbasis kepada data (*performance data*), yang digunakan untuk meningkatkan, mengoptimasi dan menstabilkan desain dan proses bisnis pada suatu perusahaan. Namun demikian, DMAIC tidak hanya milik *six sigma* dan dapat digunakan

sebagai kerangka kerja untuk aplikasi *improvement* lainnya. DMAIC digunakan untuk meningkatkan proses atau produk yang sudah ada. Salah satu kelebihan dari metode *six sigma* adalah memiliki banyak *tools* yang dapat digunakan, namun sebaiknya hanya menggunakan *tools* yang dapat membantu "get the job done". Metode DMAIC yang disediakan oleh *six sigma* digunakan

pada saat sebuah produk atau proses yang telah ada saat ini di dalam sebuah perusahaan tidak dapat memenuhi spesifikasi pelanggan atau tidak menunjukkan kinerja yang sesuai harapan (Chan, *et al*, 2009).

METODE PENELITIAN

Berikut digambarkan dalam Gambar 3, diagram alur dari penelitian ini.



Gambar 3. Diagram Alur Penelitian
 Sumber: Data diolah, 2020

JENIUS

Jenis penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif dan kualitatif. Penelitian kuantitatif karena bermaksud untuk mendapatkan *IT maturity* pada kondisi saat ini dan membandingkan dengan standar *IT maturity* yang direkomendasikan oleh acuan *frame work ITIL v.3* lalu melakukan *GAP* analisis untuk mengetahui perbaikan seperti apa yang harus dilakukan. Penelitian kualitatif karena penelitian ini bersifat induktif, maksudnya adalah penelitian dilakukan berdasarkan kondisi empiris yang ada dan pada kesimpulannya berusaha untuk membangun sebuah konsep (dengan menggunakan dan acuan standar baku yang ada). Penelitian ini juga tidak menghasilkan jawaban benar atau salah, karena peneliti berusaha untuk membangun konsep dari kondisi empiris yang diamati. Sumber utama atau acuan dalam penelitian ini adalah dari penelitian-penelitian terdahulu. Penelitian ini menggunakan data primer yang didapat dari narasumber (informan) yang dilakukan dengan menggunakan teknik atau metode *Focuss Group Discussion* (FGD).

Variabel penelitian dari penelitian ini adalah kinerja organisasi TI di Supernova Group dengan tolok ukur pencapaiannya adalah indeks kepuasan pengguna internal. Secara rinci, indeks kepuasan pengguna internal tersebut oleh organisasi TI dapat diukur oleh 2 hal. Yaitu dengan diketahuinya baik/buruk pencapaian tingkat kematangan dari organisasi TI dan resolusi penanganan insiden/*problem*. Untuk mengidentifikasi atau menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi buruknya kinerja organisasi TI tersebut adalah

menggunakan salah satu standar baku implementasi ITSM, yaitu *frame work ITIL v.3*. *Frame work ITIL v.3* merekomendasikan beberapa indikator atau tolok ukur yang dapat mempengaruhi baik buruknya kinerja organisasi TI dalam hal men-*deliver* layanan TI yang baik dan berkualitas. Hal ini juga didukung oleh penelitian terdahulu, menurut (Gacenga, *et al*, 2011) *frame work ITIL v.3* dapat digunakan sebagai tolok ukur dan acuan untuk pengukuran *IT Performance* dan upaya untuk perbaikan atau peningkatannya. Dari hasil survei kepuasan pengguna triwulan kedua tahun 2020 terhadap seluruh karyawan Supernova Group (*grade IV-VII*) terkait upaya perbaikan kualitas kinerja organisasi TI itu sendiri dalam upaya akhir untuk meningkatkan kepuasan pengguna terhadap layanan TI, didapat 3 dimensi terbesar sebagai indikasi penyebab buruknya kinerja organisasi TI, antara lain, *problem management process*, *incident management process*, dan *service desk function*.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yang dimaksud adalah dari hasil survei dalam panel diskusi *focus group discussion* terhadap seluruh manajemen TI dengan menggunakan konsep *ITSM Self-Assesment* untuk mendapatkan *maturity* dari masing-masing dimensi yang diteliti. Sedangkan data sekunder yang dimaksud adalah dari laporan hasil survei kepuasan pengguna TI terhadap layanan TI dari periode pengukuran triwulan pertama tahun 2019 sampai dengan triwulan kedua tahun 2020 dan data tiket insiden/*problem* berstatus *close* yang

ada pada *IT service portal* yang terjadi selama kurun waktu awal tahun 2019 sampai dengan akhir Juni 2020, ditambah dengan dari berbagai studi kepustakaan diantaranya, data penelitian terdahulu, internet (jurnal penelitian internasional), dan literatur lain yang relevan dengan penelitian ini.

Data yang digunakan untuk pengukuran kinerja organisasi TI adalah dengan pengukuran *average time to resolve an incident*, yang didapatkan dari data semua tiket insiden pada *IT service portal*. Data yang diambil adalah jumlah waktu resolusi *worksecond* dari setiap tiket insiden, dimana *worksecond* merupakan jumlah waktu yang diperlukan untuk resolusi sebuah tiket insiden dalam satuan detik. Sedangkan untuk pengukuran tingkat kematangan (*maturity*) fungsi *service desk*, proses *problem management* dan proses *incident management* dilakukan dengan menggunakan *ITSM Self-Assessment*. Dimana hal tersebut sudah memiliki standar dan kriteria penilaian.

Teknik pengumpulan data primer yang digunakan adalah menggunakan metode atau teknik *Focus Group Discussion* (FGD). Dimana dengan metode atau teknik *Focus Group Discussion* (FGD) digunakan untuk mendapatkan data terkait *IT maturity* dalam hal proses *problem management*, proses *incident management* dan fungsi *service desk* terhadap manajemen organisasi TI Supernova Group secara keseluruhan dengan menggunakan konsep acuan baku yaitu *ITSM Self-Assessment*. Sedangkan teknik pengumpulan data sekunder yang digunakan adalah menggunakan metode atau teknik

observasi. Data sekunder yang berupa laporan rekap detail gangguan per-bulan didapat dari *IT service portal* yang terjadi selama kurun waktu awal tahun 2019 sampai dengan akhir Juni 2020 dan selanjutnya diolah.

Dalam penelitian ini, tidak semua populasi digunakan sebagai objek penelitian yang digunakan untuk mendapatkan indikator baik/buruknya kinerja organisasi TI melalui pengukuran *IT maturity* dengan konsep *ITSM self-assessment*. Melainkan menggunakan sampel sebagai objek pengukurannya. Pada periode penelitian ini, populasi karyawan di Supernova Group adalah sejumlah 1309 orang (jumlah tersebut adalah total karyawan *grade I* sampai dengan *grade VIII*), dengan jumlah karyawan di organisasi TI adalah 18 orang. Untuk mendapatkan tingkat kepuasan pengguna terhadap layanan TI di Supernova Group dan hal penyebab adanya ketidakpuasan pengguna terhadap layanan TI, yang dijadikan sampel adalah karyawan yang ber-*grade IV-VII* pada masing-masing periode pengukuran. Untuk mendapatkan data *IT maturity* dalam penelitian ini, tidak semua karyawan di organisasi TI dilibatkan dalam forum diskusi tertutup (*focuss group discussion*). Hanya karyawan di organisasi TI dengan *grade IV-VII* dan karyawan yang berfungsi sebagai *service desk* yang dilibatkan sebagai informan dalam FGD. Sehingga sampel dalam penelitian ini berjumlah 10 orang. Dan data insiden/*problem* yang digunakan adalah data insiden/*problem* yang statusnya sudah ter-*close* dari *IT Service Portal* pada periode awal Januari 2019 sampai dengan periode akhir Juni 2020, dalam hal ini sampel

JENIUS

yang digunakan adalah sama dengan populasi data yang ada.

Adapun metode analisis yang akan digunakan antara lain :

- a. *Define*, pada tahap ini mendapatkan kondisi *as is* dan *to be*. Kondisi *as is* nya adalah tidak tercapainya kepuasan pengguna dalam hal penggunaan layanan TI, sedangkan kondisi *to be* nya adalah bahwa besar harapan manajemen agar organisasi TI dapat mencapai target minimum pencapaian kepuasan pelanggan guna memaksimalkan peran organisasi TI terhadap efektifitas dan efisiensi bisnis proses perusahaan. Metode analisis yang digunakan adalah GQM (*Goal Question Metrics*). Dimana pada tahapan ini, manajemen menargetkan resolusi rerata waktu penanganan insiden/*problem* adalah sebesar 4 jam dan *IT maturity* organisasi TI di level minimal adalah 2.5.
- b. *Measure*, pada tahap ini melakukan pengkajian terhadap variabel-variabel yang paling berpengaruh terhadap munculnya permasalahan yang sudah diketahui. Metode analisis yang digunakan adalah *Pareto Chart*. Selanjutnya setelah mendapatkan pareto variabel-variabel penyebab masalah, dilakukan uji kematangan proses dan fungsi ITIL dengan menggunakan alat ukur *ITSM Self-Assesment* dari pareto variabel-variabel penyebab masalah dan mengukur *average time to resolve an incident* untuk mengkaji kinerja organisasi TI. Pengukurannya adalah dengan dilakukan FGD terhadap manajemen TI Supernova Group dengan sampel 10 orang dari total 18 orang. Kuesioner *ITSM Self-Assesment* terlampir.
- c. *Analyze*, pada tahap ini akan menggunakan data-data yang diperoleh dari tahap *measure* untuk dianalisa lebih lanjut. Metode analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan:
 - *Gap Analysis*, berusaha memahami jurang pemisah yang terjadi diantara kondisi *as is* dan *to be* berdasarkan hasil pengkajian *ITSM Self-Assesment*. Sehingga dapat diketahui apa saja yang menjadi kekurangan utama saat ini untuk mencapai *standard maturity*.
 - *Cause and Effect Diagram*, berdasarkan hasil *gap analysis* yang sudah dilakukan, berusaha lebih jelas faktor-faktor apa sajakah yang menjadi penyebab buruknya kinerja *service desk*, proses *problem management* dan proses *incident management* dengan menggunakan tiket-tiket insiden atau problem periode awal tahun 2019 sampai dengan akhir Juni tahun 2020.
 - *Pareto Chart*, setelah permasalahan buruknya kinerja *service desk*, proses *problem management* dan proses *incident management* diketahui, maka analisa selanjutnya adalah menentukan action-action yang diperlukan untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi.
- d. *Improve*, pada tahap ini akan menjabarkan *improvement* yang tepat dan sesuai rekomendasi

acuan standar *frame work ITIL v.3* dan metode *5W+1H*.

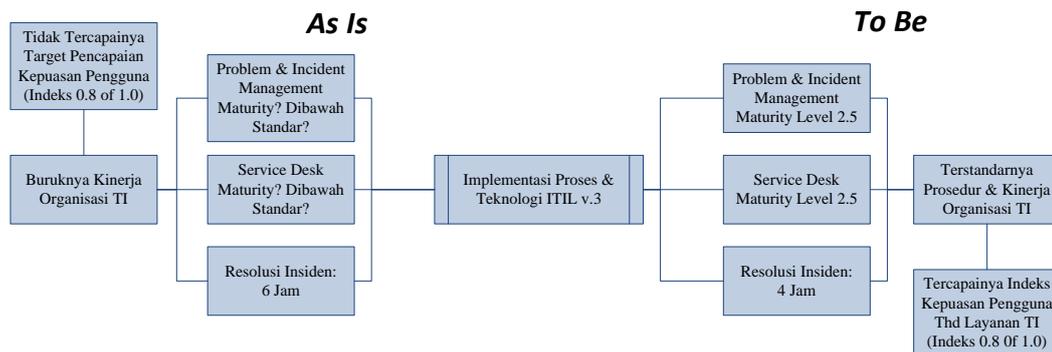
- e. *Control*, pada tahap ini menjabarkan bagaimana hasil dari *improvement* yang sudah dilakukan. Apakah berdampak positif terhadap pencapaian target manajemen dalam hal tingkat kematangan organisasi TI dan resolusi penanganan gangguan. Dan pada akhirnya digunakan sebagai alat kontrol untuk memonitor indeks pencapaian kepuasan pengguna layanan TI.

HASIL PENELITIAN

Penelitian dalam Tesis ini adalah mengidentifikasi permasalahan terkait tidak tercapainya target manajemen Supernova Group secara umum dan target organisasi TI Supernova Group dalam hal pencapaian kepuasan pengguna (*internal user*) terhadap layanan TI secara khusus. Sejak periode evaluasi pertama sampai dengan periode evaluasi keenam, target pencapaian kepuasan pengguna layanan TI yang sudah ditetapkan manajemen tidak pernah tercapai. Bahkan terjadi tren penurunan dari periode pengukuran triwulan pertama tahun 2019 sampai dengan pengukuran triwulan ke-2 tahun 2020. Dari hal yang sudah dipaparkan di Pendahuluan, didapat hasil bahwa penyebab buruknya kepuasan pengguna terhadap layanan TI adalah karena buruknya kinerja organisasi TI Supernova Group dalam hal *maintain* layanan TI yang sudah ada.

Baik dari sisi *software* maupun *hardware*-nya. Pareto dari buruknya kinerja organisasi TI disebabkan oleh 3 hal besar, antara lain *problem management process*, *incident management process* dan *service desk function*. Oleh karena itu, untuk menyelesaikan dan mendapatkan rekomendasi perbaikan yang tepat dari fenomena yang terjadi di atas, peneliti menggunakan metode DMAIC untuk mendapatkan *process improvement* yang tepat dan acuan standar ITSM yaitu *frame work ITIL v.3*.

Pada **Tahap Define**, peneliti mendapatkan kondisi *as is* dan *to be* dari sasaran penelitian dari pihak manajemen Supernova Group untuk mencapai indeks pencapaian kepuasan pengguna terhadap layanan TI yang sudah ditetapkan, yaitu minimal sebesar 0.80 dari skala 1.00. Pihak manajemen Supernova Group mempunyai harapan dan ekspektasi agar kinerja organisasi TI dalam hal penanganan insiden atau *problem* dapat ditingkatkan menjadi 4 jam, sebelumnya target resolusi penanganan gangguan adalah sebesar 6 jam. Ekspektasi lainnya adalah seluruh fungsi dan proses dari ITIL *service operation* yang sedang diterapkan dan akan diimplementasikan dapat diperbaiki atau mencapai minimal tingkat kematangan level 2.5, level dimana sebuah organisasi memastikan bahwa aktifitas proses saling terintegrasi telah cukup untuk memenuhi tujuan.

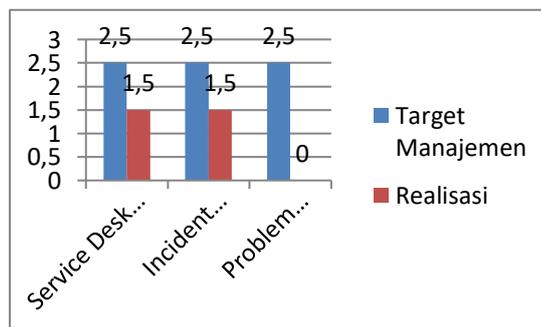


Gambar 4. Harapan Pihak Manajemen Supernova Group
 Sumber: Data diolah, 2021

Pada **Tahap Measure**, peneliti akan mengkaji kematangan fungsi dan proses ITIL dengan menggunakan tolok ukur ITSM *self-assesment* dan mengukur *average time to resolve an incident* untuk mengetahui kinerja operasi organisasi TI Supernova Group.

Dalam hal untuk mengkaji kematangan fungsi dan proses ITIL dengan menggunakan tolok ukur ITSM *self-assesment*, untuk mengetahui kinerja operasi organisasi

TI Supernova Group, peneliti mengadakan pertemuan dengan seluruh manajemen dan individu-individu (*Focus Group Discussion*) dalam organisasi TI Supernova Group untuk melakukan pengkajian serta mendapatkan kondisi tingkat kematangan fungsi dan proses pareto ITIL terhadap ITSM *self-assesment*. Dalam gambar di bawah berikut, digambarkan hasil *assesment* untuk masing-masing dimensi dari variabel penelitian.



Gambar 5. Hasil Pengkajian *Maturity* Organisasi TI Supernova Group Berdasarkan Konsep ITSM *Self-Assesment*

Sumber: Data diolah, 2021

Dalam hal untuk mengukur *average time to resolve an incident*, untuk mengetahui kinerja operasi organisasi TI Supernova Group, peneliti menggunakan laporan insiden/*problem* berstatus *close* dari periode awal Januari 2019 sampai dengan akhir Juni 2020. Dari 994 tiket

insiden maka didapatkan nilai rata-rata waktu pengerjaan per tiketnya (*average time to resolve an incident*) adalah sebesar 7,686 jam, dimana ukuran ini memiliki perbedaan yang cukup besar dari ekspektasi manajemen Supernova Group yaitu sebesar 4 jam.

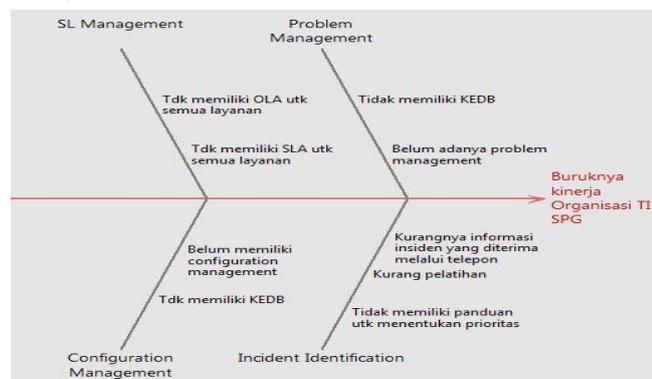
Pada **Tahap Analyze** ini, peneliti akan menggunakan data-data yang telah diperoleh sebelumnya dari *IT maturity assesment* dari *service desk function*, *incident management process*, dan *problem management process* dengan menggunakan konsep ITSM *self-assesment* dan laporan tiket insiden dari awal Januari 2019 sampai dengan akhir Juni 2020 untuk dianalisa lebih lanjut. Berdasarkan hasil pengkajian ITSM *self-assesment* yang sudah dilakukan sebelumnya dimana untuk fungsi *service desk* dan proses *incident management* sama-sama memperoleh tingkat kematangan 1.5, sedangkan proses *problem management* memperoleh tingkat kematangan 0. Dari data

berikut, maka dapat diketahui *gap* pada ITSM *self-assesment* yang perlu dilengkapi agar dapat mencapai tingkat kematangan 2.5 seperti yang diharapkan pihak manajemen Supernova Group sebelumnya. Peneliti bersama informan (narasumber) organisasi TI Supernova Group telah mengidentifikasi dan mengkategorikan *gap* tersebut. *Gap* yang diidentifikasi adalah *gap* yang bersifat kritis (*mandatory*). Dari masing-masing dimensi yang sudah diketahui identifikasi *gap*-nya, maka menghasilkan 4 kategori permasalahan yang dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 2. Kategori Permasalahan dari GAP Analysis

Proses	Deskripsi
<i>Problem Management</i>	Belum adanya <i>problem management process</i> untuk mengatasi <i>problem</i> yang ada
<i>Incident Identification</i>	Adanya permasalahan pada <i>incident identification</i> , dimana belum memiliki prosedur untuk menerima laporan insiden melalui telepon dan belum memiliki prosedur yang jelas untuk menentukan prioritas tiket insiden
<i>Configuration Management</i>	Belum memiliki <i>library</i> terpadu untuk semua produk layanan TI baik itu <i>software</i> , <i>hardware</i> , <i>user manual</i> dan lain sebagainya
<i>SLA Management</i>	Belum memiliki perjanjian kerja mengenai <i>support</i> layanan TI yang jelas antar fungsi pada organisasi TI Supernova Group dan demikian juga pihak ketiga

Sumber: Data diolah, 2021



Gambar 6. Cause and Effect Diagram Buruknya Kinerja Organisasi TI

Sumber: Data diolah, 2021

Selanjutnya dari 4 kategori di atas, didetailkan dengan fakta

insiden/*problem* yang terjadi. Dengan acuan adalah laporan insiden

berstatus *close* periode awal Januari 2019 sampai dengan akhir Juni 2020. Berdasarkan hasil analisa, peneliti bersama informan (narasumber) dari FGD berusaha untuk mengidentifikasi akar penyebab permasalahannya dengan menggunakan alat bantu QCC yaitu *cause & effect diagram*. Dan berikut ini diilustrasikan pada Gambar 6.

Pada **Tahap Improvement** ini, peneliti berdasarkan hasil analisa diagram *fishbone* di atas melakukan

FGD dengan manajemen organisasi TI Supernova Group untuk mendapatkan *improvement* yang tepat yang penyelesaiannya disesuaikan dengan kategori permasalahan yang didapatkan. Langkah perbaikan dalam jangka pendek, menengah dan panjang yang dijabarkan di bawah berikut adalah hasil dari rekomendasi dari kegiatan FGD tahap kelima terhadap manajemen organisasi TI Supernova Group dengan pedoman dari *frame work ITIL v.3*.

Tabel 3. Langkah Perbaikan Jangka Pendek

Kategori Permasalahan	Action
Problem Management	Memulai proses <i>problem management</i> dengan menggunakan tiket <i>request fulfillment</i> dan membuat kategori baru <i>problem management</i>
	Menampung <i>known error</i> pada sebuah <i>file</i> di dalam <i>sharing folder</i>
	Mulai mengatasi <i>problem</i> yang telah diidentifikasi pada tahap analisa <i>cause and effect</i> dan meninjau ulang pada setiap <i>monthly meeting</i>

Sumber: Data diolah (FGD Tahap V), 2021

Tabel 4. Langkah Perbaikan Jangka Menengah

Kategori Permasalahan	Action
Problem Management	Merancang penyesuaian proses <i>incident management</i>
	Merancang proses <i>problem management</i>
	Merancang KEDB
SLA Management	Mengembangkan aplikasi IT <i>service portal</i> untuk menunjang proses <i>problem management</i> dan KEDB
	Menetapkan jalur eskalasi untuk setiap layanan TI, tim <i>technical support</i> atau pihak ketiga siapa saja yang seharusnya memberikan <i>support</i> apabila terjadi insiden
Incident Identification	Membuat panduan <i>phone script</i> untuk memperoleh informasi pada saat menerima laporan insiden melalui telepon
	Memberikan pelatihan mengenai panduan <i>phone script</i> kepada tim <i>service desk</i>
	Memperjelas cara untuk menentukan prioritas dari sebuah laporan insiden
	Memberikan pelatihan cara menentukan prioritas insiden kepada tim <i>service desk</i>

Sumber: Data diolah (FGD Tahap V), 2021

Tabel 5. Langkah Perbaikan Jangka Panjang

Kategori Permasalahan	Action
Configuration Management	Mencari aplikasi CMS yang dapat memenuhi kebutuhan <i>configuration management</i>
SLA Management	Menentukan OLA antar departemen untuk setiap layanan TI
	Memperbarui kontrak dengan pihak ketiga pada saat perpanjangan kontrak dengan menambahkan komponen SLA

Sumber: Data diolah (FGD Tahap V), 2021

Selanjutnya peneliti akan menjabarkan pengembangan yang dilakukan atas keenam langkah perbaikan (dari 15 *improvement* yang direkomendasikan), dimana peneliti ikut terlibat didalamnya dan dapat dirangkum pada tabel berikut ini:

Tabel 6. Rangkuman Pengembangan Proses & Teknologi Penelitian

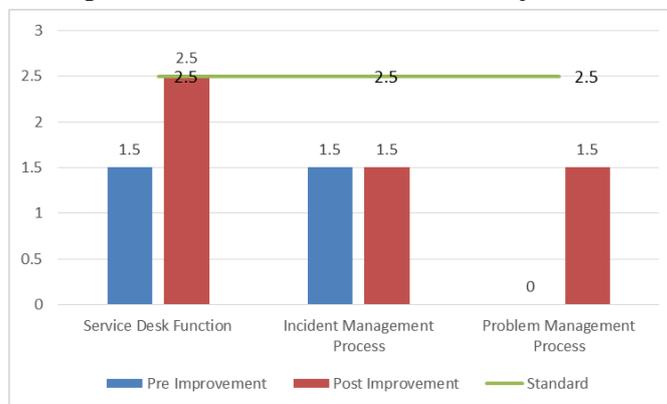
Judul	Langkah Perbaikan
Penentuan prioritas insiden	Memperjelas cara untuk menentukan prioritas dari sebuah laporan insiden
Panduan <i>handling user complaint</i>	Membuat panduan <i>phine script</i> untuk memperoleh informasi pada saat menerima laporan insiden melalui telepon
Pengembangan proses	Merancang penyesuaian proses <i>incident management</i>
	Merancang proses <i>problem management</i>
	Merancang KEDB
Pengembangan teknologi	Mengembangkan aplikasi IT <i>service portal</i> untuk menunjang proses <i>problem management</i> dan KEDB

Sumber: Data diolah, 2021

Pada **Tahap Control** ini, peneliti mengukur kembali tingkat kematangan proses dan fungsi ITIL dengan menggunakan ITSM *self-assesment* pada fungsi *service desk*, proses *incident management* dan *problem management*, kemudian peneliti juga akan mengukur kembali kinerja organisasi TI dengan menggunakan ukuran *average time to resolve an incident*. Dan untuk memperjelas kondisi tiket insiden sebelum dan sesudah pengembangan dilakukan, peneliti akan

membandingkan data tiket insiden tersebut pada 4 kategori permasalahan yang telah ditemukan pada tahap analisa sebelumnya.

Peneliti mengadakan pertemuan dengan informan (narasumber) dari kegiatan FGD yang diadakan sebelumnya untuk melakukan pengkajian terhadap ITSM *self-assesment* kembali setelah dilakukan pengembangan proses dan teknologi di Organisasi TI Supernova Group. Gambar di bawah berikut menunjukkan hasilnya.



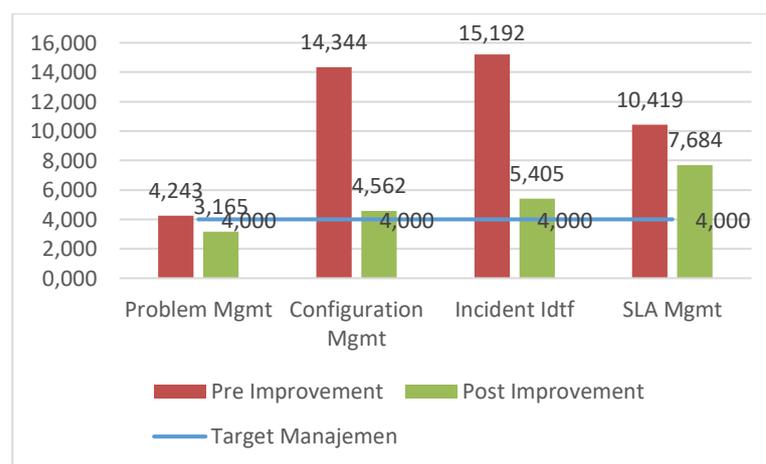
Gambar 7. Hasil Pengkajian ITSM *Self-Assesment* Akhir

Sumber: Data diolah, 2021

Kemudian peneliti insiden yang terjadi pada awal bulan menggunakan semua data tiket Januari tahun 2021 sampai dengan

akhir bulan Maret tahun 2021 dari IT *service portal* yang berjumlah 137 tiket insiden. Kemudian data dipersempit dengan hanya mengambil data yang sudah memiliki status *closed* dan hanya diselesaikan oleh fungsi *service desk* saja, sehingga data yang akan diolah hanya menjadi 100 tiket insiden, dan nilai rata-rata waktu pengerjaan per tiketnya

(*average time to resolve an incident*) adalah 4.884 jam. Meskipun masih belum mencapai harapan dari pihak manajemen Supernova Group yakni sebesar 4 jam, namun kinerja organisasi TI Supernova Group telah mengalami peningkatan sebesar 2.802 jam, dari sebelumnya 7.686 jam.



Gambar 8. Perbandingan Sebelum & Sesudah *Improvement* Data Insiden
 Sumber: Data diolah, 2021

KESIMPULAN

Kesimpulan yang didapat dari penelitian ini antara lain:

1. Hasil *assessment* terhadap tingkat kematangan organisasi TI Supernova Group dalam hal *problem management process*, *incident management process* dan *service desk function* adalah berurutan berada di level 0, 1.5 dan 1.5. Dan rerata resolusi penanganan gangguan adalah sebesar 7.686 jam. Dimana dua hal tersebut adalah penanda indikator buruknya kinerja organisasi TI Supernova Group yang pada akhirnya berdampak pada buruknya pencapaian kepuasan pengguna internal.

2. Buruknya *IT performance* organisasi TI Supernova Group adalah disebabkan tidak adanya OLA & UC untuk semua layanan, tidak adanya KEDB, tidak adanya *problem management*, tidak adanya *configuration management*, kurangnya informasi insiden yang diterima melalui telepon, kurangnya pelatihan seta tidak adanya panduan untuk menentukan prioritas insiden.
3. Cara/upaya perbaikan yang direkomendasikan untuk memperbaiki permasalahan buruknya kinerja TI antara lain penentuan prioritas insiden, penyusunan *user call handling complaint*, perancangan penyesuaian proses *incident*

management, perancangan proses *problem management* & KEDB dan pengembangan aplikasi *IT service portal* untuk mendukung *problem management* dan KEDB.

4. Upaya perbaikan yang dilakukan dari beberapa hal *improvement* yang didapatkan menghasilkan beberapa hasil antara lain adanya peningkatan tingkat kematangan dalam hal *service desk function* dari 1.5 menjadi 2.5 (tercapai) dan *problem management process* dari 0 menjadi 1.5 (belum tercapai). Dalam hal *incident management process*, masih belum terjadi perubahan tingkat kematangan. Kondisi sebelum dan sesudah di tingkat kematangan 1.5 (belum tercapai). Sedangkan rerata resolusi penanganan gangguan adalah sebesar 4.884 jam (belum tercapai).

DAFTAR PUSTAKA

- Aazadnia, M., & Fasangsari, M. (2008). Improving the Information Technology Service Management with Six Sigma. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, VOL.8 No.3, March 2008, 144-150.
- Alshany, M. M., Elfakharany, E., & Elaziem, M. A. (2012). Information Technology Service Management (ITSM) Implementation on Information Technology Infrastructure Library Ver.3 (ITIL V3). *International Journal of Business Research and Management (IJBRM)*, Volume 3: Issue (3).
- Cater-Steel, A., Toleman, M., Tan, Wui-Gee. (2006). Transforming IT Service Management – The ITIL Impact. *17th Australasian Conference on Information Systems*.
- Chan, P. C., Durant, S. R., Gall, V. M., & Raisinghani, M. S. (2008). Aligning Six Sigma and ITIL to Improve IT Service Management. *International Journal of E-Services and Mobile Applications (IJESMA)*, Vol 01, 62-82.
- Gacenga, F., Cater-Steel, A., Toleman, M., & Tan, Wui-Gee. (2011). Measuring the Performance of Service Oriented IT Management. *Working Paper on Information Systems, ISSN 1535-6078*.
- Harris, Michael. D., Herron, David. E., & Iwanicki, Stasia. (2004). The Business Value of IT : Managing Risk, Optimizing Performance, and Measuring Results. An Auerbach Book.
- Kang, H., & Bradley, G. (2002). Measuring the Performance of IT Services: an Assesment of ServQual. *International Journal of Accounting Information, Systems* 3 (2002) 151-164.
- Lahtela, A., Jantti, M., & Kaukola, J. (2010). Implementing an ITIL-Based IT Service Management Measurement System. Digital Society, 2010. *ICDS '10. Fourth International Conference (hal. 249-254)*. St. Maarten: IEEE.
- Nurjaya, N., et al. (2021). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Kemampuan Pemanfaatan Teknologi Terhadap Kinerja Aparatur

- Desa Pada Kantor Kepala Desa Di Kabupaten Gunungkidul, Yogyakarta. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(3), 332-346.
- Potgieter, B. C., Botha, J. H., Lew, C. (2004). Evidence that Use of The ITIL Framework is Effective.
- Stanwick, P., & Stanwick, S. (2002). IT Performance: How Do You Measure a Moving Target?. *The Journal of Corporate and Accounting, Wiley InterScience*.
- Talla, M., & Valverde, R. (2013). An Implementation of ITIL Guidelines for IT Support Process in a Service Organization. *International Journal of Information and Electronic Engineering, Vol 3, No 3, 334-340*.
- Wong, W. Y., Lee, C. W., & Tshai, K. Y. (2012). Six Sigma in IT Process, IT Services and IT Products: A Fact or a Fad? Six Sigma Beyond Manufacturing in IT Processes, IT Services and IT Products. *Computer and Information Technology (CIT), 2012 IEEE 12th International Conference (hal. 524-531)*. Chengdu: IEEE.

Pengaruh Penguasaan Kompetensi Teknis Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimoderasi Oleh Kompetensi SMART ASN Pada Jabatan Pelaksana Penyusun Bahan Publikasi Dan Kehumasan

¹Rima Febrina, ²Shally Alpriany Aisyah
Pusat Pengembangan SDM Aparatur Perhubungan
Email : rimafebrina@gmail.com

(Diterima: Juli 2021; Direvisi: Juli 2021; Dipublikasikan: September 2021)

ABSTRAK

Gagasan SMART ASN merupakan langkah menghadapi era revolusi industri 4.0 mengharuskan ASN beradaptasi terhadap transformasi teknologi agar pelayanan publik lebih efektif, efisien, ditunjang dengan kinerja pegawai secara keseluruhan. Hal tersebut berkaitan dengan penguasaan kompetensi teknis yang didukung dengan penguasaan kompetensi penunjang SMART ASN. Jabatan penyusun bahan publikasi dan kehumasan merupakan jabatan yang diperlukan di setiap unit instansi untuk kelancaran informasi. Penelitian ini mengujikan pengaruh penguasaan kompetensi teknis dan kompetensi penunjang SMART ASN serta moderasi SMART ASN terhadap kinerja pegawai penyusun bahan publikasi kehumasan di Kementerian Perhubungan. Hasil analisis menunjukkan penguasaan kompetensi teknis memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sementara penguasaan kompetensi penunjang SMART ASN berperan sebagai pure moderator yang memperkuat pengaruh penguasaan kompetensi teknis oleh pegawai terhadap kinerjanya. Analisis instrumen menunjukkan bahwa pegawai masih mengalami kesulitan jika ranah kehumasan menjangkau hubungan luar lebih luas seperti media dan redaksi. Pegawai dengan penempatan kantor pusat dan area ibukota provinsi lebih fasih dalam menguasai teknologi sosial media dan kemajuan informasi. Motivasi pegawai untuk melakukan pekerjaan lebih kolaboratif, up to date, dan kreatif masih perlu ditingkatkan.

Kata Kunci: SMART ASN, Kompetensi Teknis, Kinerja Pegawai, Kehumasan

PENDAHULUAN

Generasi SMART ASN dibangun sejalan dengan prioritas pembangunan SDM serta *grand design* reformasi birokrasi nasional. Kebijakan strategis pembangunan SDM Aparatur Sipil Negara (ASN) bertumpu pada reformasi manajemen ASN dalam UU Nomor 5/2014 tentang ASN, PP Nomor 11/2017 tentang Manajemen PNS, dan PP Nomor 49/2018 tentang Manajemen PPPK. SMART ASN adalah harapan di tengah kondisi birokrasi Indonesia yang masih berjalan tidak efektif. Indonesia berada di peringkat ke-77 dari 119 negara dalam *Global Talent Competitiveness Index*, dengan nilai 38,04 (Menpan.go.id, 2019). Pemerintah mendorong para aparatur mampu beradaptasi menghadapi perubahan eksternal yang bersifat global di lingkungan birokrasi yang terjadi begitu cepat. Dalam hal pengembangan kompetensi dan kesejahteraan ASN, pemerintah memiliki cita-cita menyiapkan SMART ASN di tahun 2024 dengan berbagai kriteria, yaitu harus berintegritas, memiliki rasa nasionalisme tinggi, profesional, berwawasan global, memahami teknologi/informasi dan bahasa asing, *hospitality*, *networking*, serta *entrepreneurship*. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, pengaruh kompetensi penunjang SMART ASN terhadap kinerja pegawai, dan penguasaan kompetensi teknis dimoderasi oleh penguasaan kompetensi penunjang SMART ASN memberikan pengaruh positif atau negatif terhadap kinerja.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kompetensi Teknis Manajerial

Menurut Spencer dan Spencer yang dikutip oleh Moeheriono (2010:3), “a competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job situation”. Dari definisi tersebut dapat diartikan kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, kompetensi jabatan yang harus dimiliki oleh setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural. Kompetensi teknis ini adalah kemampuan kerja setiap Pegawai Negeri Sipil yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang mutlak diperlukan dalam melaksanakan tugas-tugas jabatannya.

2. SMART ASN

Smart ASN merupakan aparatur yang memiliki profil nasionalisme, integritas, wawasan global, *hospitality*, *networking*, teknologi informasi, bahasa asing

dan entrepreneurship yang berperan sebagai digital talent dan digital leader yang mendukung transformasi birokrasi di Indonesia (Mustafa, 2019:9). Tercapainya SMART ASN 2024 juga sejalan dengan terbentuknya nilai Apartur Sipil Negara 2024, yakni 1) beretika, 2) berpikir strategis, 3) berkolaborasi, 4) berkeputusan tegas, 5) berinovasi, dan 6) bekerja tuntas (Subagja, 2017). Sementara itu, untuk merealisasikan SMART ASN, Kemenpan RB telah memiliki strategi 6P, yakni 1) perencanaan, 2) perekrutan dan seleksi, 3) pengembangan kapasitas, 4) penilaian kinerja dan penghargaan, 5) promosi, rotasi dan karir, dan 6) peningkatan kesejahteraan.

3. Kinerja Pegawai

Menurut Gandung, M. dan Suwanto (2020) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas yang di capai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Secara konseptual setiap pegawai dalam suatu unit organisasi atau perusahaan diharapkan untuk memiliki penguasaan terhadap dimensi-dimensi pada framework kinerja. Menurut Koopman, et.al (2011) setidaknya terdapat tiga dimensi dari setiap pegawai untuk mencapai kinerja yang positif, yaitu task performance, contextual performance, dan adaptive performance. Task performance menitikberatkan pada kemampuan pegawai untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya, memahami tugas yang dibebankan pada dirinya, memiliki

keterampilan dan pengetahuan terhadap jabatannya serta kemampuan pegawai tersebut mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan. Sementara itu, contextual performance menilai antusias dari pegawai, motivasi, kreativitas, dan dedikasi serta komitmen yang dimiliki pegawai tersebut.

4. Jabatan Pelaksana Penyusun Bahan Publikasi dan Kehumasan

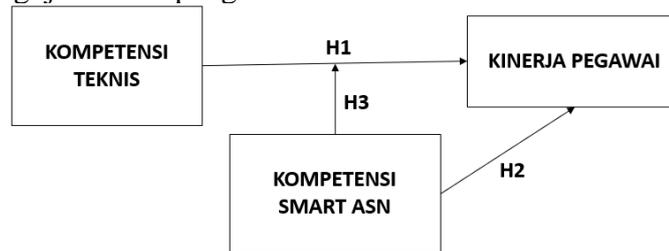
Publikasi adalah informasi baik dalam bentuk berita, artikel, karangan khas (human interest) yang telah ditulis atau disiarkan oleh media massa (Wardhani, 2008:9). Sementara itu, Josep A. Devito dalam Darmastuti, 2012:33-34 mengatakan bahwa fungsi dari komunikasi massa adalah: 1) Untuk menghibur, 2) Untuk meyakinkan, 3) Untuk mengukuhkan, 4) Untuk mengubah, 5) Untuk menggerakkan, 6) Menawarkan etika atau sistem tertentu, 7) Menginformasikan. Pengelolaan komunikasi publik merupakan hal penting dalam sebuah pemerintahan sebagaimana pengelolaan komunikasi publik menjadi sarana penyampaian kebijakan pemerintah, baik program maupun capaian yang disampaikan kepada masyarakat (Ramadani, 2019). Selain itu merujuk Uraian Jenis Kegiatan (UJK) Kementerian Perhubungan PM 147 Tahun 2016 serta KM 84 Tahun 2021 bahwa kebutuhan akan kelompok jabatan pelaksana penyusun bahan publikasi dan kehumasan selalu ada pada setiap unit instansi.

METODE PENELITIAN

Model Penelitian

Penelitian ini akan menganalisis pengaruh penguasaan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) terhadap kinerja. Kompetensi yang dipilih adalah kompetensi manajerial dari kelompok jabatan pelaksana penyusun bahan publikasi dan kehumasan. Penelitian ini juga melihat kompetensi SMART ASN sebagai kompetensi penunjang. Model mengujikan pengaruh

langsung penguasaan kompetensi teknis terhadap kinerja, pengaruh langsung penguasaan kompetensi penunjang SMART ASN terhadap kinerja, dan moderasi dari penguasaan kompetensi penunjang SMART ASN terhadap penguasaan kompetensi teknis dan kinerja pegawai. Dibawah ini merupakan diagram model penelitian yang menggambarkan variabel dan hipotesis yang digunakan.



Gambar 1. Model Penelitian
Sumber: Hasil Olahan Peneliti

Variabel penguasaan kompetensi teknis jabatan pelaksana penyusun bahan publikasi dan kehumasan terdiri dari 10 dimensi. Variabel SMART ASN terdiri dari 7 dimensi SMART ASN yang tercantum dalam RPJMN 2020-2024. Kuesioner dibangun dengan metode *focus group discussion* dengan narasumber Biro Umum Kementerian Perhubungan, studi pustaka, dan merujuk pada Uraian Jenis Kegiatan (UJK) Kementerian Perhubungan PM 147 Tahun 2016, KM 84 Tahun 2021. Penilaian variabel kinerja pegawai terdiri dari 10 (sepuluh) butir pertanyaan merujuk pada Pedro, et.al (2019).

Hipotesis Penelitian

Hipotesis pada penelitian ini adalah:

H1 : Penguasaan kompetensi teknis memiliki pengaruh yang positif terhadap

kinerja pegawai.

H2 : Penguasaan kompetensi penunjang SMART ASN memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

H3 : Penguasaan kompetensi teknis dimoderasi oleh penguasaan kompetensi penunjang SMART ASN dan memiliki pengaruh positif atau negatif dengan kinerja pegawai.

Sampel Penelitian

Sampel pada penelitian ini ada pejabat pelaksana (fungsional umum) penyusun bahan publikasi dan kehumasan di Kementerian Perhubungan. Data diambil dari Sistem Informasi Kepegawaian tahun. Rumus Slovin digunakan untuk menentukan jumlah sampel minimum dengan nilai *confidence*

level 0.05 untuk tingkat kepercayaan 95%. Sampel yang diperoleh sebanyak 94 responden yang tersebar di unit-unit kerja Kementerian Perhubungan seluruh Indonesia.

Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pretest dilakukan terhadap 30 sampel diluar responden penelitian dengan mengambil kelompok jabatan pelaksana penyusun bahan publikasi dan kehumasan di lingkungan ASN. Indikator melakukan pengecekan validitas adalah *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)-Measures of Sampling*

Adequacy (MSA) dengan nilai yang diterima lebih besar dari 0.5 dan signifikansi *Bartlett's Test* lebih kecil dari 0.05. Reliabilitas diukur dengan *Cronbach's Alpha* yang dipersyaratkan adalah >0.6. Waktu pelaksanaan pengumpulan data selama 2 (dua) bulan pada bulan Oktober-November 2020.

Pretest

Dari 30 responden *pretest* selanjutnya dilakukan perhitungan terhadap nilai-nilai KMO-MSA. Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Validitas *Pretest*

Variabel	Dimensi	KMO	Bartlett's Test (sig)	Variabel	Dimensi	KMO	Bartlett's Test (sig)
Kompetensi Teknis	KT1	0.709	0.000	Kinerja Pegawai	IT	0.690	0.000
	KT2	0.764	0.000		Bahasa Asing	0.791	0.000
	KT3	0.825	0.000		Hospitality	0.658	0.000
	KT4	0.767	0.000		Networking	0.650	0.000
	KT5	0.790	0.000		Entrepreneur	0.653	0.000
	KT6	0.858	0.000				
	KT7	0.838	0.000				
	KT8	0.852	0.000				
	KT9	0.844	0.000				
	KT10	0.768	0.000				
Kompetensi SMART ASN	Integritas	0.733	0.000				
	WawasanLuas	0.761	0.000				

Sumber: Hasil Olahan Peneliti

Dimensi-dimensi yang digunakan untuk setiap variabel dalam model penelitian telah memenuhi nilai validitas dan reliabilitas.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas *Pretest*

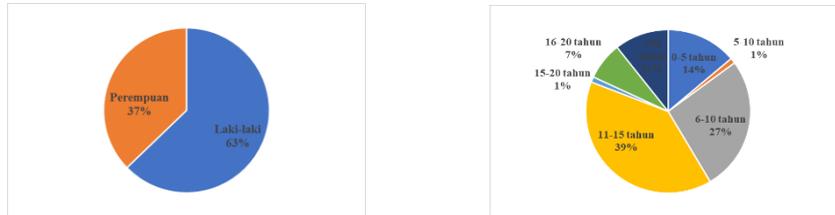
Variabel	Dimensi	Cronbach's alpha	Variabel	Dimensi	Cronbach's alpha
Kompetensi Teknis	KT1	0.854	Kompetensi SMART ASN	Integritas	0.733
	KT2	0.822		WawasanLuas	0.863
	KT3	0.853		IT	0.847
	KT4	0.846		BahasaInggris	0.903
	KT5	0.862		Hospitality	0.805
	KT6	0.862		Networking	0.790
	KT7	0.900		Entrepreneur	0.712
	KT8	0.879			
	KT9	0.926		Kinerja Pegawai	0.723
	KT10	0.862			

Sumber: Hasil Olahan Peneliti

HASIL PENELITIAN

1. Analisis Responden

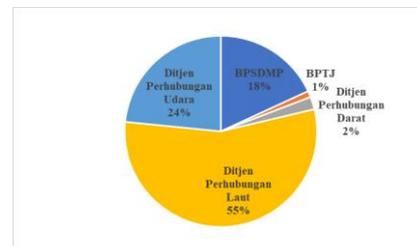
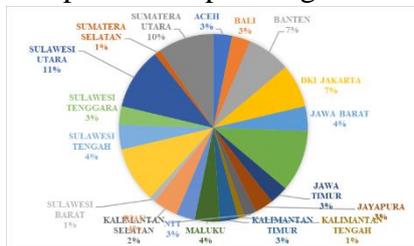
Berdasarkan sebaran survey yang telah dilakukan, berikut adalah analisis data responden:



Gambar 2. Persentase Jenis Kelamin dan Masa Kerja Responden
 Sumber: Hasil Olahan Peneliti

Pelaksana penyusun bahan publikasi dan kehumasan Kementerian Perhubungan memiliki masa kerja paling banyak 11-15 tahun sebagai Aparatur Sipil Negara di

Kementerian Perhubungan. Distribusi usia responden didominasi 28% responden berada pada usia 36-40 tahun, dan 38% responden di usia >40 tahun.



Gambar 3. Persentase Sebaran Provinsi Penempatan Kerja dan Unit Eselon 1

2. Uji Hipotesis

Uji hipotesis menggunakan teknik regresi berganda. Terdapat syarat yang harus dipenuhi sebelum uji hipotesis, yaitu uji normalitas dan uji multikolinieritas. Uji normalitas dilakukan dengan tes *Kolmogorov-*

Smirnov ketika nilai signifikansinya > 0.05. Uji multikolinieritas dianalisis melalui nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF) dengan nilai yang masih dapat diterima adalah 10.

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas dan Multikolinieritas Penelitian

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1							
	(Constant)	1.000	.116		8.600	.000	
	Komp_SMARTASN	-.206	.134	-.190	-1.539	.127	.698
	Komp_Teknis	.399	.251	.000	2.109	.000	.164
	Moderasi	.012	.266	.015	2.043	.000	.790

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kinerja_Pegawai	Komp_SMARTASN
		Komp_Teknis	TASN
N		94	94
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.5213	.8191
	Std. Deviation	.50223	.38696
Asymp. Sig. (2-tailed)		.128	.220 ^c

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

Sumber: Hasil Olahan Peneliti

Dari hasil olahan data penelitian terlihat bahwa nilai VIF seluruh variabel berada pada nilai dibawah 10, artinya tidak terjadi multikolinieritas variabel dalam penelitian ini. Nilai normalitas *Kolmogorov-Smirnov* >0.05 yang menunjukkan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal. Uji hipotesis moderasi dilakukan dengan teknik MRA (*Moderated Regression Analysis*) dimana terdapat unsur interaksi pada regresi linier berganda. Dengan tingkat kepercayaan 95%, adanya pengaruh dilihat dari nilai signifikansi (sig.) < 0.05 dan nilai t-hitung $> t$ -tabel (1,986) maka H_0 diterima. Pada hasil analisis regresi berganda diperoleh nilai signifikansi $0.000 < 0.05$ dan nilai t-hitung $2.109 < t$ -tabel untuk variabel kompetensi teknis maka pengaruh kompetensi teknis terhadap kinerja pegawai signifikan. Hasil uji-t statistik dari variabel kompetensi penunjang SMART ASN terhadap pengaruh langsungnya dengan kinerja pegawai memiliki nilai signifikansi $0.127 > 0.05$ dan t-hitung $-1.539 < -1.96$, maka variabel kompetensi SMART ASN tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil analisis regresi uji hipotesis diambil hasil penelitian bahwa H_1 yang menyatakan bahwa penguasaan kompetensi teknis memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai terbukti. H_2 yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dari penguasaan kompetensi penunjang SMART ASN terhadap kinerja pegawai tidak terbukti. Kemudian,

untuk mengujikan hipotesis moderasi pada H_3 memperhatikan signifikansi dari kompetensi penunjang SMART ASN sebagai variabel independen dan interaksi moderasi, Kompetensi Teknis*Kompetensi SMART ASN. Signifikansi kompetensi penunjang SMART ASN untuk pengaruhnya langsung terhadap kinerja pegawai tidak signifikan, sementara itu interaksi moderasi untuk pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai bersifat signifikan. Hasil dari penelitian adalah terjadi moderasi yang dilakukan kompetensi penunjang SMART ASN terhadap hubungan antara kompetensi teknis dan kinerja. Pengaruh moderasi yang dilakukan variabel kompetensi penunjang SMART ASN bersifat memperkuat hubungan antara kompetensi teknis dan kinerja pegawai, maka H_3 terbukti. Variabel moderasi penguasaan kompetensi penunjang SMART ASN dikategorikan sebagai *pure moderator* yang tidak berfungsi sebagai variabel prediktor.

PEMBAHASAN

1. Penguasaan Kompetensi Teknis Pejabat Pelaksana Penyusun Bahan Publikasi dan Kehumasan Terhadap Kinerja Pegawai

Pada penelitian ini, fokus kinerja pegawai dari pejabat pelaksana penyusun bahan publikasi dan kehumasan dilihat dengan penilaian terhadap penguasaan kompetensi teknis pegawai berdasarkan Uraian Jenis Kegiatan (UJK) yang terstandarisasi di lingkungan

Kementerian Perhubungan. Penilaian penguasaan kompetensi teknis pegawai disusun sedemikian rupa untuk dapat melihat *task performance*, *contextual performance*, dan *adaptive performance*. Berdasarkan uji hipotesis, penguasaan kompetensi teknis pegawai memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dapat diartikan bahwa ketika pegawai

sudah merasa memiliki kapasitas dan kapabilitas dalam melaksanakan pekerjaan sehari-harinya tentu akan diikuti dengan tercapainya tujuan dari pekerjaan itu sendiri maupun tujuan besar dalam lingkup organisasi. Peneliti pun melakukan analisis jawaban responden dari setiap dimensi kompetensi teknis dan dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. Persentase Penguasaan Kompetensi Teknis Pelaksana Penyusun Bahan Publikasi dan Kehumasan

Kode	Kompetensi Teknis	Menguasai (YA)	Tidak/belum Menguasai (TIDAK)
KT1	Kemampuan membuat berita di suatu media di portal/website Kementerian Perhubungan	73,1%	26,9%
KT2	Kemampuan membuat bahan liputan media, <i>press tour</i> , dan kegiatan konferensi internasional transportasi yang diselenggarakan di Indonesia	53,5%	46,5%
KT3	Kemampuan membuat bahan <i>press background</i> dan pertemuan redaktur media	41,5%	58,5%
KT4	Kemampuan membuat siaran pers, <i>pers release</i> , dan bahan pemberitaan lainnya	47,1%	52,9%
KT5	Kemampuan membuat bahan kegiatan lokakarya untuk pers/media	43,1%	56,9%
KT6	Kemampuan menganalisis opini publik sektor transportasi	57,7%	42,3%
KT7	Kemampuan melakukan pengelolaan isu sektor transportasi	47,6%	52,4%
KT8	Kemampuan menganalisis berita sektor transportasi dari media massa	51,5%	48,5%
KT9	Kemampuan memahami ragam dan jenis aplikasi media sosial yang efektif	83%	17%
KT10	Kemampuan melakukan pengelolaan media sosial yang efektif	53,3%	46,7%

Sumber: Hasil Olahan Peneliti

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa masih terdapat penguasaan kompetensi yang menjadi isu bagi para pejabat pelaksana. Banyak dari pelaksana yang masih mengakui kesulitan dalam pembuatan bahan kehumasan jika terkait dengan *press background*, *pers release*, dan kegiatan yang terkait dengan hubungan luar yang lebih luas dan redaktur. Dari wawancara yang

dilakukan didapatkan juga informasi bahwa ketidakmampuan pegawai dalam menguasai kompetensi tersebut disebabkan karena sebagian besar pelaksanaan kehumasan yang sifatnya luas dengan melibatkan redaktur, wartawan, dan jurnalis lebih banyak dilakukan pada tingkat pusat (unit Eselon I) ataupun kantor yang bertempat di wilayah ibu kota provinsi dan Jabodetabek.

Faktor lainnya adalah demografi responden adalah pegawai senior dengan masa kerja diatas 10 tahun. Masa kerja ini belum memetakan berapa lama pegawai tersebut menduduki jabatan sebagai pelaksana penyusun bahan publikasi dan kehumasan. Di Lingkungan Kementerian Perhubungan sendiri ragam nama jabatan pada Sistem Informasi Kepegawaian cukup banyak, sehingga pengelompokkan rumpun jabatan untuk mendapatkan responden agak sulit. Ketika pemetaan dilakukan dan kuesioner dibagikan, ternyata masih ada beberapa responden yang merasa bahwa pengisian pertanyaan terkait kompetensi teknis berbeda dengan kegiatan, tugas, dan pekerjaan yang dilakukan sehari-hari. Sebagian pejabat pelaksana sehari-harinya hanya melakukan fungsi kehumasan dalam konteks pekerjaan yang sederhana, seperti menjadi narahubung dalam acara kantor, seksi dokumentasi, pembuatan laporan kegiatan internal, dan *master of ceremony*. Dengan demikian, kompetensi kemampuan komunikasi, jurnalistik, dan *public relation* masih belum tersentuh. Penempatan pejabat pelaksana yang belum sesuai dengan latar belakang, pengalaman, keahlian, dan minat dari pegawai juga dapat membuat rendahnya penguasaan kompetensi teknis yang seharusnya menjadi dasar dan wajib dimiliki oleh pejabat pelaksana. Dari analisis yang dilakukan juga terlihat bahwa banyak responden yang belum

mampu menangani isu sektor transportasi. Organisasi memiliki kewajiban untuk memberikan pendidikan dan pelatihan dasar terhadap ilmu transportasi dalam kaitannya pegawai ini bekerja di Kementerian Perhubungan. Motivasi dan kesadaran masih perlu didorong bagi para pegawai secara keseluruhan.

2. Penguasaan Kompetensi Penunjang SMART ASN Pejabat Pelaksana Penyusun Bahan Publikasi dan Kehumasan Terhadap Kinerja Pegawai

Tujuh dimensi dari penguasaan kompetensi SMART ASN dibutuhkan untuk mewujudkan terciptanya ASN berdaya saing dunia. Jika dibandingkan dengan organisasi/perusahaan privat dan industri kemampuan pegawai dalam hal IT, penguasaan bahasa asing (Bahasa Inggris), *networking*, jiwa *entrepreneurship* bukan lagi hal baru. Sedikit berbeda dengan ASN, nuansa persaingan secara digital dan berkelas dunia masih minim. Dari data *The Worldwide Governance Indicator* yang dirilis Bank Dunia, pada tahun 2019 indeks efektivitas pemerintahan (*government effectiveness*) Indonesia masih cukup rendah berada pada nilai 0,18 atau peringkat 60. ASN dituntut untuk lebih kompetitif apalagi dengan adanya pasar tenaga kerja asing yang semakin banyak memasuki Indonesia. Rumpun jabatan publikasi dan kehumasan merupakan salah satu jabatan yang terkait erat dengan kebutuhan penguasaan dimensi-dimensi

kompetensi pada SMART ASN. Pegawai pada jabatan ini tidak terlepas dari penggunaan sosial media, penyesuaian tren alat komunikasi dan *platform* media terkini, penguasaan bahasa dan istilah-istilah asing dalam

komunikasi dan penyampaian berita, kemampuan memperluas dan memperbanyak jaringan, dan lainnya. Persentase penguasaan SMART ASN dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 7. Persentase Penguasaan SMART ASN Pada Pelaksana Penyusun Bahan Publikasi dan Kehumasan

Kode	Kompetensi Penunjang	Menguasai (YA)	Tidak/belum Menguasai (TIDAK)
KP1	Integritas dalam melaksanakan tugas-tugas jabatan	87,2%	12,8%
KP2	Kemampuan wawasan luas baik nasional maupun global yang menunjang pelaksanaan tugas jabatan	12,5%	87,5%
KP3	Kemampuan memanfaatkan/menggunakan Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam menunjang pelaksanaan tugas jabatan	80,1%	19,9%
KP4	Kemampuan penguasaan Bahasa Asing dalam menunjang pelaksanaan tugas jabatan	59%	41%
KP5	Kemampuan <i>hospitality</i> dalam menunjang pelaksanaan tugas jabatan	81,9%	18,1%
KP6	Kemampuan mempunyai <i>networking</i> yang menunjang pelaksanaan tugas jabatan	86,2%	13,8%
KP7	Kemampuan <i>entrepreneurship</i> yang menunjang pelaksanaan tugas jabatan	87,8%	12,2%

Sumber: Hasil Olahan Peneliti

Dari tabel diatas terlihat bahwa isu yang banyak terjadi terkait dengan kemampuan dimensi wawasan luas. Hal ini bersesuaian dengan analisis kompetensi teknis sebelumnya yang menyebutkan bahwa masih banyak pegawai yang belum mampu melakukan pengelolaan terhadap isu. Motivasi pegawai masih agak rendah untuk mau selalu menjadikan dirinya *up to date* terhadap berita dan informasi yang terjadi. Literasi pegawai pada jabatan pelaksana penyusun bahan publikasi dan kehumasan masih perlu ditingkatkan. Pegawai yang berada didaerah pun cenderung lebih abai dalam kemampuan dirinya untuk membaca, mengkaji, dan mencari pengetahuan baru.

Kemampuan terhadap penguasaan bahasa asing (Bahasa Inggris) lebih banyak dikuasai oleh pegawai dari generasi milenial pada usia 20-35 tahun, namun kendala yang sering dirasakan adalah kemampuan bahasa tersebut tidak banyak dipergunakan dalam aktivitas sehari-hari. Publikasi dan kehumasan di tingkat ASN lebih banyak berhubungan dengan orang dari dalam negeri. Selain itu, sebagian besar penguasaan bahasa asing ini bersifat pasif. Pada umumnya, pegawai tidak merasa kesulitan untuk mengerti arti dan makna dari bahasa asing dalam bentuk bacaan karena selain pengetahuan dasar bahasa asing yang sudah mereka miliki,

pegawai juga dimudahkan dengan fitur alih bahasa yang sekarang ini mudah diakses dan digunakan. Kesulitan akan terjadi ketika suatu saat terdapat agenda atau program kerja yang melibatkan pihak asing. Pada akhirnya, penggunaan pihak ketiga sebagai penerjemah masih dilakukan. Rata-rata kemampuan SMART ASN lainnya yang erat irisannya dengan tugas publikasi dan kehumasan, seperti *networking*, *hospitality*, *entrepreneurship*, dan IT sudah dikuasai dengan baik oleh para pegawai.

Penguasaan SMART ASN memperkuat pengaruh dari kompetensi teknis terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dapat menjelaskan mengenai urgensi kompetensi penunjang SMART ASN dalam pekerjaan sehari-hari dari para ASN. Dengan dikuasainya kompetensi-kompetensi SMART ASN, pegawai dapat melakukan pekerjaan dengan lebih ideal, kolaboratif, *up to date*, efektif dan efisien. Dengan adanya pandemi Covid 19 saat ini, pegawai dapat melakukan pekerjaan lebih fleksibel secara tempat dan waktu. Tentu hal ini ditunjang dengan kemampuan pegawai untuk beradaptasi dengan teknologi, bahkan dengan melakukan pekerjaan secara virtual, pegawai khususnya pelaksana publikasi dan kehumasan dapat menjangkau area yang lebih luas dan tidak terbatas lokasi geografis melalui *platform online meeting* dan media sosial.

IMPLEMENTASI MANAJERIAL

Pemetaan pegawai perlu dilakukan dan menjadi bagian yang rutin dilaksanakan oleh kepegawaian organisasi/ unit kerja/ kantor dalam hal kebijakan penempatan pegawai di jabatan tertentu dan persebaran pegawai di daerah-daerah. Unit kerja di daerah umumnya membutuhkan pegawai publikasi dan kehumasan yang berjiwa kompetitif, *up to date*, baik penguasaan teknologi dan media sosialnya, serta memiliki kreatifitas sehingga dapat menjadi penggerak bagi unit kerja untuk dapat meningkatkan kredibilitas publik, memperkuat hubungan eksternal, dan menggerakkan program kegiatan yang skalanya lebih luas. Perlu dibuat program pelatihan teknis manajerial untuk jabatan pelaksana penyusun bahan publikasi dan kehumasan dan disusun kurikulum pelatihan yang berbasis dimensi dan indikator dari kuesioner yang dibangun. Peningkatan motivasi pegawai dan dorongan literasi dapat dilakukan oleh pimpinan/atasan langsung maupun edukasi dari unit pusat organisasi. Dimasa pembatasan aktivitas sosial seperti saat ini, organisasi dapat membuat Webinar, Bimbingan Teknis dan program pelatihan lainnya yang efisien namun dapat menjangkau lebih banyak peserta guna meningkatkan kapasitas kompetensi teknis maupun kompetensi penunjang SMART ASN.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari penelitian ini didapatkan kesimpulan bahwa penguasaan kompetensi teknis memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada jabatan pelaksana penyusun bahan publikasi dan kehumasan.

Penguasaan kompetensi penunjang SMART ASN memoderasi secara positif pengaruh dari penguasaan kompetensi teknis terhadap kinerja pegawai. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah membangun model dengan variabel prediktor yang lebih kompleks. Selain itu, untuk melihat kompetensi pegawai di suatu jabatan perlu memetakan masa kerja pegawai khusus di jabatan yang dianalisis.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditia, D. dan Anggi. (2019). Pengaruh Penerapan SMART ASN terhadap pengelolaan keuangan negara di era Disrupsi Teknologi Indonesia 4.0. Prosiding Seminar Nasional Sains & Teknologi Informasi (SENSASI), Juli, Halaman 43 – 51.
- Darmastuti, Rini. (2012). Media Relations – Konsep, Strategi, dan Aplikasi. Yogyakarta: Andi Offset.
- Gandung, M dan Suwanto. (2020). Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Surya Rasa Loka Jaya Di Jakarta Barat. *JENIUS*. Vol. 3, No. 3, Halaman 236-245.
- Kementerian Kesehatan. (2020). Grand Design Pengelolaan ASN Kementerian Kesehatan 2020-2024.
- Koopmans, L., Claire, B., Vincent, H., Wilmar, S., Henrica, de Vet., Allard, B. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance. *JOEM* Vol 53.
- Martini, I., Eddy, S., Ketut Elly, S., I Wayan Gde, S. (2020). The dimensions of competency on worker performance mediated by work commitment. *Cogent Business & Management*.
- Menpan.go.id. (2019). Menciptakan Smart ASN Menuju Birokrasi 4.0. [On line]. Dari: <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/menciptakan-smart-asn-menuju-birokrasi-4-0> [25 Juni 2021].
- Moeheriono. (2010). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Mustafa, A.J. (2019). Smart ASN untuk birokrasi Berkelas Dunia 2024. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Nurjaya, N., et al. (2021). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Kemampuan Pemanfaatan Teknologi Terhadap Kinerja Aparatur Desa Pada Kantor Kepala Desa Di Kabupaten Gunungkidul, Yogyakarta. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(3), 332-346.
- Pedro, J. Ramos, V. Juan, R.B., Elena, F., Linda, K. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Pikiran-rakyat. (2019). 37 Persen ASN Miliki Gap Kompetensi. [On line]. Dari: <https://www.pikiran-rakyat.com/ekonomi/pr-01323213/37-persen-asn->

[miliki-gap-kompetensi](#) [25 Juni 2021].

Ruslan, Rosady. (1997). *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi, Konsepsi, dan Aplikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Salman, M., Showkat, A.G., Imran, S. (2020). *Employee*

Competencies as Predictors of Organizational Performances: A Study of Public and Private Sector Banks. *Management and Labour Studies*, Halaman: 1-17.

Wardhani, Diah. (2008). *Media Relations: Sarana Membangun Reputasi Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

**Analisis Pengaruh Stres Kerja Dan Disiplin Kerja
Terhadap Kepuasan Kerja
(Studi Pada Pegawai PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara
Husein Sastranegara Bandung)**

Ricardo Manarintar Simarmata
Politeknik Negeri Ambon. Ambon, Maluku, Indonesia
Email: ricardomanarintar@gmail.com

(Diterima: Juli 2021; Direvisi: Juli 2021; Dipublikasikan: September 2021)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melihat Analisis Pengaruh Stres Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi pada pegawai PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara Bandung. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara Bandung, yaitu 192 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik *probability sampling*. Penelitian ini akan menguji analisis pengaruh stress kerja dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja (studi pada pegawai PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara Bandung). Dalam penelitian kali ini, teknik analisis yang akan digunakan adalah *multiple regression*. Peneliti menemukan bahwa sebagian besar item sudah cukup valid dalam mengukur variabel yang ingin diukur. Namun, peneliti menemukan pada variabel disiplin kerja, item nomor 13 dan 21 dinyatakan tidak valid dan pada variabel kepuasan kerja item nomor 32 dan 33 dinyatakan tidak valid. Ketiga variabel yang diteliti (stres kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja) dapat dianggap sudah reliabel. Karena memiliki nilai reliabilitas Alpa Cronbach lebih dari 0.6. Dari hasil penelitian, para responden memiliki stres kerja yang berada di taraf tinggi, disiplin kerja yang berada di taraf rendah, dan kepuasan kerja yang berada di taraf rendah. Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan stres kerja dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja para responden pegawai PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara Bandung.

Kata Kunci: Stress Kerja, Disiplin Kerja, Kepuasan kerja

PENDAHULUAN

Era globalisasi yang ditandai dengan semakin maju dan berkembang kegiatan pembangunan baik di bidang ekonomi, sosial, budaya maupun keamanan membawa dampak terhadap meningkatnya berbagai permasalahan sosial di dalam berbagai aspek kehidupan masyarakat, sehingga menuntut kepekaan berbagai unsur untuk merespon permasalahan dan kesiapan untuk menghadapi situasi dan kondisi yang terjadi.

Demikian pula halnya dengan PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara Bandung sebagai suatu organisasi, harus kritis dengan semakin kompleksnya permasalahan yang terjadi saat ini. Selain itu, tuntutan atas kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai pada masyarakat masih memerlukan perhatian, misalnya kecepatan dalam memberikan pelayanan, dan kemudahan prosedur pelayanan.

Salah satu faktor penting yang sangat menentukan dalam melakukan

pemecahan masalah adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia menurut Schumacher yang terkenal dengan bukunya *Small is beautiful* yang dikutip oleh Simamora (2004:18), mengatakan bahwa modal utama pembangunan yaitu sumber daya manusia, bukan sumber daya material atau uang, yang terakhir bersifat sekunder, sedangkan sumber daya manusia bersifat primer.

Mangkunegara (2005:120) menyatakan bahwa kepuasan kerja pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan pendapat diatas, kinerja pegawai PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara Bandung rendah disinyalir oleh ketidakpuasan pegawai itu sendiri. Menurut Luthans (2006:243), faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja adalah pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan/supervisi, dan rekan kerja. Empat faktor tersebut sangat mempengaruhi sekali tingkat kepuasan kerja pegawai, hal-hal ini dapat dilihat dari indikator-indikator tersebut ;

Tabel 1. Hasil survey awal di Bandara Husein Sastranegara, Bandung

No	Indikator Kepuasan Kerja	Target Kepuasan Kerja (%)	Realisasi Kepuasan Kerja (%)
1	Pekerjaan	80	73
2	Promosi	82	75
3	Pengawasan	85	77
4	Rekan Kerja	84	72

Sumber : hasil survey awal di Bandara Husein Sastranegara

Tabel di atas, memperlihatkan bahwa setiap indikator kepuasan kerja pegawai memiliki target yang tidak mampu dicapai, hal ini memperlihatkan kepuasan kerja pegawai yang rendah, sebagaimana yang dikemukakan oleh Cherrington (2003:306) menyatakan “job

satisfaction refers basically to how much employees like their jobs”. Kondisi kerja yang kurang mendukung atau kurang menyenangkan akan menyebabkan ketidakpuasan kerja pada pegawai dalam bekerja dalam hal ini dapat dikatakan stres kerja yang tinggi serta

disiplin kerja yang rendah akan menyebabkan ketidakpuasan pegawai dalam bekerja. Selain itu berdasarkan survey awal (2016) yang dilakukan pada 5 orang pegawai, ternyata dihasilkan sebagai berikut : (1) gaji yang diterima masih terasa kurang, sehingga membuat pegawai mencari pekerjaan tambahan, (2) pengawasan dari atasan yang masih kurang ketat, dimana pegawai pada saat jam kerja masih bisa bolos dari tempat kerja, (3) mitra kerja yang kurang mendukung , sehingga membuat ketidakpuasan dalam bekerja.

Jehangir (2011:458) menyimpulkan stres kerja mempunyai hubungan yang negatif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Karena stres menjadi masalah utama dalam bekerja yang sangat berhubungan dengan kepuasan kerja. Berdasarkan pernyataan di atas, ternyata disinyalir ketidakpuasan pegawai PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara Bandung disebabkan oleh stres kerja yang tinggi.

Menurut Berg dan Theron (2006:291) berpendapat bahwa stres adalah kondisi yang terjadi ketika tuntutan yang dibuat pada orang-orang melebihi kemampuan mereka. Berdasarkan pernyataan di atas, diduga bahwa di samping ketidakpuasan pegawai yang menyebabkan rendahnya kinerja pegawai, juga stres kerja yang tinggi yang menyebabkan kinerja pegawai rendah.

Dari hasil pengamatan dan observasi penulis yang berkaitan dengan stres kerja di PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang

Bandara Husein Sastranegara Bandung, diperoleh data-data sebagai berikut :

1. Banyak pegawai yang tidak masuk kerja tanpa informasi seperti sakit, sehingga membuat pekerjaan menumpuk dan pekerjaan dikerjakan oleh rekan kerja.
2. Pegawai mengeluh mengalami kelelahan secara fisik dalam bekerja.
3. Pegawai merasa pekerjaan yang diberikan kepada mereka terlalu banyak sehingga membuat produktifitas pegawai menurun.

Dari hasil pengamatan penulis dengan kondisi yang berkaitan dengan tingkat disiplin kerja di di PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara Bandung, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Banyak pegawai yang terlambat masuk kerja dan menggunakan alasan yang sama untuk membenarkan perilaku pegawai dan hal itu selalu menjadi rutinitas dalam bekerja.
2. Masih ada pegawai yang kurang patuh dalam peraturan sebagai contoh misalnya masih ada pegawai yang kurang memperhatikan tata cara berpakaian seperti misalnya masih ada pegawai yang memakai sandal, dan pemakaian baju seragam yang tidak sesuai.

Dari beberapa fenomena yang diuraikan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa stres kerja di PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara Bandung masih tinggi demikian juga dengan tingkat disiplin kerja pegawai juga belum mencapai optimal seperti yang diharapkan perusahaan,

sehingga dampaknya terlihat nyata pada level kinerja pegawainya yang belum menunjukkan nilai yang memuaskan bagi organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, apabila dilihat dari tingkat kemampuan dan keterampilan pegawai di lingkungan PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara Bandung dianggap cukup memadai dengan rata-rata pengalaman dan masa kerja yang cukup lama namun tingkat pencapaian kinerja masih kurang optimal, maka kinerja yang kurang optimal diduga disebabkan oleh stres kerja yang tinggi dan disiplin kerja yang rendah yang akan berdampak pada ketidakpuasan kerja pegawai. Oleh karena itu penulis terdorong untuk melakukan kegiatan penelitian dengan judul “ANALISIS PENGARUH STRES KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI (Studi pada Pegawai PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara Bandung)”.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Stres Kerja

Menurut Luthans (2006:243), Stres kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Menurut Robbins (2003:577), stres merupakan kondisi dinamis yang ada di dalamnya seorang individu dikonfrontasikan dengan suatu peluang, kendala (constraints), atau tuntutan (demands) yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkan nya dan yang hasilnya

dipersepsikan sebagai tidak pasti dan penting.

Mangkunegara (2008:179) mengemukakan stres kerja sebagai suatu ketegangan atau tekanan yang dialami ketika tuntutan yang dihadapkan melebihi kekuatan yang ada pada diri kita. Menurut Daft (2010:396), Stres kerja adalah kesulitan, ketidaknyamanan, melelahkan dan bahkan menakutkan. Stres menurut Kreitner dan Kinicki (2001:587) didefinisikan sebagai tanggapan perilaku, fisik, atau psikologis dari penyebab stres. Stres merupakan tanggapan adaptif, yang dimediasi oleh karakter individu dan/atau proses psikologikal, juga merupakan konsekuensi dari tindakan eksternal, situasi, atau kejadian yang menempatkan tuntutan khusus secara fisik dan/atau psikologi seseorang.

McShane dan Von Glinow (2003:199) juga mendefinisikan stres sebagai tanggapan adaptif individu terhadap suatu situasi yang dipersepsikan sebagai tantangan atau mengancam individu tersebut.

Handoko (2008:167) mengemukakan stres sebagai suatu kondisi ketegangan yang dapat mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang.

Dari beberapa definisi stres kerja di atas, dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah tanggapan adaptif perilaku, fisik, atau psikologis dari suatu situasi yang dipersepsikan sebagai tantangan atau mengancam individu tersebut dalam menghadapi pekerjaan, dapat berupa emosi tidak stabil, perasaan

tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, dan sebagainya.

2. Disiplin Kerja

Pengertian disiplin menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah ketaatan (kepatuhan) kepada peraturan (tata tertib dan sebagainya). Kata disiplin berasal dari bahasa latin "*disciplina*" yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat.

Menurut T. Hani Handoko (2001:308) menjelaskan kedisiplinan adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi. Menurut Abdurrahman Fathoni (2006:172) menjelaskan kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku.

Menurut Atmodiwirio (2000:235), disiplin adalah suatu sikap, perbuatan untuk selalu mentaati tata tertib. Disiplin adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan, tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan, dan ketentuan yang ditetapkan pemerintah atau etik, norma, dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu. Menurut Meija, Balkin dan Cardy (Taufiqurrakhman, 2006:62), disiplin kerja adalah sarana yang digunakan oleh manajer untuk mengkomunikasikan kepada pegawai bahwa harus mengubah perilakunya.

Menurut E. Mulyasa (2002:118), disiplin merupakan

sesuatu yang penting untuk menanamkan rasa hormat terhadap kewenangan, menanamkan kerja sama dan merupakan kebutuhan untuk berorganisasi, serta untuk menanamkan rasa hormat terhadap orang lain.

Menurut Keith Davis (2003:129), disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman organisasi. Menurut Wayne Mondy (2008:162), disiplin adalah kondisi kendali diri pegawai dan perilaku tertib yang menunjukkan tingkat kerja sama tim yang sesungguhnya dalam suatu organisasi.

Sedangkan menurut As. Munandar (Bahrodin, 2007:23), disiplin adalah bentuk ketaatan terhadap aturan telah ditetapkan. Menurut Robbins (2006:231), disiplin kerja dapat diartikan sebagai suatu sikap dan perilaku yang dilakukan secara sukarela dengan penuh kesadaran dan kesediaan mengikuti peraturan perusahaan yang telah ditetapkan secara bersama baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

3. Kepuasan Kerja

Menurut Robbin dan Judge (2008:301), Kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Menurut Luthans (2006:243), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai

mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Menurut Moorhead dan Griffin (2013:71), kepuasan kerja adalah tingkat dimana orang menemukan kepuasan atau pemenuhan dalam pekerjaan mereka. Menurut Rivai dan Sagala (2013:856), *job satisfaction* merupakan evaluasi menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang atau tidak puas dalam bekerja. Menurut Findik et al, 2013, yang menguatkan pendapat Mullins (2005:700), *job satisfaction* adalah suatu konsep yang kompleks dan berubah dari orang ke orang lainnya.

Menurut Nathania, dkk (2013:20), yang mengacu kepada konsep Spector (1985:695), *job satisfaction* adalah perasaan senang yang dirasakan oleh pegawai terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Menurut Wibowo (2014:3), yang mengacu kepada konsep Davis (2002:208), kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaan mereka. Masih menurut Wibowo (2014:3), yang mengacu pada konsep Handoko (2000), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana pegawai memandang pekerjaan mereka. Koesmono (2006:93), menyatakan kepuasan kerja adalah sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya.

Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang peneliti ajukan adalah sebagai berikut:

- H1 : Stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- H2 : Disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja
- H3 : Stres kerja dan Disiplin kerja berpengaruh secarasimultan terhadap kepuasan kerja

METODE PENELITIAN

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara Bandung, yaitu 192 orang.

2. Sampel

Teknik pengambilan sampling dalam penelitian ini adalah *probability sampling*, dimana setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk dijadikan sampel. Dengan demikian sampel dalam penelitian ini berjumlah 66 responden.

3. Metode Analisis Data

Metode yang dalam penelitian ini sesuai dengan tujuan yang diharapkan yaitu metode deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk memperoleh deskripsi tentang ciri-ciri variabel persepsi mengenai stress kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja. Dalam menganalisis data digunakan uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, uji regresi berganda, dan uji hipotesis.

HASIL PENELITIAN

1. Uji Regresi Linear Berganda

Uji Hipotesis Pengaruh antara stres kerja dan disiplin kerja terhadap

kepuasan kerja

Peneliti melakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan regresi linear berganda. Sebelum melakukan analisis regresi linear berganda, dengan taraf kepercayaan sebesar 95 %, peneliti menetapkan hipotesis sebagai berikut :

- H0 : tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara stres kerja terhadap kepuasan kerja pada para responden karyawan PT Angkasa Pura II Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara.
- H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara stres kerja terhadap kepuasan kerja pada para responden karyawan PT Angkasa Pura II Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara.

Tabel 2. Tabel Uji Hipotesis ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.142	2	3.071	7.497	.001 ^b
	Residual	25.808	63	.410		
	Total	31.950	65			

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

Berdasarkan tabel diatas, peneliti menemukan nilai signifikansi sebesar $.001 < \alpha = .050$, yang berarti Terdapat pengaruh yang signifikan antara stres kerja dan disiplin kerja

terhadap kepuasan kerja pada para responden karyawan PT Angkasa Pura II Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara.

Tabel 3. Koefisien Kontribusi Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.438 ^a	.192	.167	.64003

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

Berdasarkan tabel di atas, peneliti menemukan bahwa pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja sebesar .167, yang menggambarkan koefisien determinasi dari pengukuran. Dengan demikian, sebesar 16.7% dari kepuasan kerja

dipengaruhi oleh stres kerja dan disiplin kerja yang dimiliki oleh responden. Sementara 83.3 % dipengaruhi oleh variabel – variabel lain yang tidak diukur dalam penelitian.

Tabel 4. Koefisien Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.564	.846		-.667	.507

Stress Kerja	-.719	.258	.391	2.791	.007
Disiplin Kerja	.139	.264	.074	.525	.601

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel di atas, peneliti dapat membuat persamaan regresi sebagai berikut :

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2$$

Kepuasan kerja = 564-719x stress kerja + 139 x disiplin kerja

Dengan demikian, maka stres kerja memiliki pengaruh yang negatif, dimana peningkatan yang terjadi akan mengurangi kepuasan kerja yang dimiliki oleh responden. Sementara, peningkatan disiplin kerja akan meningkatkan kepuasan kerja yang dimiliki oleh responden.

Uji Hipotesis Parsial Pengaruh antara stres kerja terhadap kepuasan kerja

Peneliti melakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan regresi linear berganda. Sebelum melakukan analisis regresi linear berganda, dengan taraf kepercayaan sebesar 95 %, peneliti menetapkan hipotesis sebagai berikut :

- H0 : tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara stres kerja terhadap kepuasan kerja pada para responden karyawan PT Angkasa Pura II Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara.
- H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara stres kerja terhadap kepuasan kerja pada para responden karyawan PT Angkasa Pura II Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara.

Tabel 5. Pengujian Statistik Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6.029	1	6.029	14.887	.000 ^b
Residual	25.921	64	.405		
Total	31.950	65			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Stress Kerja

Berdasarkan tabel diatas, peneliti menemukan nilai signifikansi sebesar $.000 < \alpha = .050$, yang berarti Terdapat pengaruh yang signifikan

antara stres kerja terhadap kepuasan kerja pada para responden karyawan PT Angkasa Pura II Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara

Tabel 6. Pengujian Statistik Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6.029	1	6.029	14.887	.000 ^b
Residual	25.921	64	.405		
Total	31.950	65			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Stress Kerja

Berdasarkan tabel diatas, peneliti menemukan nilai signifikansi sebesar $.000 < \alpha = .050$, yang berarti Terdapat pengaruh yang signifikan

antara stres kerja terhadap kepuasan kerja pada para responden karyawan PT Angkasa Pura II Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara.

Tabel 7. Koefisien Kontribusi Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	.434 ^a	.189	.176	.63640

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

Berdasarkan tabel di atas, peneliti menemukan bahwa pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja sebesar .176, yang menggambarkan koefisien determinasi dari pengukuran. Dengan demikian,

sebesar 17.6% dari kepuasan kerja dipengaruhi oleh stres kerja yang dimiliki oleh responden. Sementara 82.4 % dipengaruhi oleh variabel – variabel lain yang tidak diukur dalam penelitian.

Tabel 8. Persamaan Regresi Coefficients^a

aModel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.566	.841		-.673	.503
Stress Kerja	-.799	.207	.434	3.858	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel di atas, peneliti dapat membuat persamaan regresi sebagai berikut :

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2$$

$$\text{kepuasan kerja} = .566 - .799 \times \text{stres kerja}$$

Dengan demikian, maka stres kerja memiliki pengaruh yang negatif, dimana peningkatan yang terjadi akan mengurangi kepuasan kerja yang dimiliki oleh responden.

Uji Hipotesis Pengaruh Parsial antara disiplin kerja terhadap kepuasan kerja

Peneliti melakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan regresi linear berganda. Sebelum

melakukan analisis regresi linear berganda, dengan taraf kepercayaan sebesar 95 %, peneliti menetapkan hipotesis sebagai berikut :

- H0 : tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pada para responden karyawan PT Angkasa Pura II Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara.
- H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara stres terjadinya disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pada para responden karyawan PT Angkasa Pura II Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara.

Tabel 9. Pengujian Hipotesis Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.951	1	2.951	6.514	.013 ^b

Residual	28.999	64	.453		
Total	31.950	65			

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

Berdasarkan tabel diatas, peneliti menemukan nilai signifikansi sebesar $.013 < \alpha = .050$, yang berarti Terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap

kepuasan kerja pada para responden karyawan PT Angkasa Pura II Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara.

Tabel 10. Koefisien Kontribusi Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.304 ^a	.092	.078	.67313

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

Berdasarkan tabel di atas, peneliti menemukan bahwa pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja sebesar .078, yang menggambarkan koefisien determinasi dari pengukuran. Dengan demikian,

sebesar 7.8% dari kepuasan kerja dipengaruhi oleh disiplin kerja yang dimiliki oleh responden. Sementara 92.2% dipengaruhi oleh variabel – variabel lain yang tidak diukur dalam penelitian.

Tabel 11. Persamaan Regresi Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.341	.525		2.556	.013
Disiplin Kerja	.573	.225	.304	2.552	.013

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel di atas, peneliti dapat membuat persamaan regresi sebagai berikut :

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2$$

$$\text{kepuasan kerja} = 1.314 + .573 \times \text{disiplin kerja}$$

Dengan demikian, maka stres kerja memiliki pengaruh yang negatif, dimana peningkatan yang terjadi akan mengurangi kepuasan kerja yang dimiliki oleh responden. Sementara, peningkatan disiplin kerja akan meningkatkan kepuasan kerja yang dimiliki oleh responden.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh stres kerja dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Angkasa Pura II Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara, Bandung. Untuk itu, peneliti telah mengambil data dalam bentuk kuesioner pada 66 orang karyawan dengan berbagai usia, jenis kelamin, pendidikan formal dan lama bekerja dari PT Angkasa Pura II Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara. Pada bagian sebelumnya, peneliti telah

menyampaikan hasil penelitian yang dilakukan pada data-data yang sudah terkumpul.

Menurut Robbin dan Judge (2008:301), Kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan. Menurut Luthans (2006:243), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaannya mereka memberikan hal yang dinilai penting. Dalam penelitian ini, indikator yang dipakai untuk kepuasan kerja adalah pekerjaan itu sendiri, pendapatan/gaji, kesempatan promosi, pengawasan/supervisi, dan rekan kerja. Dari hasil penelitian, peneliti menemukan bahwa responden sudah memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Dengan demikian, mereka menikmati aktifitas kerja yang dilakukan.

Berdasarkan hasil penelitian deskriptif yang dilakukan, peneliti menemukan bahwa skor yang dimiliki oleh para responden, yaitu sebesar 2228 berada di rentang rendah menuju netral (cukup). Hal ini berarti bahwa para responden yang ada di lingkungan kerja, menghayati adanya ketidakpuasan terhadap kegiatan kerja yang dilakukan di lingkungan perusahaan.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja dapat dimunculkan oleh berbagai hal dalam lingkungan kerja yang dimiliki. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi munculnya ketidakpuasan kerja, adalah adanya

stress kerja. Menurut Luthans (2006:243), Stress kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Menurut Robbins (2003:577), stress merupakan kondisi dinamis yang ada di dalamnya seorang individu dikonfrontasikan dengan suatu peluang, kendala (*constraints*), atau tuntutan (*demands*) yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkan dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti dan penting.

Dari hasil penelitian, diketahui bahwa responden yang diteliti memiliki stress kerja yang berada di taraf tinggi, dengan demikian para responden merasa kegiatan kerja yang dilakukan dapat menimbulkan stress kerja yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang ditampilkan oleh Nazenin dan Palupiningdyah (2014), yang mengungkapkan bahwa stress kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan tetap bagian produksi. Hal ini berarti semakin tinggi stress kerja karyawan maka akan menurunkan kepuasan kerja karyawan, sebaliknya semakin rendah stress kerja karyawan maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Selain Stress kerja, peneliti melakukan penelitian juga mengenai pengaruh antara Disiplin kerja dengan Kepuasan kerja. Menurut Atmodiwirio (2000:235), disiplin adalah suatu sikap, perbuatan untuk selalu mentaati tata tertib. Disiplin adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan, tingkah laku

perorangan, kelompok atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan-peraturan, dan ketentuan yang ditetapkan pemerintah atau etik, norma, dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu.

Dari hasil penelitian, diketahui bahwa para responden yang diteliti memiliki disiplin kerja yang berada di taraf rendah, dengan demikian para responden merasa kegiatan kerja yang dilakukan memiliki standar kedisiplinan yang rendah. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mardiono dan Supriyatin (2014), yang mengungkapkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Graha Megaria Sutos di Surabaya.

Selain mengukur pengaruh antara variabel dengan kepuasan kerja, peneliti juga mengukur pengaruh bersama (simultan) antara kedua variabel independen (stres kerja dan disiplin kerja) terhadap variabel dependen (kepuasan kerja). Peneliti menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara stres kerja dan disiplin kerja dengan kepuasan kerja karyawan PT Angkasa Pura II Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara. Dari hasil pengujian hipotesis, ditemukan bahwa Terdapat pengaruh yang signifikan antara stres kerja dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pada para responden karyawan PT Angkasa Pura II Kantor Cabang Bandara Husein Sastranegara. Berdasarkan pengujian hipotesis tersebut, sebesar 16.7% dari kepuasan kerja dipengaruhi oleh stres kerja dan

disiplin kerja yang dimiliki oleh responden

Dengan demikian, maka stres kerja memiliki pengaruh yang negatif, dimana peningkatan yang terjadi akan mengurangi kepuasan kerja yang dimiliki oleh responden. Sementara, peningkatan disiplin kerja akan meningkatkan kepuasan kerja yang dimiliki oleh responden.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan, yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, maka peneliti dapat membuat simpulan sebagai berikut :

1. Para responden memiliki stres kerja yang berada di taraf tinggi, dengan demikian para responden merasa kegiatan kerja yang dilakukan dapat menimbulkan stres kerja yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja.
2. Para responden yang diteliti memiliki disiplin kerja yang berada di taraf rendah, dengan demikian para responden merasa kegiatan kerja yang dilakukan memiliki standar kedisiplinan yang rendah.
3. Para responden yang diteliti memiliki kepuasan kerja yang berada di taraf rendah. Dengan demikian para responden merasa kurang/tidak puas dengan aktifitas kerja yang dilakukan saat ini
4. Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara stres kerja dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja para responden karyawan PT

Angkasa Pura II Kantor Cabang Husein Sastranegara, dimana sebesar 16.7% dari kepuasan kerja dipengaruhi oleh stres kerja dan disiplin kerja yang dimiliki oleh responden.

B. Saran

1. Peneliti menyarankan kepada para peneliti selanjutnya untuk dapat melakukan penelitian dengan jumlah sampel yang lebih banyak. Dengan demikian maka data yang dimiliki akan memiliki kecenderungan generalisasi yang lebih baik. Sehingga hasil penelitian yang dibuat oleh peneliti selanjutnya dapat menggambarkan kecenderungan dari variabel-variabel yang dibuat dengan lebih akurat.
2. Peneliti menyarankan kepada peneliti selanjutnya untuk dapat menggunakan teori-teori yang baru, dimana teori stres kerja dan kepuasan kerja akan mengalami perubahan dan perkembangan seiring waktu. Dengan demikian, para peneliti selanjutnya dapat menggunakan teori-teori dengan relevansi yang lebih baik.
3. Peneliti menyarankan kepada peneliti selanjutnya untuk dapat melakukan penelitian lebih lanjut mengenai faktor diluar variabel yang diteliti seperti kompetensi pada karyawan.
4. Peneliti menemukan bahwa terdapat pengaruh negatif yang signifikan antara stres kerja dengan kepuasan kerja. Dengan demikian, perusahaan akan dapat meningkatkan kepuasan

kerja yang dimiliki oleh para karyawan di PT Angkasa Pura II Kantor Cabang Husein Sastranegara.

Dengan meminimalisir berbagai situasi yang dapat memunculkan stres, maka perusahaan akan mampu meningkatkan kepuasan kerja yang dapat dimiliki oleh para responden.

5. Peneliti menemukan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara disiplin kerja dan kepuasan kerja, dengan demikian pada saat responden menghayati bahwa lingkungan kerja memiliki lingkungan kerja memiliki tingkat kedisiplinan yang baik, maka akan memunculkan kepuasan kerja yang lebih tinggi pada para responden karyawan PT Angkasa Pura II Kantor Cabang Husein Sastranegara. Dengan demikian, dengan tetap menjaga kedisiplinan dalam aktifitas kerja, maka kepuasan kerja pada para karyawan akan dapat mengalami peningkatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alibar, Muslim.2008. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja Pegawai pada Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM RI, Tesis.Jakarta : Program Pascasarjana Universitas Indonesia.
- Alves, M.G., Chor, D.,Faerstein,E.,Lopes,C.,&Werneck, G.L.2004. Short version of the "job street scale": a portugese-language adaption. Rev Saude Publica, Vol.38,No.2,1-7.

- Amran (2009). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Departemen Sosial Kabupaten Gorontalo, 4(2),2397-2413.
- AN, Ubaidilah. (2007). *Mengantisipasi Stres Kerja*. Retrieved November 17, 2011, from www.e-psikologi.com.
- Andre, Rae.2008. *Organizational Behaviour : an introduction to your life in organizations*. New Jersey : Pearson Education.
- Atmodiwirio, Soebagio.2000. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta : Ardadizya Jaya.
- Aziri B., (2011). *Job Satisfaction : A Literature Review*. Faculty of Business and Economics. South East European University, Iiindenska 1200, Tetovo, Makedonia.
- Daft, Richard L,2010, *Era Baru Manajemen*, Jakarta : Salemba Empat.
- David Yong Gun Fiem Syed Shah Alam, Zaini Abdullah and Nilufar Ahsan (2009). A Study of Job Stress on Job Satisfaction among University Staff in Malaysia : Empirical Study. *European Journal of Social Sciences – Volume 8*, Number 1 (2009).
- Davis, K., & Newstrom, J.W. (2003). *Human Behaviour at Work : Organizational Behavior*. Singapore : Mc.Graw-Hill Book Company.
- Ebuara, Victor Obule and Maurice Ayodale Coker.2012. “Influence of Staff Discipline and Attitude to Work On Job Satisfaction Lectures in Tertiary Institutions in Cross River State”. *Public Policy and Administration Research Vol 2*, No.3, 2012, pp:25-33, <http://www.proquest.umi.com>.
- Evanita, Lenny.2013.*Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan, Pelatihan dan Kinerja Karyawan RSUD Lubuk Sikaping*.Tesis.Universitas Esa Unggul : Jakarta.
- Faisal, Ahmad. 2014. Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap terhadap kepuasan kerja di PT. KAI (PERSERO) (Studi kasus pada PT. KAI Persero). Bandung : Universitas Widyatama.
- Findik, Mehtap, Adem Ogut, dan Vural Cagliyan. 2013. “An Evaluation About Person-Organization Fit, Job Satisfaction, And Turnover Intention : A Case of Health Institution”. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol.4,No 11, 2013, pp:434-440.
- Garry Dessler,2008. *Human Resource Management*. Edisi Sebelas, New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Gouzali Saydam.(2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta : Djambaran.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. 2003. *Behaviour in Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work. Third Edition*. Allin and Bacon. A Division of Schuster. Massachusetts.
- Handoko T. Hani,2000, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Penerbit BPFE, Yogyakarta.

- Jehangir Muhammad., Nasir Kareem., Ayaz Muhammad Tahir., Shaheed Soherwardi, 2011. Effect Of Job Stress On Job Performance And Job Satisfaction. *Interdispliplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. Vol 13, No 7. Pg 567 – 589.
- Jogiyanto. (2007). *Metodologi Penelitian Bisnis : Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*. Cetakan pertama. Yogyakarta : BPFPE.
- Karimi, R dan Alipour, F.2011. Reduce Job Stress in Organization : Role of Locus of Control. *International Journal of Business and Social Science*. Vol.2 No.18. Hal 231-236.
- Kets de Vries, Manfred F. R.2001. Creating Authentizotic Organization : Well Functioning Individuals in Vibrant Companies. *Human Relations*, 54(1) : 101-111.
- Koesmono,2006. *Jurnal Manajemen Bisnis Volume 5 No 1*. Fakultas Ekonomi Universitas Surabaya, Surabaya.
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behaviour : An Evidence-Based Approach*. New York : McGraw-Hill.
- Mangkunegara, Anwar A.A Prabu, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar A.A Prabu, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar A.A Prabu, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Moch Bahrodin.2007. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pengadilan Negeri Purworejo, *Tesis*. Purwokerto : Program Pascasarjana Universitas Jenderal Soedirman.
- Mondy, R. Wayne.2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga.
- Moorhead, Gregory dan Ricky W. Griffin.2011. *Perilaku Organisasi : Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*, Edisi 9. Salemba Empat.Jakarta.
- Muhammad Mansoor, Sabtain Fida, Saima Nasir & Zubair Ahmad.,2011. The Impact of Job Stress on Employee Job Satisfaction A Study on Telecommunication Sector of Pakistan, *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol.2, No.3, pp. 50-56.
- Mulyasa. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Munandar, A.S, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta, Bandung.
- Nurjaya, N. P. M. (2019). Pengaruh Sumber Daya Inti, Sumber Daya Kritis, Market Based Terhadap Nilai Pelanggan Dan Kepuasan Pelanggan Serta Implikasinya Pada Loyalitas Pelanggan Pada Umkm Produk Gula Aren (Doctoral dissertation, Universitas Pasundan).

- 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.
- Pipin Latifah Indayani.2014. Pengaruh Iklim Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Suatu Studi pada Dinas Sosial Kota Bandung).
- Ratmaja, Candiasa et.al.2014. *Kontribusi Stres Kerja, Pengelolaan Diri, dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Bali*.e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan:Bali.
- Riduwan & Kuncoro.2011. *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Bandung : Alfabeta.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala,2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Peusahaan : Dari Teori ke Praktik*. Edisi Kedua. Cetakan Kelima. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge.2008. *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*. Jakarta : Salemba Empat.
- Siagian, Sondang.,2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta.
- Soedjono,2000, *Strategi Sumber Daya Manusia*, Vol. 4, No.4, hal 233-256.
- Sugiyono.(2009). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono, (2003). *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi 1, Bandung : Alfabeta.
- Suliyanto.2003. *Metode Riset Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Surjana, Ficky.2015. Dampak Stres Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PD Sapta Jaya Bandung), Tesis. Bandung : Program Pascasarjana Universitas Kristen Maranatha.
- Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*.Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.
- Vigoda,E., dan Golimbiewski, R.T. (2001). "Citizenship Behavior and the Spirit of New Managerialism. A Theoretical Framework and Challenge for Governance".*American Review of Public Administration*. Vol. 31 No. 3.September 2001 273-295.
- Wijono,Sutarto.(2005). Pengaruh Kepribadian Tipe A, Locus Of Control Eksternal, Peran dan Iklim Organisasi terhadap Stres dan Prestasi Kerja, Disertasi. Jakarta : Program Pascasarjana Universitas Indonesia.

**Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja
(Survey Pada Pegawai Kantor Kecamatan Sungai Raya Kab. Kubu Raya)**

¹Jumardi Budiman, ²Steven

¹Universitas Tanjungpura, Pontianak, Indonesia

²Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Pontianak, Indonesia

Email : 1jumardib@fkip.untan.ac.id

(Diterima: Juli 2021; Direvisi: Juli 2021; Dipublikasikan: September 2021)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja serta dampaknya terhadap kepuasan kerja, dimana kinerja sebagai variabel *intervening*. Berdasarkan penelitian sebelumnya dan dikaitkan dengan teori pendukung yang dikemukakan oleh para ahli dengan menggunakan program SPSS sebagai alat pengolah data statistik. Jenis penelitian ini yaitu *assosiative research* merupakan jenis penelitian yang bertujuan mengetahui pola hubungan antar variabel sebagai penguji hipotesa. Penelitian ini dilakukan di kantor kecamatan Sungai Raya, dengan semua populasi di jadikan sampel yaitu 20 orang seluruh pegawai kantor kecamatan Sungai Raya, dengan teknik analisis data menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*).

Berdasarkan pengolahan data menggunakan analisis jalur, terbukti bahwa disiplin kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan disiplin kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai kecamatan Sungai Raya dengan kinerja pegawai sebagai variabel *intervening*.

Kata Kunci: Disiplin Kerja, Motivasi, Kinerja, Kepuasan Kerja

PENDAHULUAN

Berdasarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN. Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka dibutuhkan sumber daya aparatur atau yang lebih dikenal ASN (aparatur sipil negara) yang berkualitas. Sumber daya manusia merupakan faktor yang paling menentukan dalam setiap organisasi karena disamping sumber daya manusia sebagai kekuatan tapi juga merupakan faktor penentu utama dalam tercapainya tujuan organisasi. Pegawai merupakan salah satu aset terpenting di dalam suatu organisasi, karena itu sebagai pegawai juga dituntut untuk mempunyai sikap mental, tekad dan semangat, kedisiplinan serta memiliki kinerja yang tinggi agar apa yang dilaksanakan dalam tugas berjalan sesuai dengan rencana dan kebutuhan organisasi.

Dalam hal ini peneliti juga telah melakukan wawancara dan observasi kepada beberapa pegawai yang bekerja di kantor Kecamatan Sungai Raya. Berdasarkan hasil pra penelitian tersebut maka peneliti memperoleh data dan informasi terkait variabel peneliti. Salah satu informasi yang peneliti peroleh adalah bahwa di kantor Kecamatan Sungai Raya memiliki pegawai yang berjumlah 20 orang. Tercapainya tujuan suatu lembaga atau organisasi tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia (pegawai) yang melaksanakan pekerjaan tersebut.

Oleh karena itu pada lingkungan Kecamatan Sungai Raya, pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang melaksanakan pekerjaannya dan mampu memberikan hasil kerja yang baik atau mempunyai disiplin tinggi yang dibutuhkan oleh instansi untuk mencapai tujuan dan hasil produksi yang tinggi. Untuk itu Kantor Kecamatan Sungai Raya berupaya mendapatkan pegawai yang terlibat dalam kegiatan yang tentunya dapat menciptakan kinerja yang baik dalam mencapai target yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan Menurut Mangkunegara (2001:67) Kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan atau pegawai dalam mengemban tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

Menurut Hasibuan (2006:444) disiplin kerja adalah kesadaran dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku.

Untuk memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan oleh Camat Sungai Raya tersebut maka pegawai dituntut untuk memiliki disiplin yang tinggi dalam melakukan suatu pekerjaan. Akan tetapi peraturan tersebut tidak sepenuhnya diikuti oleh pegawai terutama dalam hal kehadiran di kantor. Kedisiplinan di kantor Kecamatan Sungai Raya dinilai masih belum maksimal terutama dalam hal kehadiran karena masih terdapat pegawai yang tidak masuk kerja tiap bulannya.

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan

terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*contra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan merupakan peranan penting dalam rangka menciptakan kinerja yang optimal. Ketika seseorang mendapatkan kepuasan dalam bekerja maka ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga produktivitas dan kinerja pegawai akan meningkat secara optimal

TINJAUAN PUSTAKA

1. Disiplin Kerja

Menurut Rivai (2014) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku dan untuk meningkatkan kesadaran juga kesediaan seseorang agar menaati semua peraturan dan norma sosial yang berlaku di suatu perusahaan.

2. Motivasi

Menurut Mangkunegara (2016) motivasi adalah kondisi atau energi yang menggerakkan

diri karyawan yang terarah dan tertentu untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Kinerja

Menurut Mangkunegara (2016) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja Watson (2011).

5. Hipotesis

H1: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

H2: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

H3: Kinerja pegawai berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H4: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

H5 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada kantor kecamatan Sungai Raya Kabupaten Kubu Raya. Adapun sampel yang diambil adalah sebesar 20 responden, yang dimana semua pegawai dalam populasi dijadikan sampel. Jenis penelitian ini yaitu *assosiative research* merupakan jenis penelitian yang bertujuan mengetahui pola hubungan antar variabel sebagai penguji hipotesa, dengan teknik

analisis data menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*).

HASIL PENELITIAN

Uji Reliabilitas dan Validitas Data

Dalam analisis kuantitatif ini dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas data mengenai butir-butir kuesioner melalui skor data yang telah diperoleh dari jawaban responden. Uji reliabilitas dan validitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS Versi 25.

Butir kuesioner dikatakan valid jika kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Untuk menentukan valid tidaknya kuesioner dalam penelitian menggunakan perbandingan antara *corrected item-total correlation* dengan koefisien korelasi yang ditentukan. Sugiyono dan Wibowo (2004), Suyuthi (2005) dan Sugiyono (2004) dalam Sujianto (2007:99) menyatakan bila korelasi tiap faktor positif dan besarnya 0,3 ke atas maka faktor tersebut merupakan *construct* yang kuat. Dengan demikian butir kuesioner dikatakan valid jika *corrected item-total correlation* lebih besar dari 0,3 dan sebaliknya jika *corrected item-total correlation* lebih kecil dari 0,3 maka butir pernyataan dikatakan tidak valid.

Tabel 1
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N of items
Disiplin Kerja	0,853	7
Motivasi	0,885	7
Kinerja Pegawai	0,938	7
Kepuasan Kerja	0,832	7

Sumber: SPSS 25.00

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas di atas, diketahui angka *Cronbach alpha* adalah dimana lebih besar dari nilai minimal 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa instrument penelitian dapat dikatakan reliabel.

- Hasil uji validitas dari 7 item disiplin kerja, semua dinyatakan valid karena semua hasil ke 7 item tersebut memiliki nilai *corrected item-total correlation* lebih dari 0,3
- Hasil uji validitas dari 7 item motivasi, semua dinyatakan valid karena semua hasil dari 7 item tersebut memiliki nilai *corrected item-total correlation* lebih dari 0,3.
- Hasil uji validitas dari 7 item kinerja pegawai semua dinyatakan valid karena semua hasil dari 7 item tersebut memiliki nilai *corrected item-total correlation* lebih dari 0,3.
- Hasil uji validitas dari 7 item kepuasan kerja semua dinyatakan valid karena semua hasil dari 7 item tersebut memiliki nilai *corrected item-total correlation* lebih dari 0,3.

Hasil Uji Hipotesis dan Pembahasan

Tabel 2 Uji secara Parsial Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-8.640	7.433		-1.162	.261
	Disiplin_Kerja	.626	.226	.592	2.776	.013
	Motivasi	.125	.125	.213	1.000	.031

Dependent Variable: Kinerja_Pegawai
 Sumber : SPSS 25.00

Pada bagian *table Coefficients* dapat diketahui bahwa secara parsial nilai signifikansi dari variabel disiplin kerja 0,013 dan motivasi adalah

0.031. Dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai karena besarnya nilai adalah lebih kecil dari 0,05.

Tabel 3 Uji secara Parsial Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, dan Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-8.640	7.433		-1.162	.261
	Disiplin_Kerja	.626	.226	.592	2.776	.013
	Motivasi	.125	.125	.213	1.000	.031
	Kinerja	.524	.244	.234	1.700	.000

Dependent Variable: Kepuasan_Pegawai
 Sumber : SPSS 25.00

Pada bagian *table Coefficients* dapat diketahui bahwa secara parsial nilai signifikansi dari variabel disiplin kerja 0,01, motivasi adalah 0.031., dan kinerja adalah 0.000. Dari nilai

tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja, motivasi, dan kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karena besarnya nilai adalah lebih kecil dari 0,05.

Uji secara Simultan

Tabel 4. Uji ANOVA
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	180.348	2	90.174	10.883	.001 ^b
	Residual	140.852	17	8.285		
	Total	321.200	19			

a. Dependent Variable: Kepuasan_Kerja

b. Predictors: (Constant), Kinerja_Pegawai, Motivasi, Disiplin_Kerja

Sumber : Output SPSS 25.00

Pada bagian *table Coefficients* dapat diketahui bahwa secara anova nilai signifikansi adalah sebesar 0.001 yang artinya $\text{sig} < 0.005$. Dari nilai

tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja, motivasi, dan kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja secara simultan.

Uji Koefisien Determinasi

Tabel 5 Uji Koefisien Determinasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.749 ^a	.561	.510	2.878	.561	10.883	2	17	.001	1.982

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Disiplin_Kerja, Kinerja_Pegawai
 b. Dependent Variable: Kepuasan_Kerja
 Sumber : Output SPSS 25.00

Besarnya nilai R^2 atau R Square yang terdapat pada tabel *Summary* adalah sebesar 0,561, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh disiplin kerja, motivasi, dan kinerja pegawai terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 56,1% sedangkan 43,9% lainnya merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

PENUTUP

Simpulan

1. Ada pengaruh yang signifikan dari variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Uji pengaruh variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel 2 (nilai $\rho = 0,013 < 0,05$). Karena $\rho \text{ value} < \alpha$ maka terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
2. Ada pengaruh yang signifikan dari variabel motivasi terhadap kinerja pegawai. Uji pengaruh variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel 2 (nilai $\rho = 0,031 < 0,05$). Karena ρ

$\text{value} < \alpha$ maka terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel motivasi terhadap kinerja pegawai.

3. Ada pengaruh yang signifikan dari variabel kinerja pegawai terhadap kepuasan. Uji pengaruh variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel 3 (nilai $\rho = 0,000 < 0,05$). Karena $\rho \text{ value} < \alpha$ maka terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel kinerja pegawai terhadap kepuasan kerja.
4. Ada pengaruh yang signifikan dari variabel disiplin kerja, motivasi, dan kinerja terhadap kepuasan kerja. Uji pengaruh variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel 4 (nilai $\rho = 0,001 < 0,05$). Karena $\rho \text{ value} < \alpha$ maka terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel disiplin kerja, motivasi, dan kinerja secara simultan terhadap kepuasan kerja.

Saran

Usaha yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kinerja pegawai sehingga berdampak pada kepuasan

pegawai, diantaranya adalah meningkatkan indikator disiplin kerja, yaitu dengan ketaatan pada standar kerja, meningkatkan motivasi pegawai dengan memberikan pelatihan dan seminar yang dimana memberikan dampak jangka panjang terhadap kinerja sehingga dapat menciptakan kepuasan pegawai itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Colquitt, J.A., Lepine, A. J., & Wesson (2011) *Organizational Behavior*. New York: Mc. Graw Hill.
- Hasibuan, M.S.P. (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Kristianti, L. S., et al (2021). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pariwisata Purwakarta. *Jurnal Ilmiah PERKUSI*, 1(1), 101-109.
- Mangkunegara, A.P. (2015). *Evaluasi Kinerja SDM*, Penerbit Refika Aditama, Bandung.
- Nisfianoor, Muhammad. (2009). *Pendekatan Statistika Modern*, Penerbit Salemba Huamanika, Jakarta.
- Nurjaya, N., et al (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.
- Sedarmayanti. (2015). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung.
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Bisnis*, Edisi Ketujuh, Penerbit CV. Alfabeta, Bandung.
- Supriyanto. (2009). *Metodologi Riset Bisnis*, Penerbit PT Indeks, Jakarta.

Analisis Kinerja Dosen Melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi Pada Masa Pandemi Covid-19: Studi Kasus Di Universitas Kristen Satya Wacana

¹Sean Togar Simanjuntak, ²Caecilia Tri Wahyanti

Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga, Indonesia

Email : ¹212017027@student.uksw.edu, ²Caecilia.wahyanti@uksw.edu

(Diterima: Juli 2021; Direvisi: Juli 2021; Dipublikasikan: September 2021)

ABSTRAK

Tatanan Normal Baru saat pandemi Covid-19 telah mengubah kinerja dosen menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Tujuan penelitian adalah mengidentifikasi faktor berpengaruh dan besarnya kinerja dosen dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Desain penelitian dengan deskriptif kualitatif, pengumpulan data dengan wawancara mendalam dan analisis data dengan ATLAS-ti-9. Subyek penelitian adalah dosen UKSW, dengan unit analisis sebanyak 5 dosen mewakili jabatan fungsional Guru Besar, Lektor Kepala, Lektor, Asisten Ahli dan belum berjabatan fungsional. Hasil penelitian menunjukkan, secara umum dosen melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi secara Daring dengan *WFH*. Kinerja dosen pada pendidikan, penelitian dan publikasi ilmiah tidak berkurang dibanding sebelum pandemi Covid-19. Tetapi kinerja dosen pada pengabdian masyarakat lebih rendah dibanding sebelum pandemi Covid-19. Faktor kendala melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi dengan *WFH* adalah 1. Faktor eksternal dosen: a. *hardware* seperti kapasitas komputer, kelancaran internet, dan listrik, b. *software* seperti ketersediaan aplikasi pembelajaran, c. lingkungan kerja seperti gangguan dan pemahaman keluarga saat kerja secara *WFH*. 2. Faktor internal dosen: *brainware* yaitu penguasaan *hardware* dan *software*, serta pengaturan jadwal kerja. Faktor positif adalah rasa aman dan nyaman, fleksibilitas tempat dan waktu kerja, efisien waktu kerja, hemat biaya transportasi, memacu penguasaan teknologi informasi, serta meningkatkan kreatifitas ide bentuk praktikum, penelitian dan pengabdian masyarakat saat pandemi Covid-19.

Kata Kunci: Dosen, Kinerja, Tri Dharma Perguruan Tinggi, Pandemi Covid-19

PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 (*Corona Virus Disease 19*) telah mengancam kehidupan manusia karena infeksi yang ditimbulkan berakibat pada kematian (Li et al., 2020). Penularan Covid-19 ke manusia sangat cepat, melalui hewan atau antar manusia dari *droplet* (percikan) pernapasan atau mulut (Quyumi dan Alimansur, 2020). Oleh karena itu pemerintah Indonesia menetapkan Tatanan Normal Baru dengan mengubah pola hidup masyarakat agar tetap sehat, aman, produktif serta penularan Covid-19 dapat ditekan melalui protokol kesehatan (Putranti dan Susilo, 2020; Habibi, 2020).

Tatanan Normal Baru di perguruan tinggi telah mengubah cara kerja dosen dalam menjalankan tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat (Firman, 2020; Indrawati, 2020). Perubahan mendasar cara kerja dosen adalah dengan sistem *digital-online* dan bekerja dengan *Work from Home (WFH)* serta diberlakukannya protokol kesehatan (Ihsan et al., 2021). Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW) merupakan salah satu perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah juga mengatur sistem kerja civitas akademik dengan Tatanan Normal Baru yaitu proses pembelajaran secara *online* atau Daring (dalam jaringan), dosen bekerja secara *WFH*, pembatasan aktifitas dosen untuk tugas keluar kampus, pemberlakuan protokol kesehatan di lingkungan kampus, pembatasan aktifitas akademik dan non akademik di dalam kampus yang melibatkan banyak orang.

Permenristekdikti No.44, 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi dijelaskan dosen adalah tenaga profesional sekaligus ilmuwan, dimana kinerja dosen dinilai dari keberhasilan menjalankan tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat. Kinerja dosen adalah hasil yang dicapai oleh dosen dalam melaksanakan tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi yang dibebankan dan menjadi tanggung jawabnya atas dasar kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan dalam rentang waktu tertentu (Retnowati et al., 2018). Kinerja dosen berpengaruh pada perkembangan karir akademis dosen dan kualitas perguruan tinggi. Oleh karena itu kinerja dosen sangat penting dalam perguruan tinggi.

Kehidupan kampus menuju sistem *digital* dalam Tatanan Normal Baru belum berjalan efektif, karena adanya keterbatasan sarana dan kemampuan penguasaan teknologi informasi baik dosen dan atau mahasiswa (Bozkurt and Sharma, 2020). Disisi lain adanya pembatasan *mobilitas* seseorang selama pandemi Covid-19 menjadikan pembatas kegiatan dosen dalam pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat. Tampaknya tidak semua kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi dapat dilakukan secara optimal pada masa pandemi Covid 19 (Isnawijayani, 2020; Wibowo, 2020; Adiaty, 2020; Adedoyin and Soykan, (2020) Hingga saat ini belum diketahui kapan berakhirnya pandemi Covid-19. Oleh karena itu perlu dilakukan kajian kinerja dosen melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi saat pandemi Covid-19.

Tujuan penelitian adalah mengidentifikasi faktor yang berpengaruh dan menentukan besarnya kinerja dosen dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi pada masa pandemi Covid-19. Diharapkan hasil kajian dapat digunakan sebagai dasar evaluasi bagi pimpinan perguruan tinggi untuk melakukan peningkatan kinerja dosen melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi pada masa pandemi Covid-19.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Pandemi Virus Covid-19

Awalnya Covid-19 muncul di Wuhan, China pada Desember 2019, kemudian menyebar keseluruh dunia (Wilder-Smith and Freedman, 2020), sehingga oleh *World Health Organization (WHO)* wabah Covid-19 dikategorikan sebagai pandemi Covid-19 (Valerisha dan Putra, 2020). Infeksi Covid-19 menyebabkan *pneumonia* (infeksi paru-paru berat) dan *Acute Respiratory Distress Syndrome (ARDS)* yang dapat mengakibatkan kematian (Huang et al., 2020).

Dalam usaha menjaga produktifitas dan keselamatan masyarakat maka selama pandemi Covid-19 masyarakat harus melaksanakan Tatanan Normal Baru (Mustajab et al., 2020). Tatanan Normal Baru adalah tatanan, kebiasaan dan perilaku baru berdasar pada adaptasi budaya perilaku hidup bersih dan sehat dengan melakukan protokol kesehatan melalui 5M (menggunakan masker, mencuci tangan, menjaga jarak, menghindari kerumunan,

mengurangi mobilitas). Tatanan Normal Baru di perguruan tinggi didasarkan pada Surat Edaran Sekretaris Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan No. 20/2020 serta Surat Edaran Mendikbud No. 36603/2020 dan No. 36962/2020.

2. Kinerja Dosen

Kinerja merupakan hasil kerja nyata (*outcomes of work*) dari setiap orang atas prestasi kerja sesuai dengan perannya dalam perusahaan (organisasi) (Rivai V Zainal dan Sagala, 2009; Mahmudi, 2007). Oleh Simanjuntak (2005) dinyatakan kinerja adalah tingkat capaian hasil atas pelaksanaan tugas. Oleh Moehariono (2010) dinyatakan kinerja pegawai akan menentukan keberhasilan suatu organisasi. Oleh karena itu kualitas perguruan tinggi ditentukan kinerja dosen. Dalam Undang-Undang No. 12 tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi disebutkan tugas utama dosen adalah melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Oleh karena itu kinerja dosen adalah tingkat capaian dosen sebagai tenaga fungsional akademik dalam menjalankan tugas pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat (Muhammad et al. 2018)

3. Pengaruh Pandemic Virus Covid-19 terhadap Kinerja Dosen

Tatanan Normal Baru di perguruan tinggi telah mengubah metode pembelajaran dosen secara *online* melalui *WFH* (Assuncao Flores and Gago, 2020). Bekerja

secara *WFH* memiliki fleksibilitas dalam penyelesaian pekerjaan, jam masuk kerja dan tempat kerja, berorientasi pada *out put* kerja, efisien penggunaan ongkos transport, mengurangi kemacetan lalu lintas, menurunkan tingkat stres pegawai di jalan, serta memberikan rasa aman (Crosbie and Moore, 2004; Rupietaa and Beckmannb, 2016).

Sifat fleksibilitas dari *WFH* menguntungkan pekerja (Maya dan Anggresta, 2020) sehingga oleh Adiwaty (2020) dinyatakan bekerja secara *online* dengan *WFH* membuat dosen tertantang untuk meningkatkan kemampuan penguasaan teknologi informasi, dan mampu terpenuhinya tuntutan kualitas dan kuantitas penyelesaian tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi. Dosen melakukan kerja secara *WFH* dituntut untuk disiplin pengaturan waktu kerja (Ntshwarang et al., 2021). Hal ini sesuai hasil penelitian Ihsan et al. (2021) bahwa selama pandemic Covid-19 maka budaya kerja dengan kepemimpinan yang kuat dalam pelaksanaan protokol kesehatan, tepat waktu kerja dan penguasaan teknologi akan mempengaruhi kinerja dosen.

Sementara itu penelitian El Firdoussi et al. (2020) menyatakan proses pembelajaran dari beberapa kegiatan akademik perguruan tinggi yang dilakukan secara *WFH* selama pandemi Covid-19 tidak mampu menghasilkan *output* yang optimal. Demikian juga menurut Mahdy (2020) pada fakultas kedokteran hewan menunjukkan kegiatan praktikum dan penelitian

lapangan dan laboratorium secara *online* tidak mampu memberikan hasil kompetensi kedokteran hewan yang optimal. Hasil penelitian Khairiah (2020) menunjukkan adanya penurunan kinerja dosen karena kegelisahan dan kekhawatiran bahaya Covid-19 serta stress dan kelelahan dosen karena terbatasnya sarana prasarana dan penguasaan teknologi informasi untuk kerja secara *online*.

METODE PENELITIAN

1. Desain dan Data Penelitian

Desain penelitian adalah deskriptif kualitatif dengan metode penelitian survey dan studi pustaka.

2. Data Penelitian

Data penelitian meliputi data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara dosen. Data sekunder diperoleh dari studi pustaka dan data dosen.

Subyek penelitian adalah dosen Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW), dengan unit analisis (nara sumber) berjumlah minimal 5 dosen yang ditentukan secara *purposive sampling*. Kriteria dosen sebagai unit analisis (nara sumber) adalah dosen dengan jabatan fungsional Guru Besar, Lektor Kepala, Lektor, Asisten Ahli dan belum berjabatan fungsional.

3. Keabsahan Data

Data terkumpul dilakukan uji keabsahan data dengan teknik triangulasi terhadap sumber data dan metode (Moleong, 2010). Triangulasi sumber data dilakukan dengan *cross check* data melalui Kepala Biro Pengembangan SDM

UKSW. Triangulasi metode pengambilan data dilakukan *cross check* data nara sumber tercatat dengan data terekam *digital*.

4. Analisis Data

Analisis data digunakan alat bantu *software* ATLAS-ti-9. Tahapan analisis data meliputi: pengumpulan data, *input* data, memilih data penting dengan membuat *quotation*, menandai data dengan kode yang sesuai (*coding*), analisis data dengan jaringan (*network knowledge*) untuk melihat saling terkait antar *coding* data agar dapat disusun narasi laporan secara terstruktur (Afriansyah, 2016).

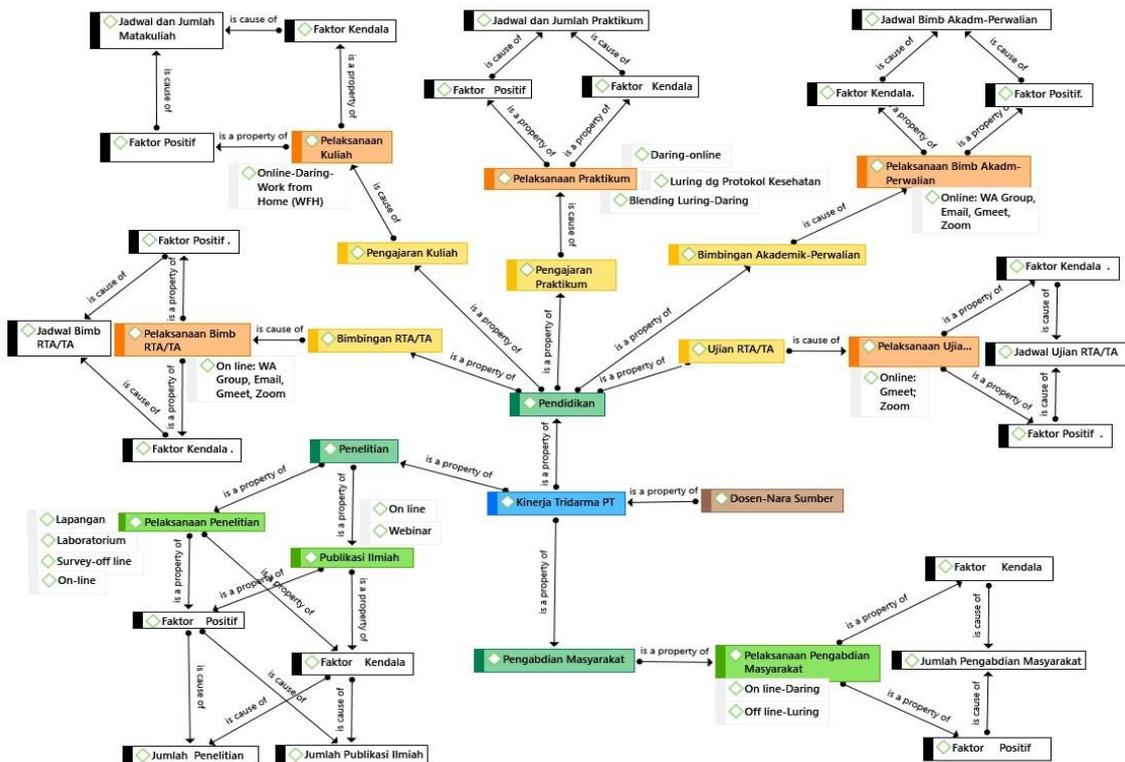
HASIL PENELITIAN

Hasil analisis data dengan ATLAS-ti-9 diperoleh *network code knowledge* dari kinerja Tridarma Perguruan Tinggi oleh dosen selama pandemi Covid-19 yang terlihat pada Gambar 1. Berdasarkan Gambar 1 maka secara umum dosen menjalankan tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi dengan metode Daring secara *WFH*. Metode kerja Daring bersifat *online*, tergantung pada a. *hardware* seperti kapasitas komputer, kelancaran internet, dan listrik, b. *software* seperti ketersediaan aplikasi pembelajaran, c.

brainware yaitu penguasaan dosen terhadap *hardware* dan *software*.

Dosen sering *stress* jika tidak menguasai teknologi pembelajaran *online*, sarana dan prasarana pendukung, dan kondisi demikian akan berpengaruh terhadap disiplin dan motivasi kerja dosen dan akhirnya menentukan kinerja dosen dalam melaksanakan tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi (Dewi, 2020; Napitupulu, 2020; Limbong, 2021). Bekerja secara *WFH* memiliki fleksibilitas penyelesaian pekerjaan, pengambilan keputusan, leluasa lokasi kerja dan waktu kerja sehingga perlu kendali jadwal kerja (Mungkasa, 2020). Hal ini seperti dinyatakan salah satu nara sumber:

“....kerja secara *WFH* dengan Daring menuntut saya harus lebih disiplin mengatur waktu kerja agar tidak timbul kelelahan. Kuliah secara Daring perlu persiapan panjang untuk materi kuliah, disamping itu saya harus melayani bimbingan akademik mahasiswa yang tidak mengenal waktu, serta harus menyelesaikan pekerjaan Tri Dharma *pt* lainnya dan manajemen kampus. Bekerja dengan *WFH* terasa pekerjaan menumpuk silih berganti sehingga saya harus pandai mengatur jam kerja di rumah....”



Gambar 1. Code of Network Knowledge dari Kinerja Dosen pada Tri Dharma Perguruan Tinggi Saat Pandemi Covid-19 (Hasil olahan software ATLAS-ti-9)

Kondisi tersebut diperkuat oleh pernyataan Hill et al. (2001) bahwa kerja secara *WFH* bersifat *fleksible* pada lokasi (*flexiplace*) dan waktu (*flexitime*), dan kondisi ini akan berdampak pada keseimbangan kerja dengan kehidupan sosialnya sehingga diperlukan pengaturan waktu kerja yang baik.

1. Kinerja Dosen pada Proses Pendidikan Kuliah dan Praktikum Saat Pandemi Covid-19

a. Kuliah

Penilaian kinerja dosen untuk pelaksanaan kuliah didasarkan keberhasilan melaksanakan kuliah sesuai jadwal yang ditetapkan program studi dan jumlah matakuliah yang diampu minimal tetap sama seperti sebelum masa pandemi Covid-19. Hasil kajian menunjukkan

selama pandemi Covid-19 jumlah matakuliah dosen tetap sama seperti sebelum masa pandemi Covid-19, serta dosen mampu melaksanakan kuliah sesuai jadwalnya. Kuliah oleh dosen dilakukan dengan *WFH* walaupun ada kendala dalam pelaksanaannya. Hal ini seperti yang diutarakan oleh salah satu nara sumber:

“.....saya kuliah dengan model *WFH* dan selama ini jumlah dan jadwal matakuliah tidak berubah, masih tetap sama (sebelum pandemi Covid-19) karena semuanya telah diatur dalam kurikulum dan Kaprodi... jadi saya dapat menyelesaikan jadwal kuliah, walaupun ada hambatan dalam pelaksanaan kuliah *WFH*....”

Kendala utama yang muncul saat *WFH* adalah

kapasitas komputer yang rendah untuk pembelajaran *online* dan koneksi internet buruk karena pengadaan internet dirumah dosen dilakukan sendiri oleh dosen sehingga kapasitas internet setiap dosen beragam. Disamping itu kendala lain adalah kejadian listrik padam, kekurangan contoh alat peraga pembelajaran, dan keterbatasan dosen dalam penguasaan aplikasi pembelajaran *online*. Kondisi demikian sesuai yang dinyatakan Nisa et al. (2020) dan Coman et al. (2020) bahwa kendala utama dosen melaksanakan perkuliahan secara *WFH* adalah kendala teknis, seperti sinyal internet dan perangkat yang digunakan..

Namun demikian terdapat sisi positif dari pelaksanaan kuliah dengan Daring secara *WFH* yaitu dosen menghemat biaya transportasi, efisien waktu kerja karena tidak memerlukan waktu menuju atau pulang kampus, dosen dapat mengerjakan pekerjaan rumah tangga diantara jam kerja akademik, meningkatkan kreatifitas dosen dalam mengembangkan media pembelajaran dan penguasaan teknologi informasi untuk pembelajaran *online*, bekerja dengan aman dari bahaya infeksi Covid-19 serta suasana kerja lebih nyaman dan rileks.

b. Praktikum

Praktikum adalah bentuk pembelajaran mahasiswa aktif untuk menyelesaikan masalah keilmuannya melalui

penggunaan alat, bahan dan metode tertentu (Millar, 2004). Selama pandemi Covid-19, kegiatan praktikum dengan bentuk bervariasi setiap fakultasnya yaitu 1. Praktikum secara Luring terbatas dengan protokol kesehatan; 2. Praktikum secara Daring yaitu praktikum virtual dengan video dan 3. Praktikum secara *blending* Luring-Daring, yaitu sebagian mata acara praktikum dilakukan secara Luring dan sebagian lainnya dengan Daring.

Kendala yang muncul saat praktikum tergantung dari model praktikum. Praktikum secara Luring dengan protokol kesehatan (jaga jarak antar mahasiswa) maka untuk kegiatan di laboratorium terkendala ruang/*space*, sementara untuk kegiatan di lapangan terkendala pada ketersediaan jumlah alat karena praktikum dilakukan individual mahasiswa (bukan kelompok) sehingga jumlah alat harus sebanyak jumlah mahasiswa peserta praktikum. Kendala praktikum secara Daring atau *blending* Luring-Daring adalah keterbatasan peralatan pendukung dan penguasaan teknologi informasi untuk menyusun materi praktikum bentuk virtual dengan video. Disisi lain pelaksanaan praktikum Daring sering terkendala koneksi internet.

Sisi positif pada masa pandemi Covid-19 dalam pelaksanaan praktikum adalah dosen terpacu untuk kreatif

dalam menyusun model praktikum, penguasaan teknologi informasi, sementara itu praktikum secara Daring maka acara praktikum dapat direkam kemudian dapat digunakan sebagai sumber belajar mahasiswa. Hal ini seperti yang dinyatakan salah satu nara sumber:

“.....*praktikum secara Daring selama pandemi Covid-19 membuat saya harus lebih kreatif dalam menyusun materi praktikum bentuk virtual dengan video, dan acara praktikum dapat direkam untuk materi belajar mahasiswa berikutnya.....*”

Hasil kajian menunjukkan model praktikum secara *blending* Luring-Daring adalah model ideal untuk meningkatkan aspek ketrampilan, pengetahuan dan sikap mahasiswa. Hal ini seperti yang dinyatakan Ananda dan Mertayasa, (2020) bahwa tujuan praktikum tidak akan tercapai hanya dengan model Daring, tetapi model Luring tetap diperlukan, maksimal 75% materi praktikum diberikan secara Daring.

c. **Bimbingan Akademik Mahasiswa dan Ujian Tugas Akhir (TA)**

Bentuk bimbingan akademik oleh dosen terhadap mahasiswa meliputi 1. Bimbingan Wali Mahasiswa (WM) yang dilakukan dosen terhadap mahasiswa untuk mengarahkan proses akademik; 2. Bimbingan Tugas Akhir (TA). Tugas Akhir (TA) adalah

karya ilmiah mahasiswa berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan bimbingan TA oleh dosen dan diakhir pelaksanaan TA dilakukan Ujian TA.

Masa pandemi Covid-19 telah mengubah mekanisme bimbingan akademik mahasiswa dan Ujian TA dari konvensional tatap muka atau Luring menjadi *online* atau Daring. Media yang digunakan untuk proses Bimbingan WM dan Bimbingan TA (termasuk Rencana TA) adalah *WA (WhatsApp) Group, e-mail, Google meet* dan *Zoom*. Sementara itu pelaksanaan Ujian TA digunakan *Google meet* atau *Zoom*. Secara keseluruhan proses bimbingan akademik dan ujian TA mahasiswa berjalan sesuai dengan jadwal yang ditentukan program studi. Kendala yang muncul adalah kelancaran koneksi internet antara mahasiswa dan dosen.

Hal positif selama pandemi Covid-19 untuk bimbingan akademik mahasiswa adalah mahasiswa lebih intensif berkonsultasi dengan dosen pembimbing karena tidak ada kendala jarak, tempat dan waktu. Demikian halnya dengan ujian TA secara *WFH* menjadikan mahasiswa lebih nyaman saat ujian dan aman dari paparan virus Covid-19. Hal ini seperti yang dinyatakan oleh nara sumber:

“.....*selama ada covid 19, bimbingan mahasiswa dan ujian TA berjalan lancar*”

karena dilakukan secara online sehingga saya dan mahasiswa aman dari covid-19 dan sepertinya mahasiswa malah lebih intensif berkonsultasi saat ini...”

Tampaknya mahasiswa menyukai pembelajaran *online* karena membuat mereka lebih disiplin dalam mengerjakan tugas, lebih mengenali teknologi informasi dan dapat menjaga kesehatan pada masa pandemi Covid-19 (Rachman dan Jamain, 2020; Ulfa dan Mikdar, 2020).

2. Kinerja Dosen pada Penelitian dan Publikasi Ilmiah Saat Pandemi Covid-19

a. Penelitian

Pembelajaran dan penelitian merupakan pilar utama dalam pendidikan tinggi (Mugimu et al., 2013; Hemmings and Kay, 2014). Oleh karena itu selama pandemi Covid-19, seluruh dosen tetap melaksanakan penelitian dengan jumlah yang tidak menurun bila dibandingkan dengan kondisi sebelum masa pandemi Covid-19.

Kelancaran pelaksanaan penelitian dosen selama pandemi Covid-19 tergantung pada sifat data (data primer-sekunder), lokasi (lapangan-laboratorium) dan tipe penelitian (eksperimen dengan perlakuan atau non eksperimen). Penelitian yang dapat dilakukan sesuai rencana adalah penelitian yang dilaksanakan di laboratorium, penelitian dengan data sekunder yang dapat diperoleh secara

online dan penelitian eksperimen dengan perlakuan yang tidak melibatkan banyak orang. Tetapi ada juga penelitian dilapangan dengan survey dan pengumpulan data dengan teknik wawancara ke subyek penelitian dapat dilaksanakan dengan baik karena pelaksanaan penelitian dilakukan dengan protokol kesehatan dan pengambilan data dengan bantuan teman sejawat di lokasi penelitian.

Adapun penelitian yang harus dilakukan modifikasi waktu dan metode pengambilan data karena adanya beberapa masalah dilapangan, adalah penelitian dengan survey dan data primer diambil dengan wawancara ke nara sumber. Hal ini seperti yang dinyatakan oleh nara sumber berikut:

“.....jadwal penelitian saya tidak sesuai rencana penelitian, karena saya harus melakukan survey dengan wawancara nara sumber...dan saya mengalami kesulitan persetujuan melakukan wawancara ke nara sumber. Oleh karena itu saya melakukan modifikasi jadwal ke lapangan dan jumlah nara sumber saya kurangi namun tetap sesuai kaidah metodologi dan ketika wawancara saya lakukan dengan protokol kesehatan yang ketat....”

Kesulitan penelitian lapangan selama pandemi Covid-19 juga telah dinyatakan Hadi (2020) dan Onyema et al. (2020) yaitu selama pandemi Covid 19 akan mengalami

kesulitan dalam melakukan penelitian terutama dalam pengumpulan data lapangan.

Berdasarkan dari kajian maka kendala yang muncul dalam penelitian dosen adalah diberlakukan protokol kesehatan akan menghambat mobilitas dosen, terbatasnya jadwal pemakaian laboratorium, terbatasnya pengambilan data dengan wawancara, sedangkan pengambilan data sekunder secara *online* terkendala kecepatan akses internet untuk melakukan *download* data besar.

Akan tetapi pandemic Covid -19 juga mampu memunculkan sisi positif terhadap penelitian dosen yaitu 1. Memunculkan kreatifitas dosen mengatasi metode pengumpulan data lapangan secara aman dan efektif; 2. Penggunaan cara *online* menjadikan waktu pengambilan data sekunder lebih intensif, diskusi antar anggota peneliti berjalan fleksibel dari sisi waktu, tenaga, dan biaya; 3. Adanya *WFH* maka dosen lebih fokus membaca, menggali berbagai sumber informasi, analisis data sekunder, dan menulis laporan penelitian serta 4. Dosen terpacu untuk menggali ide baru untuk pemecahan masalah penelitiannya.

b. Publikasi Ilmiah

Publikasi ilmiah dosen dapat dilakukan dalam forum seminar atau jurnal ilmiah atau *patent* atau hak kekayaan

intelektual atau desain/model atau buku ajar. Indikator kinerja publikasi ilmiah seorang dosen dapat dilihat dari kualitas dan kuantitas publikasi ilmiahnya, namun kuantitas publikasi ilmiah adalah indikator umum untuk menilai kinerja publikasi ilmiah seorang dosen (Leydesdorff et al., 2014 ; Zhu, J. and Liu, 2018).

Hasil kajian menunjukkan publikasi ilmiah dosen dilakukan secara *online* selama masa pandemi Covid-19. Seperti yang dinyatakan oleh salah satu nara sumber:

“.....saya tetap melakukan publikasi ilmiah dengan baik dan tidak terkendala, untuk publikasi bentuk jurnal saya lakukan secara *online*, seminar juga dilakukan secara *online* (*webinar*).....”

Berdasarkan pernyataan diatas menunjukkan jumlah publikasi ilmiah dosen baik dalam bentuk jurnal ilmiah dan seminar ilmiah tidak mengalami penurunan jika dibandingkan sebelum kondisi pandemi Covid-19. Oleh karena publikasi ilmiah dosen selama pandemi Covid-19 tidak ditemukan kendala.

Dalam situasi pandemi Covid-19 terdapat hal positif dalam publikasi ilmiah dosen yaitu 1. Situasi pandemi Covid-19 memunculkan topik kajian penelitian dan publikasinya untuk mencari pemecahan masalah, 2. Seminar model *webinar* sangat efisien waktu, tempat dan biaya, 3. Kerja

secara *WFH* menjadikan lebih fokus untuk menulis laporan penelitian dan naskah publikasi.

3. Kinerja Dosen pada Pengabdian Masyarakat Saat Pandemi Covid-19

Sangat beragam bentuk pengabdian masyarakat oleh dosen antara lain menduduki jabatan pimpinan di luar lembaga, pengembangan hasil pendidikan dan penelitian yang dimanfaatkan masyarakat atau industri, pelatihan atau penyuluhan atau penataran atau ceramah pada masyarakat, pelayanan kepada masyarakat untuk menunjang pelaksanaan pembangunan, membuat karya pengabdian masyarakat yang tidak dipublikasikan atau dipublikasikan dalam jurnal pengabdian masyarakat serta berperan aktif dalam pengelolaan jurnal ilmiah. Berdasarkan dari bentuk pengabdian masyarakat yang ada maka terdapat 2 kelompok pengabdian masyarakat yaitu 1. Pengabdian masyarakat yang harus ada interaksi langsung dengan masyarakat; 2. Pengabdian masyarakat yang tidak memerlukan interaksi langsung dengan masyarakat.

Selama pandemi Covid-19, pengabdian masyarakat ada yang berhasil dilaksanakan oleh dosen namun ada juga yang tidak terlaksana. Adapun bentuk pengabdian masyarakat yang berhasil dilakukan dosen adalah pengabdian masyarakat dalam bentuk yang tidak mengharuskan ada interaksi langsung dengan masyarakat misalnya keterlibatan dosen sebagai *reviewer* jurnal ilmiah atau pengelola jurnal

ilmiah, melaksanakan pengembangan hasil pendidikan dan penelitian yang dimanfaatkan masyarakat atau industri dan membuat karya pengabdian masyarakat yang tidak dipublikasikan atau dipublikasikan dalam jurnal pengabdian masyarakat.

Adanya pertimbangan keamanan kesehatan maka ada juga pengabdian masyarakat yang harus dilakukan dengan modifikasi pelaksanaannya, ditunda bahkan dibatalkan pelaksanaannya terutama untuk pengabdian masyarakat yang memerlukan interaksi langsung dengan masyarakat. Pengabdian masyarakat yang dibatalkan pelaksanaannya karena tidak dapat dilakukan modifikasi dengan *online* karena keterbatasan sarana prasarana *online*. Hal ini seperti yang dinyatakan oleh salah satu nara sumber:

“.....kegiatan pengabdian masyarakat mengalami penundaan jadwal beberapa kali tetapi akhirnya batal dilakukan karena permintaan mitra terkait protokol kesehatan dan keterbatasan internet dilokasi.....”

Berdasarkan dari hasil kajian, maka jumlah pengabdian masyarakat oleh dosen umumnya lebih rendah jika dibandingkan sebelum pandemi Covid-19. Memperhatikan kondisi pandemi Covid-19 maka kendala pengabdian masyarakat oleh dosen karena 1. Harus adanya interaksi dengan masyarakat; 2. Keterbatasan akses internet, komputer dan penguasaan

teknologi informasi dari pihak mitra (masyarakat).

Namun terdapat sisi positif dari situasi pandemi Covid-19 dalam pengabdian masyarakat yaitu 1. Memacu kreatifitas dosen untuk mencari bentuk-bentuk pengabdian masyarakat yang tidak harus berinteraksi langsung dengan masyarakat; 2. Memacu kreatifitas dosen untuk belajar menggunakan berbagai media sosial untuk melakukan pengabdian masyarakat.

PENUTUP

Simpulan

1. Secara umum dosen melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi secara Daring dengan *WFH*. Kinerja dosen pada pendidikan, penelitian dan publikasi ilmiah tidak berkurang dibanding sebelum pandemi Covid-19. Kinerja dosen pada pengabdian masyarakat lebih rendah dibanding sebelum pandemi Covid-19.
2. Faktor kendala melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi dengan *WFH* adalah 1. Faktor eksternal dosen: a. *hardware* seperti kapasitas komputer, kelancaran internet, dan listrik, b. *software* seperti ketersediaan aplikasi pembelajaran, c. lingkungan kerja seperti gangguan dan pemahaman keluarga saat kerja secara *WFH*, d. Keterbatasan masyarakat dalam penggunaan teknologi informasi menghambat penelitian dan pengabdian masyarakat. 2. Faktor internal dosen: *brainware* yaitu penguasaan teknologi pada *hardware*, *software*, dan pengaturan jadwal kerja.

3. Faktor positif adalah rasa aman dan nyaman, fleksibilitas tempat dan waktu kerja, efisien waktu kerja, hemat biaya transportasi, memacu penguasaan teknologi informasi, serta meningkatkan kreatifitas ide bentuk praktikum, penelitian dan pengabdian masyarakat saat pandemi Covid-19.

Saran

1. Peningkatan ketersediaan dan penggunaan *hardware* dan *software* bagi dosen untuk melakukan Daring secara *WFH*.
2. Dilakukan kajian aspek capaian pembelajaran oleh mahasiswa dalam proses pembelajaran selama masa pandemi Covid-19

DAFTAR PUSTAKA

- Adedoyin, O. B., and Soykan, E. (2020). Covid-19 Pandemic and Online Learning: The Challenges and Opportunities. *Interactive Learning Environments*, 1–13.
- Adiawaty, S. (2020). Pandemi Covid-19 dan Kinerja Dosen (Study Kasus Kinerja Dosen pada PT XYZ). *Esensi: Jurnal Manajemen Bisnis*, 23(2), 185–191.
- Affandi, A., et al. (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.
- Afriansyah, E. A. (2016). Penggunaan Software ATLAS.ti sebagai Alat Bantu Proses Analisis Data Kualitatif.

- Jurnal Mosharafa, Jurnal Pendidikan Matematika, 5(2), 53–63.
- Ananda Saraswati, N. L. P., dan Mertayasa, I. N. E. (2020). Pembelajaran Praktikum Kimia Pada Masa Pandemi Covid-19: Qualitative Content Analysis Kecenderungan Pemanfaatan Teknologi Daring. *Wahana Matematika Dan Sains: Jurnal Matematika, Sains, Dan Pembelajaran.*, 14(2), 144–161.
- Assuncao Flores, M. and Gago, M. (2020). Teacher education in times of COVID-19 pandemic in Portugal: national, institutional and pedagogical responses. *Journal of Education for Teaching*, 46(4), 507–516.
- Bozkurt, A., and Sharma, R. C. (2020). Emergency Remote Teaching in a Time of Global Crisis Due to Corona Virus Pandemic. *Asian Journal of Distance Education*, 15(1), 1–4.
- Coman, C., Țîru, L. G., Meseșan-Schmitz, L., Stanciu, C. and Bularca, M. C. (2020). Online Teaching and Learning in Higher Education d During the Coronavirus Pandemic: Students' Perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 12(24), 1–22.
- Crosbie, T. and Moore, J. (2004). Work–life Balance and Working from Home. *Social Policy and Society*, 3(3), 223–233.
- Dewi, S. N. (2020). Dampak Covid 19 terhadap Pembelajaran Daring di Perguruan Tinggi. *Jurnal Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial*, 12(2), 87–93.
- Djamas, N. (2005). Strategi Peningkatan Mutu Dosen PTAI (Pendidikan Tinggi Agama Islam). Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan. Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan.
- El Firdoussi, S., Lachgar, M., Kabaili, H., Rochdi, A., Goujdami, D. and El Firdoussi, L. (2020). Assessing Distance Learning in Higher Education during the COVID-19 Pandemic. *Education Research International*, 1–13.
- Firman. (2020). Dampak Covid-19 terhadap Pembelajaran di Perguruan Tinggi. *Bioma*, 2(1), 14–20.
- Habibi, A. (2020). Normal Baru Pasca Covid-19. *Adalah-Buletin Hukum Dan Keadilan*, 4(1), 197–202.
- Hadi, I. P. (2020). Pandemi Covid 19 dan Tantangan Penelitian Kualitatif. In *Komunikasi Empati dalam Pandemi Covid 19*. ASPIKOM, 275–280.
- Hemmings, B. and Kay, R. (2014). *Lecturer Self-Efficacy, Research Skills, and Publication Output*. Charles Sturt University, 1–15.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., Weitzman, M., Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M. and Weitzman, M. (2001). Finding an Extra day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance. *Family Relations*, 50(1), 49–58.
- Huang, C., Wang, Y., Li, X., Ren, L., Zhao, J., Hu, Y., Zhang, L., Fan, G., Xu, J., Gu, X., Cheng, Z., Yu, T., Xia, J., Wei, Y., Wu,

- W., Xie, X., Yin, W., Li, H., Liu, M., and Cao, B. (2020). Clinical Features of Patients Infected with 2019 Novel Coronavirus in Wuhan, China. *The Lancet*, 395, 497–506.
- Ihsan, M. A. Al, Nasution, Z., dan Ritonga, M. (2021). Pengaruh Faktor-Faktor Budaya Kerja dan Dampak Covid-19 terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Labuhanbatu. *Jurnal EMBA*, 9(1), 628–636.
- Indrawati, B. (2020). Tantangan dan Peluang Pendidikan Tinggi dalam Masa dan Pasca Pandemi Covid-19. *Jurnal Kajian Ilmiah*, 1(1), 39–48.
- Isnawijayani. (2020). Ketika Kartini Harus Work from Home. <https://sumeks.co>.
- Khairiah, K. (2020). Etika Kerja dan Pengelolaan Perguruan Tinggi Masa Pandemi Covid-19 dalam Perspektif Islam. *Qiyas*, 5(2), 80–87.
- Leydesdorff, L., Wagner, C. S. and Bornmann, L. (2014). The European Union, China, and the United States in the top-1% and top-10% Layers of Most-Frequently Cited Publications: Competition and collaborations. *Journal of Informetrics*, 8(3), 1–30.
- Li, Q., Guan, X., Wu, P., Wang, X., Zhou, L., Tong, Y., Ren, R., Leung, K. S. M., Lau, E. H. Y., Wong, J. Y., Xing, X., Xiang, N., Wu, Y., Li, C., Chen, Q., Li, D., Liu, T., Zhao, J., Liu, M., Feng, Z. (2020). Early Transmission Dynamics in Wuhan, China, of Novel Coronavirus-Infected Pneumonia. *New England Journal of Medicine*, 382(13), 1199–1207.
- Limbong, A. (2021). Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Kinerja Dosen UNAI Pada Tahun Ajaran 2019 / 2020. *Jurnal TeKa*, 11(1), 29–37.
- Mahdy, M. A. A. (2020). The Impact of COVID-19 Pandemic on the Academic Performance of Veterinary Medical Students. *Frontiers in Veterinary Science*, 7, 1–8.
- Mahmudi. (2007). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN Yogyakarta.
- Maya, S. dan Anggresta, V. (2020). Analisis Variabel yang Membentuk Kinerja pada Masa Covid 19. *Sosio E-Kons*, 12(3), 253–260.
- Millar, R. (2004). *The Role of Practical Work in The Teaching and Learning of Science*. High School Science Laboratories: Role and Vision, National Academy of Sciences, 1–24.
- Moeheriono. (2010). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ghalia Indonesia.
- Moleong, L. J. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. In Remaja Rosdakarya.
- Mugimu, C. B., Nakabugo, M. G. and Katunguka, E. R. (2013). Developing Capacity for Research and Teaching in Higher Education: A Case of Makerere University. *World Journal of Education*, 3(6), 33–45.
- Muhammad, M., Delsi, S. L. dan Dwinita, A. (2018). Rancang Bangun Sistem Informasi Evaluasi Kinerja Dosen dalam

- Perkuliahannya untuk Meningkatkan Kualitas Proses Pembelajaran. *Jurnal Teknologi Informasi Dan Komunikasi*, 7(2), 74–87.
- Mungkasa, O. (2020). Bekerja Jarak Jauh (Telecommuting): Konsep, Penerapan dan Pembelajaran. *Bappenas Working Papers*, 3(1), 1–32.
- Mustajab, D., Bauw, A., Rasyid, A., Irawan, A., Akbar, M. A. dan Hamid, M. A. (2020). Fenomena Bekerja dari Rumah sebagai Upaya Mencegah Serangan COVID-19 dan Dampaknya terhadap Produktifitas Kerja. *The International Journal of Applied Business*, 4(1), 13–21.
- Napitupulu, R. M. (2020). Dampak pandemi Covid-19 terhadap Kepuasan Pembelajaran Jarak Jauh. *Jurnal Inovasi Teknologi Pendidikan*, 7(1), 23–33.
- Nisa, L. C., Hikmaturrokhman, A. dan Sunardi, S. (2020). Kinerja Mengajar Dosen pada Masa Work from Home. *At-Taqaddum*, 12(2), 103–112.
- Ntshwarang, P. N., Malinga, T. and Losike-Sedimo, N. (2021). eLearning Tools at the University of Botswana: Relevance and Use Under COVID-19 Crisis. *Higher Education for the Future*, 8(1), 142–154.
- Onyema, E. M., Obafemi, F., Sen, S. and Sharma, A. (2020). Impact of Coronavirus Pandemic on Education. *Journal of Education and Practice*, June.
- Putranti, H. R. D., dan Susilo, A. (2020). Kompleksitas Work Life Balance (WLB) dan Kinerja Karyawan Menuju New Normal. *Jurnal Exchall*, 2(2), 22–34.
- Quyumi, E., dan Alimansur, M. (2020). Upaya Pencegahan dengan Kepatuhan dalam Pencegahan Penularan Covid-19 pada Relawan Covid. *Jph Recode*, 4(1), 81–87.
- Rachman, A., dan Jamain, R. R. (2020). Persepsi Mahasiswa Bimbingan dan Konseling Terhadap Pembelajaran Online pada Masa Pandemi Covid-19. *Prosiding Seminar Nasional Bimbingan Dan Konseling Universitas Negeri Malang. Arah Kurikulum Program Studi Bimbingan Dan Konseling Indonesia Di Era Merdeka Belajar*, 43–49.
- Retnowati, T. H., Mardapi, D., dan Kartowagiran, B. (2018). Kinerja Dosen di Bidang Penelitian dan Publikasi Ilmiah. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 6(2), 215–225.
- Rivai V Zainal dan Sagala, E. J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori Ke Praktik (Pertama)*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Rupietta, K. and Beckmann, M. (2016). Working from Home – What is the Effect on Employees’ Effort? In *The Center of Business and Economics (WWZ), University of Basel (Vol. 07)*.
- Simanjuntak, P. J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

- Ulfa, Z. D., dan Mikdar, U. Z. (2020). Dampak Pandemi Covid-19 terhadap Perilaku Belajar, Sosial dan Kesehatan bagi Mahasiswa FKIP Universitas Palangka Raya. *JOSSAE: Journal of Sport Science and Education*, 5(2), 124.
- Valerisha, A. dan Putra, M. A. (2020). Pandemi Global Covid-19 dan Problematika Negara-Bangsa: Transparansi Data Sebagai Vaksin Socio-Digital? *Jurnal Ilmiah Hubungan Internasional-PACIS. Edisi Khusus*, 131–137.
- Wibowo, S. (2020). Determinan Kinerja Dosen pada Pengajaran Metode Daring pada Masa Pandemi Covid-19 dengan Faktor Stres sebagai Pemediasi. *Journal of Business & Applied Management*, 13(2), 131–146
- Wilder-Smith, A. and Freedman, D. O. (2020). Isolation, Quarantine, Social Distancing and Community Containment: Pivotal Role for Old-Style Public Health Measures in the Novel Coronavirus (2019-nCoV) Outbreak. *Journal of Travel Medicine*, 0(0), 1–4.
- Zhu, J., and Liu, W. (2018). Comparing Like with Like: China Ranks First in SCI-Indexed Research Articles Since 2018. *Scientometrics*, 1–10.

Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Aparat Sipil Negara (ASN)

¹Muh. Yusuf Qamaruddin, ²M. Risal, ³Herna Sudarman
Universitas Muhammadiyah Palopo, Sulawesi Selatan, Indonesia
Email : ¹myusuf@umpalopo.ac.id, ²mrisal@umpalopo.ac.id
³henrasudarman@student.umpalopo.ac.id

(Diterima: Juli 2021; Direvisi: Juli 2021; Dipublikasikan: September 2021)

ABSTRAK

Motivasi dan komitmen organisasi dikategorikan sebagai foaktor-faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja. Sehingga Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi dan komitmen oraganisasi terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Pariwisata dan Dinas Tenaga Kerja. berdasarkan temuan penelitian menggunakan SPSS 21 dengan jumlah responden sebanyak 79 orang maka hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Pariwisata dan Dinas Tenaga Kerja baik secara parsial maupun secara simultan.

Kata Kunci: Motivasi, Komitmen Organisasi, Disiplin Kerja

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia sangat berperan penting untuk mengatur pengelolaan sumber daya manusia dan sumber daya perusahaan atau organisasi, agar dapat memberikan suatu hasil yang maksimal. Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, ataupun ilmu. Dikatakan proses karena manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Dikatakan seni karena manajemen suatu cara atau alat untuk seorang manajer dalam mencapai tujuan (Barsah, 2019). Faktor sumber daya khususnya manusia sangat penting bagi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Manusia yang sifatnya dinamis dapat dibentuk menjadi insan yang produktif yang dapat bersaing dengan kompetitor-kompetitor yang ada. Produktifitas ini hanya dapat dibentuk dengan kedisiplinan yang dimiliki oleh seorang karyawan atau pegawai pada sebuah lembaga baik pemerintah atau swasta. Disiplin kerja sendiri pada dasarnya dianggap sebagai kesadaran karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya pada lembaga tempat dia bekerja.

Faktor manusia harus menjadi perhatian utama dalam pelaksanaan tata kelola sebuah instansi. Faktor manusia yang memiliki kedisiplinan erat kaitannya dengan motivasi kerja yang dimiliki. Motivasi sendiri dipandang sebagai hal yang mendasari seseorang dalam melakukan sesuatu (Fauzan, 2017). Sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi sebagai salah satu faktor

yang dapat mempengaruhi disiplin kerja pegawai.

Selanjutnya, faktor lain yang dapat mempengaruhi disiplin kerja adalah komitmen organisasi. Kedisiplinan tidak akan dapat diterapkan dan dimanifestasikan dalam bentuk tindakan jika tidak didasari dengan komitmen organisasi yang kuat (Damri, Marzolina, & Haryetti, 2017). Komitmen organisasi sebagai bentuk tanggung jawab bagi pegawai dalam memahami, mematuhi, dan melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan atau instansi.

Diskusi pra penelitian yang dilakukan sementara menyimpulkan bahwa dua faktor ini yaitu motivasi dan komitmen organisasi membawa pengaruh pada disiplin kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Septiani, Sunuharyo, & Prasetya, 2016) mengatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Penelitian Susanty & Baskoro (2013) mengatakan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan pada disiplin kerja. Berdasarkan penelitian tersebut, maka penelitian ini dilakukan dengan maksud untuk mengonfirmasi temuan penelitian sebelumnya apakah sesuai jika penelitian ini dilaksanakan pada Dinas Pariwisata dan Dinas Tenaga Kerja.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Motivasi

Motivasi merupakan gerakan secara sadar dalam melakukan sesuatu (Zahari, 2015). Motivasi juga disebut sebagai serangkaian perilaku atas sikap dan nilai yang menjadi pendorong

sesorang melakukan tindakan dengan maksud mencapai sebuah tujuan (Saputra, 2016). Sehingga disimpulkan bahwa perlu adanya dukungan motivasi bagi keryawan agar dapat membawa dampak positif bagi perusahaan.

Dalam mengukur tingkat motivasi pada keryawan maka setidaknya diperlukan beberapa indikator diantaranya arah perilaku, tingkat usaha, dan tingkat kegigihan (Sutanto, 2018).

2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah bentuk konstruk dari hubungan anggota oganisasi (Mujib & Indartono, 2015). Tania et al. (2020) bahwa komitmen organisasi adalah perasaan dengan tanggung jawab yang sangat besar yang dimiliki setiap individu dalam sebuah organisasi demi tercapainya sebuah tujuan. Komitmen organisasi juga dianggap sebagai sikap suka rela dalam memegang tegh visi dan misi organisasi dan secara suka rela mengerahkan seluruh kemampuan demi tercapainya tujuan organisasi (Dewi & Suratman, 2014).

Dalam mengukur tingkat komitmen organsisi pada keryawan maka setidaknya diperlukan beberapa indikator diantaranya komitmen efektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif (Sudarmanto, 2009).

3. Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah gambaran sikap seorang pegawai dalam menjalani kesehariannya pada sebuah instansi tempat ia bekerja (Dewi & Suratman, 2014).

Hermaya & Yuniawan 2018) menjelaskan bahwa disiplin kerja sebagai cara seorang karyawan dalam berperilaku sehingga dengan hal itu dapat merubah kebiasaan-kebiasaan menyimpang menjadi kebiasaan yang menaati norma dan aturan perusahaan. Lebih jauh disebutkan bahwa disiplin kerja rangkaian tingkah laku dan perbuatan seseorang yang selalu berada dalam koridor yang sesuai dengan aturan dan norma baik secara tertulis maupun tidak tertulis (Kusumayadi & Ali, 2019).

Dalam mengukur tingkat disiplin kerja pada keryawan maka setidaknya diperlukan beberapa indikator diantaranya tujuan dan kemampuan; teladan pemimpin; balas jasa; keadilan; ketegasan pemimpin; hubungan kemanusiaan (Hasibuan, 2015).

4. Hipotesis Penelitian

H1: diduga bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja secara persial pada Dinas Pariwisata dan Dinas Tenaga Kerja

H2: diduga bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja secara parsial pada Dinas Pariwisata dan Dinas Tenaga Kerja

H3: diduga bahwa motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja secara simultan pada Dinas Pariwisata dan Dinas Tenaga Kerja.

METODE PENELITIAN**1. Populasi**

Populasi adalah tingkat wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga objek dan benda alam lainnya (Sugiyono, 2017). Populasi dalam penelitian adalah seluruh pegawai yang terdaftar pada Dinas Pariwisata dan Dinas Tenaga Kerja Kota Palopo yang berjumlah 79 pegawai.

2. Sampel

Sampel dalam penelitian ini adalah keseluruhan populasi yang dijadikan sampel sebanyak 79 pegawai.

3. Jenis Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif kuantitatif yang bertujuan menggambarkan data yang terkumpul dalam bentuk angka dengan menggunakan statistik.

4. Metode Analisis Data

Untuk melihat hasil dari penelitian ini maka digunakan beberapa tahapan pengujian dengan aplikasi SPSS 21. Tahapan pengujian terdiri dari uji validitas, uji reliabilitas, uji f, uji koefisien determinasi (R^2) dan uji koefisien regresi berganda serta uji t.

HASIL PENELITIAN**1. Uji Validitas**

Sebelum menghasilkan model regresi berganda, perlu dilakukan uji pendahuluan terlebih dahulu melalui uji validitas dan uji reliabilitas serta melakukan pengujian asumsi klasik. Uji validitas data diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner terhadap 79 responden dengan tingkat signifikansi sebesar 5%. Tingkat validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dan r tabel (0.195). jika nilai r hitung > r tabel maka angket penelitian dinyatakan valid

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel		Faktor loading	Kesimpulan
Motivasi	MTI_1	0,528	Valid
	MTI_2	0,372	Valid
	MTI_3	0,378	Valid
	MTI_4	0,559	Valid
Komitmen Organisasi	KO_1	0,223	Valid
	KO_2	0,443	Valid
	KO_3	0,526	Valid
	KO_4	0,349	Valid
Disiplin Kerja	DK_1	0,460	Valid
	DK_2	0,264	Valid
	DK_3	0,304	Valid
	DK_4	0,264	Valid
	DK_5	0,224	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2021

2. Uji Reliabilitas

Pada penelitian ini digunakan reliabilitas dengan model *Alpha Cronbach*.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Kesimpulan
Motivasi	7,177	Reliabel
Komitmen Organisasi	8,921	Reliabel
Disiplin Kerja	7,380	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2021

3. Uji Model (F)

Instrumen dinyatakan tidak reliabel jika nilai reliabilitas yang diperoleh tidak mencapai 0,6 (Jogiyanto, 2010). Hasil uji reliabilitas yang disajikan pada tabel di atas menunjukkan bahwa masing-masing nilai koefisien reliabilitas lebih besar dari 0,6 sehingga instrumen yang digunakan dinyatakan reliabel.

Tabel 3. Uji f

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2,154	2	1,077	4,798	,011 ^b
1 Residual	17,061	76	,224		
Total	19,215	78			

Sumber: data diolah, 2021

Seperti yang diketahui bahwa fungsi dari uji f atau uji simultan adalah untuk melihat pengaruh seluruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam hal ini seluruh variabel independen pada penelitian ini yaitu motivasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja pegawai dengan nilai signifikansi sebesar 0,011 atau

berada dibawah tingkat alpha yaitu 0,05.

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi bertujuan untuk menunjukkan besarnya derajat hubungan antara motivasi dan komitmen organisasi terhadap disiplin kerja.

Tabel 4. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,335 ^a	,112	,089	,474

Sumber: data diolah, 2021

Nilai R² pada hasil uji koefisien determinasi menunjukkan hasil sebesar 0,112 atau 11,2%. Dari nilai itu dapat dijelaskan bahwa besaran kontribusi yang dapat disumbang oleh variabel motivasi dan komitmen organisais terhadap disiplin kerja pada dinas Dinas Pariwisata dan Dinas Tenaga Kerja Kota Palopo adalah sebesar 11,2%. Hal ini mengindikasikan bahwa ada variabel lain diluar variabel yang ada dalam penelitian ini yang dapat mempengaruhi disiplin kerja pegawai akan tetapi tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Tabel 5. Hasil Uji Koefisien Regresi

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
(Constant)	23,976	2,017
1 Motivasi	,195	,081
Komitmen_Organisasi	,175	,078

Sumber: data diolah, 2021

Tabel 5 diatas menunjukkan hasil dari koefisien regersi dengan menggunakan *software* SPSS 21. Dimana persamaan yang dihasilkan dapat dituliskan dengan model seperti berikut:

$$Y = 23,976 + 0,195M + 0,175KO$$

Dengan model persamaan diatas maka dapat dijelaskan beberapa yang menyangkut persamaan tersebut dimana: konstanta dengan nilai sebesar 23,976 ditafsirkan bahwa variabel kedua variabel independen yakni motivasi dan komitmen organisasi tidak mempengaruhi disiplin kerja sebesar 23,976. Jika setiap variabel independen yang dimasukkan dalam penelitian diasusikan memiliki nilai sama dengan 0 maka variabel dependen yaitu disiplin kerja akan tetap pada nilai konstanta 23,976. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa ada faktor lain atau ada variabel lain yang dapat mempengaruhi disiplin kerja pada Dinas Pariwisata dan Diana Tenaga Kerja Kota Palopo selain variabel motivasi dan komitmen organisasi.

Untuk variabel motivasi dengan nilai sebesar 0,195. Sehingga hal ini dikatakan bahwa variabel motivasi memiliki pengaruh positif terhadap disiplin kerja. Artinya akan ada peningkatan dalam hal disiplin kerja sebesar 0,195 jika ada peningkatan atau perbaikan pada variabel motivasi dengan asumsi komitmen organisasi nilainya konstan.

Untuk variabel komitmen organisasi dengan nilai sebesar 0,175. Sehingga hal ini dikatakan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap disiplin kerja. Artinya akan ada peningkatan dalam hal disiplin kerja sebesar 0,175 jika ada peningkatan atau perbaikan pada variabel komitmen organisasi dengan asumsi variabel motivasi nilainya konstan.

Tabel 6. Uji t

Model	t	Sig.
	11,88	,00
(Constant)	7	0
1 Motivasi	2,400	,01
Komitmen_Organisasi	2,239	,028

Sumber: data diolah, 2021

Pada tabel 6 di atas menunjukkan nilai dari uji t pada masing-masing variabel dimana semuanya memiliki nilai yang signifikan atau berada pada tingkat alpha yaitu 5%.

Variabel motivasi dengan tingkat signifikan sebesar 0,019 dapat diartikan bahwa variabel ini secara signifikan mempengaruhi disiplin kerja. Dengan kesimpulan akhir bahwa disiplin kerja akan mengalami perbaikan dan peningkatan jika motivasi yang dimiliki setiap pegawai yang ada pada Dinas Pariwisata dan Dinas Tenaga Kerja Kota Palopo ditingkatkan secara berkala.

Variabel komitmen organisasi dengan tingkat signifikan sebesar 0,028 dapat diartikan bahwa variabel ini secara signifikan mempengaruhi disiplin kerja. Dengan kesimpulan akhir bahwa disiplin kerja akan mengalami perbaikan dan peningkatan jika komitmen organisasi secara matang dapat dipahami dan diterapkan oleh masing-masing pegawai yang ada pada dinas Dinas Pariwisata dan Dinas Tenaga Kerja Kota Palopo.

PEMBAHASAN

1. Motivasi Berpengaruh Pada Disiplin Kerja Pegawai

Berdasarkan dari hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

disiplin kerja pegawai pada Dinas Pariwisata dan Diana Tenaga Kerja Kota Palopo dimana penelitian ini sesuai dengan penelitian Oktaria & Nugraheni (2017) yang meneliti tentang “Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kompensasi dan Motivasi Kerja Pegawai pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang” menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, kepuasan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dan begitu juga dengan motivasi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai.

2. Komitmen Organisasi Berpengaruh Pada Disiplin Kerja Pegawai

Komitmen organisasi sangat erat kaitannya dengan kedisiplinan kerja, sebagaimana diungkapkan Harnoto (2006) bahwa jika seseorang tidak memiliki komitmen organisasi yang tinggi maka akan bersikap acuh dan merasa tidak memiliki tanggung jawab atas apapun yang berkaitan dengan organisasi tempat ia berada. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai Dinas Pariwisata dan Diana Tenaga Kerja Kota Palopo dengan demikian membuktikan bahwa setiap ada peningkatan komitmen organisasi maka akan berpengaruh untuk meningkatkan disiplin kerja. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Singal et al. (2018) dengan

penelitian “Analisis Pengaruh Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai (Studi Di Bank Mandiri Area Manado)” menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, begitupun dengan komitmen organisasi juga berpengaruh signifikan pada disiplin kerja pegawai pada Bank Mandiri area Manado dari hasil ini kedua variabel berpengaruh signifikan secara parsial dan juga simultan.

PENUTUP Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel motivasi dan komitmen organisasi terhadap disiplin kerja pada Dinas Pariwisata dan Diana Tenaga Kerja Kota Palopo berdasarkan hasil penelitian ini ditarik kesimpulan bahwa setiap variabel independen dalam penelitian ini berpengaruh signifikan secara parsial dan simultan dengan tingkat signifikansi untuk variabel motivasi 0,019 dan komitmen organisasi dengan nilai signifikansi 0,028. Secara simultan dengan nilai signifikansi 0,011. Selain itu penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa kedua variabel independen sangat kecil pengaruhnya terhadap disiplin kerja yaitu sebesar 11,2%.

Saran

Hasil dari temuan penelitian dan kesimpulan yang telah di jelaskan, maka disampaikan beberapa saran untuk menjadi acuan dalam proses perbaikan tingkat kedisiplinan pegawai pada Dinas Pariwisata dan

Dinas Tenaga Kerja Kota Palopo sebagai berikut:

1. Bahwa dalam upaya peningkatan disiplin kerja pegawai perlu adanya terobosan baru dalam proses pengelolaan sistem tata kelola pemerintahan dalam meningkatkan motivasi pegawai, misalnya memberikan penghargaan bagi pegawai yang memiliki kedisiplinan tinggi dalam bekerja. Dalam hal meningkatkan motivasi perlu mencoba hal-hal baru misalnya pimpinan melakukan *outbound gathering* bersama seluruh pegawai, hal ini juga sebagai upaya meningkatkan kebersamaan diantara pegawai agar saling memotivasi dalam berbagi hal sehingga dapat meningkatkan disiplin kerja kedepannya.
2. Peningkatan komitmen organisasi aka berdampak pada disiplin kerja sehingga dalam hal meningkatkan komitmen organisasi perlu dilakukan pelatihan kepada pegawai dan juga perlu memberi jaminan kepada pegawai bahwa setiap keberhasilan yang dilakukan dalam sebuah pekerjaan akan mendapatkan penghargaan, sehingga hal ini akan memacu pegawai dalam meningkatkan kedisiplinan kerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Barsah, A. (2019). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Tangerang. *Jenius*, 3(1), 1–15.
- Damri, Z., Marzolina, M., & Haryetti, H. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Pegawai Biro Administrasi Pemerintahan Umum Provinsi Riau. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau*, 4(1), 656–666.
- Dewi, Y. R., & Suratman, B. (2014). Komunikasi Organisasi dan Komitmen Organisasi Kaitannya Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Kantor Imigrasi Kelas II Blitar, (2), 1–16.
- Fauzan, M. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai (Sebuah Kajian Ekonomi Sumber Daya Manusia Studi Kasus Pada Pt. Bank Muamalat Indonesia Cabang Pematangsiantar). *Jurnal Ekonomi & Studi Pembangunan*, 18(1). <https://doi.org/10.18196/jesp.18.1.3781>
- Hermaya, Z. M., & Yuniawan, A. (2018). Analisis Pengaruh Iklimorganisasi, Komunikasi Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja (Studi Pada Karyawan Divisi Operasional PT. Plasa Simpanglima Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*, 7(1), 1–15.
- Kusumayadi, F., & Ali, M. (2019). Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kedisiplinan Kerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Dprd Kabupaten Bima. *Jmm Unram - Master of Management Journal*, 8(4), 503–513. <https://doi.org/10.29303/jmm.v>

- 8i4.473
- Mujib, M., & Indartono, S. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Komitmen Terhadap Disiplin Kerja (Studi Pada Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Diy). *Prosiding Seminar Nasional*, 51–63.
- Oktaria, R. A., & Nugraheni, R. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kompensasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. *Diponegoro Journal of Management*, 6(Nomor 3), 1–10.
- Saputra, T. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Dinas Pemuda Dan Olahraga Provinsi Riau.
- Septiani, M., Sunuharyo, B., & Prasetya, A. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan AJB Bumiputera 1912 Cabang Celaket Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis SI Universitas Brawijaya*, 40(2), 98–105.
- Singal, D. L., Dotulong, L. O. H., Manajemen, J., Sam, U., & Manado, R. (2018). Analisis Pengaruh Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai (Studi Di Bank Mandiri Area Manado). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4), 2678–2687. <https://doi.org/10.35794/emba.v6i4.21049>
- Barsah, A. (2019). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Tangerang. *Jenius*, 3(1), 1–15.
- Damri, Z., Marzolina, M., & Haryetti, H. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Pegawai Biro Administrasi Pemerintahan Umum Provinsi Riau. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau*, 4(1), 656–666.
- Dewi, Y. R., & Suratman, B. (2014). Komunikasi Organisasi dan Komitmen Organisasi Kaitannya Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Kantor Imigrasi Kelas II Blitar, (2), 1–16.
- Fauzan, M. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai (Sebuah Kajian Ekonomi Sumber Daya Manusia Studi Kasus Pada Pt. Bank Muamalat Indonesia Cabang Pematangsiantar). *Jurnal Ekonomi & Studi Pembangunan*, 18(1). <https://doi.org/10.18196/jesp.18.1.3781>
- Hasibuan, M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hermaya, Z. M., & Yuniawan, A. (2018). Analisis Pengaruh Iklim organisasi, Komunikasi Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja (Studi Pada Karyawan Divisi Operasional PT. Plasa Simpanglima Semarang). *Diponegoro Journal Of*

- Management*, 7(1), 1–15.
- Kusumayadi, F., & Ali, M. (2019). Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kedisiplinan Kerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Dprd Kabupaten Bima. *Jmm Unram - Master of Management Journal*, 8(4), 503–513.
<https://doi.org/10.29303/jmm.v8i4.473>
- Mujib, M., & Indartono, S. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Komitmen Terhadap Disiplin Kerja (Studi Pada Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Diy). *Prosiding Seminar Nasional*, 51–63.
- Oktaria, R. A., & Nugraheni, R. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kompensasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. *Diponegoro Journal of Management*, 6(Nomor 3), 1–10.
- Saputra, T. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Dinas Pemuda Dan Olahraga Provinsi Riau.
- Septiani, M., Sunuharyo, B., & Prasetya, A. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan AJB Bumiputera 1912 Cabang Celaket Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis SI Universitas Brawijaya*, 40(2), 98–105.
- Singal, D. L., Dotulong, L. O. H., Manajemen, J., Sam, U., & Manado, R. (2018). Analisis Pengaruh Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai (Studi Di Bank Mandiri Area Manado). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4), 2678–2687.
<https://doi.org/10.35794/emba.v6i4.21049>
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pustaka Belajar.
- Susanty, A., & Baskoro, S. W. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Pln (Persero) Apd Semarang). *J@Ti Undip: Jurnal Teknik Industri*, 7(2), 77–84.
<https://doi.org/10.12777/jati.7.2.77-84>
- Sutanto, I. T. dan E. M. (2018). Pengaruh Kepuasan Pada Kompensasi, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kedisiplinan Kerja Sopir Tetap PT. Sumber Karya, 6(2).
- Tania, M., Tarigan, I., & Syawaluddin. (2020). Kerja Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pt . Trans Sumatera Agung Medan. *Jurnal Bisnis Kolega*, 6(1), 57–70.
- Zahari, M. (2015). Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jambi. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 6(1), 47–57.

**Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kreativitas Pemecahan Masalah Sebagai Variabel Intervening
(CV Deschino Sport)**

Ardian Wahyunata

Fakultas Ekonomi, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta

Email : awahyunata@gmail.com

(Diterima: Juli 2021; Direvisi: Juli 2021; Dipublikasikan: September 2021)

ABSTRAK

Penelitian ini menguji tentang hubungan antara Pelatihan Kerja, Kinerja Karyawan melalui Kreativitas Pemecahan Masalah. Metode yang peneliti gunakan adalah kuesioner dengan teknik sampel jenuh. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 60 responden. Metode analisis menggunakan regresi dengan SPSS versi 17. Hasil Penelitian ini mendukung hipotesis yang di buat, yaitu, Pelatihan Kerja terhadap Kreativitas Pemecahan Masalah memiliki pengaruh positif, Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan berpengaruh positif dan Kreativitas Pemecahan Masalah berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Kata Kunci: Pelatihan Kerja, Kreativitas Pemecahan Masalah, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Persaingan berbagai perusahaan dalam era global semakin kompleks, sehingga bagaimana strategi dari perusahaan yang harus dapat memperhatikan pemanfaatan seluruh potensi-potensi yang ada tak lain ialah Sumber Daya Manusianya, sehingga sebuah perusahaan nantinya dapat meningkatkan pemasukan dari pada perusahaan itu sendiri dan dapat meningkatkan kualitas mereka. Melihat pentingnya Sumber Daya Manusia di dalam organisasi maka pengelolaan sumber daya ini juga merupakan bagian yang sangat penting dari pekerjaan manajemen, mulai dari perekrutan karyawan, pelatihan, masa training, bekerja, penggajian serta yang lainnya.

Penelitian ini di lakukan pada CV. Deschino Sport di Bantul Yogyakarta yang merupakan produksi sarung tangan dengan pemasaran lokal hingga ekspor. Salah satu dari proses agar terciptanya tujuan dari perusahaan yaitu dengan Pelatihan Kerja. dalam Menurut Kaswan (2011:2) dalam (Sugiarti & Megawarni, 2012), “Pelatihan kerja adalah proses meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan,” Hal ini menunjukkan pelatihan kerja sangat penting bagi tenaga kerja agar dapat lebih menguasai pekerjaan yang di berikan dan sebagai upaya mempersiapkan tenaga kerja dalam menghadapi tugas dalam perkerjaan.

Menurut Simamora dalam (Hartatik, 2014:89) dalam (Sugiarti et al., 2016), Upaya meningkatkan kinerja bagi karyawan dengan tujuan dilakukannya pelatihan kerja adalah untuk memperbaiki kinerja karyawan yang tidak memuaskan karena

kekurangan keterampilan, sehingga dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu proses peningkatan dalam pengetahuan dan unsur keahlian untuk memperbaiki kinerja karyawan dari yang kurang baik menjadi lebih baik, selanjutnya di tambah dengan unsur kreativitas yang tinggi telah di miliki oleh karyawan sehingga mampu dapat menyelesaikan permasalahan yang kreatif yang di diharapkan, memang dapat dikatakan di dalam perusahaan banyak masalah yang akan di hadapi baik dengan karyawan perusahaan (internal) maupun hubungannya dengan pelanggan (eksternal), sehingga sumber daya manusia dituntut dapat memiliki ide-ide kreatif dalam menghadapi masalah di dalam suatu pekerjaan.

Menurut Hamalik, (1994:151) dalam (Wardani, 2020) problem solving adalah suatu proses mental dan intelektual dalam menemukan masalah dan memecahkan berdasarkan data dan informasi yang akurat, sehingga dapat diambil kesimpulan yang tepat dan cermat. Sehingga untuk meningkatkan Kinerja Karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan di perlukan Pelatihan Kerja, karena memiliki peranan penting kualitas dari suatu karyawan, setelah diberikan Pelatihan Kerja maka timbullah suatu kreativitas bahkan inovasi atau ide-ide kreatif dari para karyawan dan dapat memecahkan masalah yang di hadapi dalam pekerjaan.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Pengertian Pelatihan Kerja

Menurut Octaviani, 2019:11 dalam (Nurhelivia & Wangdara,

2020) “Pelatihan adalah bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pelatihan dari pada teori”, untuk dapat mendapatkan hasil yang memuaskan dari kinerja para karyawan sangat perlu adanya pengetahuan dan keterampilan yang cukup baginya. Menurut Kaswan (2011:2) dalam (Sugiarti et al., 2016),, “Pelatihan adalah proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan.”

Menurut Mangkunegara (2011: 57) dalam (Khoiriyah et al., n.d.), Indikator-indikator pelatihan tersebut yaitu : Instruktur, Peserta, Materi, Metode, tujuan.

a. Instruktur

Pentingnya kualitas dari seorang pelatih yang nantinya dapat menghasilkan orientasi pada peningkatan skill, sehingga bagian pelatih ini harus di perhatikan kualifikasi-kualifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya, personal dan kompetensi serta selain itu harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan.

b. Peserta

Dalam mengikuti Pelatihan pesertanya juga melalui proses seleksi berdasarkan syarat-syarat tertentu serta kualifikasi yang sesuai, kemudian didalam melakukan pelatihan harus memiliki semangat yang tinggi dalam mengikutinya.

c. Materi

Program pelatihan sumber daya manusia yang di berikan kepada para peserta baik dari materi maupun metode yang lainnya mempunyai manfaat yaitu tujuan yang hendak di capai oleh perusahaan. Materi pelatihan yang menysasar ke peserta di harapkan mampu menambah kemampuan peserta sehingga kedepan dapat diterapkan atau diaplikasikan ke dalam pekerjaannya nantinya

d. Metode

Memberikan sosialisasi metode pelatihan ini sebelumnya agar peserta dapat mudah memahami apa yang telah di jelaskan oleh instruktur, dengan titik pencapaian memberikan pemahaman terhadap kebutuhan peserta pelatihan

e. Tujuan

Dengan pelatihan di harapkan para peserta atau calon karyawan baru memiliki hasil pelatihan kerja meliputi: meningkatnya skill dan ketrampilan, berbagai pengetahuan, dan tingkah laku karyawan.

2. Kinerja Karyawan

Menurut (Siagian, 2018: 5) dalam (Nurhelivia & Wangdara, 2020) Kinerja berasal dari kata *job performance* yang berarti prestasi atau prestasi kerja oleh seseorang. Kinerja karyawan yaitu perolehan yang didapat dalam mengerjakan pekerjaan yang digapai seorang karyawan ketika dia melakukan pekerjaan dengan tanggung jawab yang ditugaskan. Pengertian

kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja yang berkualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan apa yang telah diberikan oleh pimpinan perusahaan. Menurut Suparyadi (2015:300) dalam (Sari & Susilo, 2020), kinerja karyawan merupakan masalah yang sentral dalam kehidupan sebuah organisasi karena sebuah organisasi atau perusahaan akan mampu mencapai tujuan atau tidak, sangat tergantung pada sebaik apa kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawannya.

Menurut Menurut Bangun (2012:234) dalam (Sari & Susilo, 2020), indikator dari penelitian kinerja karyawan yaitu: Kuantitas Pekerjaan, Kualitas Pekerjaan, Ketepatan Waktu, Kehadiran, Kemampuan Kerja Sama.

Faktor- Faktor Kinerja Karyawan

Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007:160) (Anggereni, 2019) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik karyawan sebagai berikut.

- (1) Faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, usia, keterampilan, emosi, dan spiritual.
- (2) Faktor ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertikal dan horizontal, kompensasi, kontrol berupa penyediaan, fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur

kerja, sistem hukuman dan sebagainya.

Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan

Tujuan dari dari kinerja menurut Mangkunegara (2014:10-11) dalam (Yulianti, 2015) adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

Kreativitas Penyelesaian Masalah

Menurut, (Sang-Woo Hahm 2018) dalam (Wardani, 2020) Kreativitas adalah generasi ide-ide baru dan berguna oleh masing-masing karyawan, sedangkan inovasi melibatkan sukses implementasi ide-ide kreatif oleh organisasi, sedangkan Menurut Rachmawati (2010:14) dalam (Styoro Cahyo Wibowo 2013), kreativitas merupakan suatu proses mental individu yang melahirkan gagasan, proses, metode ataupun produk baru yang efektif yang bersifat imajinatif, estetis, fleksibel, integrasi, suksesi, diskontinuitas, dan

diferensiasi yang berdaya guna dalam berbagai bidang untuk pemecahan suatu masalah.

Dimensi Kreativitas

Kreativitas Menurut Rhodes dalam Munandar (2009) dalam (Sintaasih et al., 2013) mendefinisikan ke dalam 3 dimensi kreativitas yaitu; Person, Process, Press.\

Point- point Penelitian Kreativitas

Menurut Yilmaz & Akman (2008:105) dalam (Sari & Susilo, 2020), *item* dari penelitian kreativitas yaitu:

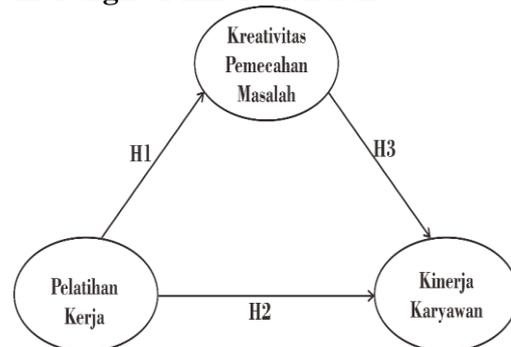
- Didukung oleh manajemen dan budaya perusahaan yang mendorong untuk melakukan kreativitas.
- Dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dengan cepat.
- Melakukan perbaikan secara kontiyu untuk pengembangan kemampuan.
- Didukung oleh manajemen untuk dapat mengetahui perubahan kondisi lingkungan.
- Didukung oleh manajemen untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan perusahaan (produk, ide, kreativitas).
- Menggunakan pengetahuan dari sumber informasi yang berbeda untuk mengembangkan tugas secara efisien dan efektif.

Pengertian Penyelesaian Masalah (*Problem Solving*)

Menurut Heppner dan Krauskropf (Heppner, Pretorius, Lee & Wang, 2002) dalam (Dwi et al.,

2016) pemecahan masalah dilakukan ketika individu menghadapi masalah kompleks, perubahan secara cepat, dan tujuan yang berhubungan secara langsung dengan kognitif, afektif, dan tindakan yang dilakukan untuk menghadapi masalah baik dari internal maupun eksternal individu.

Kerangka Pikir Penelitian



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang di gunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan CV. Deschino Sport di Piyungan, Bantul, Yogyakarta yang berjumlah 60 orang. Dalam pengambilan Sampel ini menggunakan sampling jenuh yaitu Karyawan CV. Deschino Sport di Piyungan, Bantul, Yogyakarta sejumlah 60 karyawan. Data penelitian ini didapat dari individu atau perseorangan dengan cara mengisi kuesioner untuk mengetahui hasil dari penelitian ini menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji regresi dan uji sobel tes. Analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS versi 17.

HASIL PENELITIAN

Jika r hitung $>$ r tabel dan bernilai positif maka butir pernyataan atau pertanyaan pada kuesioner tersebut dapat dikatakan valid, begitu sebaliknya. Berikut hasil olah data dari 60 responden.

Uji Validitas

1. Pengujian Validitas Pelatihan Kerja

Tabel 1
Uji Validitas Variabel Pelatihan Kerja

Butir	r hitung	r table	Keterangan
PK.1	0,656	0,2542	Valid
PK.2	0,638	0,2542	Valid
PK.3	0,622	0,2542	Valid
PK.4	0,556	0,2542	Valid
PK.5	0,530	0,2542	Valid
PK.6	0,574	0,2542	Valid
PK.7	0,424	0,2542	Valid
PK.8	0,616	0,2542	Valid
PK.9	0,636	0,2542	Valid
PK.10	0,423	0,2542	Valid
PK.11	0,536	0,2542	Valid
PK.12	0,650	0,2542	Valid
PK.13	0,604	0,2542	Valid
PK.14	0,499	0,2387	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Pertanyaan Pelatihan Kerja terdiri dari 14 butir pertanyaan, berdasarkan hasil uji validitas seluruh item dinyatakan valid dengan nilai r hitung bergerak dari 0,499 sampai dengan 0,656, yang dibandingkan dengan nilai Tabel r *Product Moment* sebesar 0,2542. Berdasarkan hasil analisis validitas, maka variabel Pelatihan Kerja dinyatakan Valid.

2. Pengujian Validitas Kreativitas Pemecahan Masalah

Tabel 2
Uji Validitas Variabel Kreativitas Pemecahan Masalah

Butir	r hitung	r table	Keterangan
KPM.1	0,607	0,2542	Valid
KPM.2	0,554	0,2542	Valid
KPM.3	0,577	0,2542	Valid
KPM.4	0,671	0,2542	Valid
KPM.5	0,681	0,2542	Valid
KPM.6	0,674	0,2542	Valid
KPM.7	0,638	0,2542	Valid
KPM.8	0,625	0,2542	Valid

KPM.9	0,650	0,2542	Valid
KPM.10	0,625	0,2542	Valid
KPM.11	0,627	0,2542	Valid
KPM.12	0,671	0,2542	Valid
KPM.13	0,624	0,2542	Valid
KPM.14	0,666	0,2542	Valid
KPM.15	0,571	0,2542	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Pertanyaan Kreativitas Pemecahan Masalah terdiri dari 15 butir pertanyaan, berdasarkan hasil uji validitas seluruh item dinyatakan valid dengan nilai r hitung bergerak dari 0,554 sampai dengan 0,681, yang dibandingkan dengan nilai Tabel r *Product Moment* sebesar 0,2542. Berdasarkan hasil analisis validitas, maka variabel Kreativitas Pemecahan Masalah dinyatakan Valid.

3. Pengujian Validitas Kinerja Karyawan

Tabel 3
Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

Butir	r hitung	r table	Keterangan
KK.1	0,527	0,2542	Valid
KK.2	0,581	0,2542	Valid
KK.3	0,648	0,2542	Valid
KK.4	0,720	0,2542	Valid
KK.5	0,546	0,2542	Valid
KK.6	0,595	0,2542	Valid
KK.7	0,601	0,2542	Valid
KK.8	0,632	0,2542	Valid
KK.9	0,632	0,2542	Valid
KK.10	0,627	0,2542	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Pertanyaan Kinerja Karyawan terdiri dari 10 butir pertanyaan, berdasarkan hasil uji validitas seluruh item dinyatakan valid dengan nilai r hitung bergerak dari 0,527 sampai dengan 0,720, yang dibandingkan dengan nilai Tabel r *Product Moment* sebesar 0,2542

Berdasarkan hasil analisis validitas, maka variabel Kinerja Karyawan dinyatakan Valid.

JENIUS

Uji Reliabilitas

Hal yang dilakukan setelah menunjukkan bahwa semua variabel pernyataan layak dijadikan instrumen penelitian adalah melakukan uji sampel besar sebanyak 60 responden. Pernyataan dapat di katakana reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0.6. Berikut ini adalah hasil uji reliabilitas.

Tabel 4
Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	n item	Keterangan
Pelatihan Kerja	0,834	14	Reliabel

Kreativitas Pemecahan Masalah	0,890	15	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,806	10	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Berdasarkan dari tabel dapat diambil kesimpulan bahwa nilai *Chrobach's alpha* Lebih besar dari 0,6. Maka variabel Pelatihan Kerja, Kreativitas Pemecahan Masalah dan Kinerja Karyawan adalah Reliabel dan layak digunakan

Uji Regresi

Persamaan 1
Tabel 5. Analisis Regresi
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,903	6,547			0,2910,771
Pelatihan Kerja	0,849	0,118	0,686		7,1880,000

- a. Dependent Variable: Kreativitas Pemecahan Masalah
Sumber : Data Primer Diolah, 2021

Interpretasi analisis Regresi berganda

Pada tabel diatas perhitungan regresi linier berganda dengan menggunakan program computer:

$$KPM = a + \beta_1 PK + e_1$$

Pada tabel diatas perhitungan regresi linier berganda dengan variabel Intervening sebagai berikut :

$$KPM = 1,903 + 0,849 PK + e_1$$

Keterangan :

KPM =

Kreativitas Pemecahan Masalah
PK = Pelatihan Kerja

1. Persamaan tersebut menunjukan bahwa setiap terjadinya kenaikan Pelatihan Kerja akan diikuti kenaikan Kreativitas Pemecahan Masalah sebesar 0,686 apabila variabel lain diasumsikan tetap. Semakin banyak Pelatihan Kerja maka semakin baik Kreativitas Pemecahan Masalah.

Persamaan 2
Tabel 6. Analisis Regresi
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-0,370	3,102		-0,119	0,905
Pelatihan Kerja	-0,481	0,077	0,574	6,256	0,000
Kreativitas Pemecahan Masalah	0,245	0,362	0,362	3,939	0,000

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan
Sumber : Data Primer Diolah, 2021

Interpretasi analisis Regresi berganda

Pada tabel diatas perhitungan regresi linier berganda dengan menggunakan program computer:

$$KK = a + \beta_1 PK + \beta_2 KPM + e_2$$

Pada table diatas perhitungan regresi linier berganda dengan variabel Intervening sebagai berikut :
 $KK = (-0,370) + (-0,481) PK + 0,245 KPM + e_2$

Keterangan :

KK = Kinerja Karyawan

PK = Pelatihan Kerja

KPM = Kinerja Karyawan

1. Persamaan tersebut menunjukkan bahwa setiap terjadi kenaikan Pelatihan Kerja akan diikuti kenaikan Kinerja Karyawan Sebesar 0,574 apabila variabel lain diasumsikan tetap. Semakin banyak Pelatihan Kerja maka semakin meningkat Kinerja Karyawan.
2. Setiap terjadi kenaikan Kreativitas Pemecahan Masalah akan diikuti kenaikan terhadap Kinerja Karyawan 0,362 apabila variabel lain diasumsikan tetap. Semakin

banyak Kreativitas Pemecahan Masalah maka meningkat Kinerja Karyawan.

Uji Hipotesis

t hitung > t tabel (7,188 > 1,671). Sementara itu untuk nilai signifikansi yaitu sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05 (0,000 < 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa variabel Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kreativitas Pemecahan Masalah, t hitung > t tabel (6,256 > 1,671). Sementara itu untuk nilai signifikansi yaitu sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05 (0,000 < 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa variabel Pelatihan Kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan, t hitung > t tabel (3,939 > 1,671). Sementara itu untuk nilai signifikansi yaitu sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05 (0,000 < 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kreativitas Pemecahan Masalah berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

a. UJI F8

Persamaan 1
Tabel 7. Hasil Uji F
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Man Square	F	Sig.
1	Regression	1300,205	1	1300,205	51,669	0,000 ^a
	Residual	1459,529	58	25,164		
	Total	354,515	59			

a. Predictors : (Constant), Pelatihan Kerja

b. Dependent Variable : Kreativitas Pemecahan Masalah

Sumber : Data Primer Diolah 2021

Dari hasil uji ANOVA atau F test menghasilkan nilai F hitung sebesar 51,669 dengan tingkat signifikansinya sebesar 0,000 atau kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa Pelatihan Kerja berpengaruh terhadap Kreativitas Pemecahan Masalah

Persamaan 2
Tabel 8. Hasil uji F
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Man Square	F	Sig.
1	Regression	943,836	2	471,918	83,652	,000 ^a
	Residual	321,564	57	5,641		
	Total	1,265,400	59			

a. Predictors : (Constant), Kreativitas Pemecahan Masalah, Pelatihan Kerja

b. Dependent Variable : Kinerja Karyawan

Sumber : Data Primer Diolah 2021

Dari hasil uji ANOVA atau F test menghasilkan nilai F hitung sebesar 83,652 dengan tingkat signifikansinya sebesar 0,000 atau kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa Pelatihan Kerja dan Kreativitas Pemecahan Masalah secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Koefisien Determinan (R²)

Persamaan 1
Tabel 9. Hasil Uji Koefisien Determinan (R²)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,686 ^a	0,471	0,462	5,016

a. Predictors: (Constant), Pelatihan Kerja

b. Dependent Variabel: Kreativitas Pemecahan Masalah

Sumber : Data Primer Diolah, 2021

Untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel bebas secara serentak terhadap variabel tidak bebas dapat dilihat dari besarnya koefisien determinasi yang menunjukkan besarnya koefisien determinasi sebesar 0,462 yang menunjukkan variabel bebas secara bersama-sama mempengaruhi variabel tidak bebas sebesar 46,2 % sisanya 53,8 % dijelaskan oleh variabel lain yang

tidak di teliti dalam model penelitian ini.

Persamaan 2
Tabel 10. Hasil Uji Koefisien Determinan (R²)

Model Summary^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,864 ^a	0,746	0,737	2,375

a. Predictors: (Constant), Kreativitas Pemecahan Masalah, Pelatihan Kerja

b. Dependent Variabel: Kinerja Karyawan

Sumber : Data Primer Diolah, 2021

Untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel bebas secara serentak terhadap variabel tidak bebas dapat dilihat dari besarnya koefisien determinasi yang menunjukkan besarnya koefisien determinasi sebesar 0,737 yang menunjukkan variabel bebas secara bersama-sama mempengaruhi variabel tidak bebas sebesar 73,7 % sisanya 26,3 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak di teliti dalam model penelitian ini.

PEMBAHASAN

Hipotesis 1

Hasil uji hipotesis 1 dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kreativitas Pemecahan Masalah pada karyawan CV. Deschino Sport Piyungan Yogyakarta. Hasil ini di dukung analisis regresi dengan nilai t hitung $>$ t tabel ($7,188 > 1,671$). Sementara itu untuk nilai signifikansinya yaitu sebesar 0,001 yang berarti lebih kecil dari 0,05 ($0,001 < 0,05$). Dengan demikian, artinya Pelatihan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kreativitas Pemecahan Masalah pada karyawan CV. Deschino Sport di Piyungan, Bantul, Yogyakarta "Diterima". Berdasarkan uji diatas maka menunjukkan bahwa semakin banyak

pelatihan di laksanakan perusahaan tersebut maka akan semakin tinggi juga kreatifitas dengan pemecahan masalah yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Dengan di laksanakan Pelatihan Kerja dengan tujuan memberikan pengetahuan kepada karyawan, Pelatihan Kerja juga akan menekan tingkat kesalahan dalam karyawan bekerja, meningkatkan ketrampilan dan kemampuan karyawan sehingga mempunyai kualitas untuk pemecahan masalah secara kreatif. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian oleh Leny dan Heru (2020) bahwa Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas pemecahan masalah.

Hipotesis 2

Hasil uji hipotesis kedua dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Deschino Sport Piyungan, Bantul, Yogyakarta. Hasil ini didukung analisis regresi dengan t hitung $>$ t tabel ($6,256 > 1,671$). Sementara itu untuk nilai signifikansinya sebesar 0,001 yang berarti lebih kecil dari 0,05 ($0,001 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel Pelatihan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan CV. Deschino Sport Piyungan, Bantul,

Yogyakarta “Diterima”. Berdasarkan uji diatas menunjukkan bahwa semakin sering diadakannya Pelatihan Kerja maka semakin tinggi juga Kinerja Karyawan di dalam perusahaan tersebut. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian oleh Ni Wayan Eka (2018), Sugiarti, Tuti dan Hafniza (2016) bahwa Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis 3

Hasil uji hipotesis ketiga dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Kreativitas Pemecahan Masalah berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Deschino Sport di Piyungan, Bantul, Yogyakarta. Pada tabel dapat dilihat t hitung $>$ t tabel ($3,939 > 1,671$). Sementara itu untuk nilai signifikansi yaitu sebesar 0,001 yang berarti lebih kecil dari 0,05 ($0,001 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kreativitas Pemecahan Masalah secara signifikan terhadap Variabel Kinerja karyawan CV Deschino Sport di Piyungan, Bantul, Yogyakarta “Diterima”. Berdasarkan uji diatas menunjukkan bahwa semakin tinggi kreativitas dalam hal pemecahan masalah atau ide- ide yang kreatif di tempat kerja maka akan mengakibatkan kenaikan juga pada Kinerja Karyawan dalam bekerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian oleh Leny dan Heru (2020) dengan pengaruh positif antara Kreativitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.

Hipotesis 4

Hasil Penelitian Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kreativitas Pemecahan Masalah. Berdasarkan uji

sobel nilai One-tailed probability sebesar 0,001 yang berarti $0,001 < 0,05$. Maka dapat ditarik kesimpulan untuk variabel pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kreativitas Pemecahan masalah sebagai variabel pemediasi “Diterima”. Berdasarkan uji diatas bahwa ada pangaruh antara Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV Deschino Sport Piyungan, Bantul, Yogyakarta dengan berdasarkan jawaban dari karyawan Cv Deschino tersebut selaku responden dalam penelitian ini. Dengan Pelatihan Kerja yang di laksanakan oleh CV Deschino sport di Piyungan, Bantul, Yogyakarta dapat meningkatkan wawasan, pengetahuan serta ketrampilan sehingga dapat meningkatkan kreativitas dalam pemecahan masalah pekerjaan secara tepat sehingga membuat Kinerja Karyawan akan terus meningkat. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian oleh Leny dan Heru (2020) dengan pengaruh tidak langsung Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kreativitas Pemecahan Masalah.

KESIMPULAN

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Pelatihan Kerja dengan Kreativitas Pemecahan Masalah. Hal tersebut terbukti dengan nilai t hitung $>$ t tabel ($7,188 > 1,671$) nilai probabilitas yaitu sebesar (0,000) yang berarti lebih kecil dari signifikan 0,05.
2. Terdapat pengaruh Positif dan signifikan Pelatihan Kerja dan Kinerja Karyawan. Hal tersebut terbukti dengan nilai t hitung $>$ t tabel ($6,256 > 1,671$) nilai probabilitasnya sebesar 0,000 yang

berarti lebih kecil dari signifikan 0,05.

3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kreativitas pemecahan Masalah terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut terbukti dengan nilai t hitung $>$ t tabel ($3,939 > 1,671$) nilai probabilitasnya sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari signifikan 0,05.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggereni, N. W. E. S. (2019). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Lembaga Perkreditan Desa (Lpd) Kabupaten Buleleng. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 10(2), 606. <https://doi.org/10.23887/jjpe.v10i2.20139>
- Dwi, D., Rahmah, N., & Fahmie, A. (2016). Pengaruh Pelatihan Coaching Terhadap Kemampuan Pemecahan Masalah Pada Supervisor The Effectiveness Of Coaching Training On Problem Solving Ability Among Supervisors Dalam beberapa tahun terakhir, industri batu bara mengalami kelesuan akibat adanya krisis. *Jurnal Intervensi Psikologi*, 8(2), 263–284. <https://media.neliti.com/media/publications/101970-ID-pengaruh-pelatihan-coaching-terhadap-kem.pdf>
- Khoiriyah, Y., Arifin, R., & Mustapita, A. F. (n.d.). *Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Tata Usaha Sekretariat Daerah Kabupaten Malang*. 200–212.
- Nurhelivia, N., & Wangdara, Y. (2020). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Osi Electronics. *Scientia Journal: Jurnal Ilmiah* http://113.212.163.133/index.php/scientia_journal/article/view/2282
- Sari, L. A., & Susilo, H. (2020). Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kreavitas Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan BRI Kantor Cabang Kawi Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 78(1), 130–139.
- Sintaasih, D. K., Indrawati, A. D., Bgs, I. G., & Satrya, H. (2013). *Kreativitas Sebagai Mediator Pengaruh Pemberdayaan Pada Kinerja Pengelola Lembaga Perkreditan Desa (Lpd) Di Kabupaten Gianyar*. 5–13.
- Styoro Cahyo Wibowo, A. (2013). Pengaruh Pelatihan Dan Kreativitas Terhadap kinerja Karyawan Bagian Teknisi Pada Pt. Perusahaan Listrik Negara (Persero)Area Bojonegoro. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 1(4).
- Sugiarti, H., & Megawarni, A. (2012). Konsistensi koefisien determinasi sebagai ukuran kesesuaian model pada regresi robust. *Matematika, Sains, Dan Teknologi*, 13(2), 65–72. <http://jurnal.ut.ac.id/index.php/JMST/article/view/448/380>
- Sugiarti, Hartati, T., & Amir, H. (2016). Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Padma

- Ardaya Aktuaria Jakarta. *Jurnal Epigram Vol. 13 No. 1 April, 13(1), 13–20.*
<http://jurnal.pnj.ac.id/index.php/epigram/article/download/805/513>
- Wardani, N. W. (2020). Analisis Pengaruh Empowerment Leadership Terhadap Creative Problem Solving Dengan Mediasi Dynamic Exploration Capability Studi di PT . Casuarina Harnessindo Pematang.
Yulianti, E. (2015). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Grand Fatma Hotel Di Tenggara Kutai Kartanegara. *Journal Administrasi Bisnis*, 3(4), 904.

**Peningkatan Kedisiplinan Pegawai Melalui Pelatihan Kerja
(Studi pada Dinas Tenaga Kerja Kota Bekasi)**

¹Tukiman, ²Abigail Putri Anggita Purba, ³Khadijah Nourma Insani,
⁴Zhafirah Hany Paramastri

Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur, Surabaya, Indonesia

Email: ¹tukiman_upnjatim@yahoo.com, ²abigailputri4@gmail.com,
³khadijahinsani9@gmail.com, ⁴zhafirahhany@gmail.com

(Diterima: Juli 2021; Direvisi: Juli 2021; Dipublikasikan: September 2021)

ABSTRAK

Program peningkatan disiplin pegawai dilakukan melalui pelatihan pegawai dengan bekerjasama dengan lembaga atau pihak ketiga menyangkut pelatihan yang bersifat peningkatan sifat mental dan pleatihan yang meningkatkan kompetensi keterampilan kerja. Hasil observasi penelitian menemukan bahwa sebelum dilaksanakannya pelatihan, para pegawai masih kurang menyadari peran dan fungsi serta tanggungjawab sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya (tupoksi), kurangnya kerjasama antara sesama pegawai yang menyebabkan kurang tercapainya tujuan organisasi yang hendak direncanakan. Setelah pelaksanaan program peningkatan kedisiplinan pegawai melalui pelatihan kerja dapat mengubah sifat mental dan disiplin secara positif bagi para pegawai. Metode yang digunakan adalah jenis penelitian kualitatif dengan pengumpulan data melalui observasi, wawancara, penelitian berkas dan dokumen sebagai bahan rekaman yang menunjukkan kondisi disiplin pegawai. Untuk menganalisis hasil penelitian ini dilakukan dengan cara membandingkan kondisi disiplin pegawai sebelum pelatihan dengan kondisi disiplin pegawai setelah pelatihan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh peningkatan kedisiplinan pegawai melalui pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Kota Bekasi. Hasil pelatihan ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi positif kepada Dinas Tenaga Kerja Kota Bekasi dalam rangka meningkatkan kinerja para pegawai untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Kata Kunci: Pelatihan Kerja, Manajemen Sumber Daya Manusia, Disiplin, Manajemen Pengetahuan.

PENDAHULUAN

Manusia merupakan makhluk sosial yang setiap tingkah laku dan perbuatannya berdasarkan sikap yang dimiliki pribadi masing – masing. Dalam kehidupan sehari – hari, sikap dapat dimaknai sebagai suatu kecenderungan atau kebiasaan yang seringnya sikap ini bersifat terus menerus atau bahkan permanen karena sulit untuk dirubah. Sikap yang dimiliki oleh seorang manusia dipengaruhi oleh kebiasaan yang diajarkan awalnya saat kecil. Sikap dapat pula diartikan sebagai implementasi dari pengetahuan – pengetahuan yang dimiliki selama manusia tersebut hidup.

Salah satu contoh dari sikap adalah sikap disiplin. Disiplin dapat diartikan sebagai perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat yang tercermin dengan berupa ketaatan kepatuhan terhadap peraturan - peraturan atau ketentuan yang ditetapkan oleh suatu birokrasi pemerintah atau etik, norma dan kaidah yang berlaku di dalam masyarakat untuk tujuan tertentu. Menurut Muchdarsyah Sinungan dikutip dalam (Syafriana, 2017) disiplin dapat pula diartikan sebagai pengendalian diri agar tidak melakukan sesuatu yang bertentangan dengan falsafah dan moral Pancasila.

Menurut Hasibuan dikutip dalam (Syafriana, 2017). Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu keadaan tertib dimana seseorang atau sekelompok yang tergabung dalam organisasi tersebut berkehendak mematuhi dan

menjalankan peraturan yang ada, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis.

Disiplin juga merupakan salah satu poin penting dalam manajemen organisasi. Suatu organisasi akan berkembang dan berjalan dengan baik bila didukung pula dengan anggota yang berkompeten. Disiplin menjadi salah satu hal yang dapat menentukan orang itu berkompeten atau tidak. Dalam manajemen perkantoran, disiplin menjadi salah satu prinsip utama yang harus dijalankan bila ingin mencapai tujuan dengan cepat. Dalam organisasi, disiplin pegawai sangat dibutuhkan dalam menjalankan masing – masing tugas pokok dan fungsinya.

Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia menjadi salah satu contoh organisasi atau instansi pemerintah yang membutuhkan kedisiplinan tinggi pegawai untuk menunjang pekerjaan kementerian tersebut. Lebih spesifik peneliti ingin meneliti kedisiplinan pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Bekasi setelah melalui pelatihan pekerja.

Pelatihan kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Bekasi diadakan oleh Kementrian Ketenagakerjaan Republik Indonesia sebagai salah satu program kerjanya dalam peningkatan mutu pegawai yang bekerjasama dengan pihak ke-3 dalam melatih pegawai seperti Lembaga Sertifikasi Profesi, dengan maksud untuk melatih pegawai secara profesional dengan tenaga profesional. Lembaga Sertifikasi Profesi adalah lembaga pelaksanaan kegiatan sertifikasi profesi yang memperoleh lisensi dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP). Lisensi diberikan melalui proses

akreditasi oleh BNSP yang menyatakan bahwa LSP bersangkutan telah memenuhi syarat untuk melakukan kegiatan sertifikasi profesi.

Pelatihan pekerja dimaksudkan untuk mengoreksi kekurangan-kekurangan kinerja yang berkenaan dengan ketidakcocokan antara perilaku aktual dengan perilaku yang diharapkan. Motivasi karyawan akan mendorong karyawan untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, demikian juga sikap disiplin akan meningkatkan kinerja karyawan (Mandey & Sahanggamu, 2014).

Ilmu Administrasi Publik merupakan ilmu yang mempelajari fungsi manajemen organisasi dan bagaimana struktur didalamnya bekerja. Termasuk Sumber Daya manusianya. Bagaimana upaya organisasi dalam mempertahankan organisasi sebagai pekerjaan yang berlangsung lama. Dalam buku Ilmu Administrasi oleh Sahya Anggara tahun 2012, administrasi sebagai suatu metode berlangsung dalam organisasi formal. Maksudnya adalah organisasi dengan struktur formalnya, kelompok – kelompok sosial, lingkungan sosial, sumber – sumber dan tujuan – tujuan merupakan bahan dasar yang juga dipelajari dalam administrasi. Administrasi dalam organisasi juga mencakup unsur – unsur konflik dan unsur – unsur perubahan. Semua itu termasuk dalam proses pendewasaan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah melalui pelatihan kerja, kedisiplinan pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Bekasi dapat meningkat.

Kementerian sebagai pembantu presiden dalam penyelenggaraan pemerintahan negara pasti setiap program kerjanya juga memiliki imbas bagi masyarakat. Karena hal ini masih masuk dalam ranah Administrasi Publik.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM adalah suatu seni atau ilmu dalam mengelola peran dan hubungan sumber daya manusia yaitu karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan efisien serta dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung tercapainya tujuan bersama antara organisasi, karyawan dan masyarakat. Dalam pelaksanaannya, kajian manajemen SDM menggunakan gabungan dari beberapa bidang ilmu seperti sosiologi, psikologi dan sebagainya (Zainal et al., 2015).

2. Disiplin

Disiplin adalah sikap dari individu atau kelompok yang mencerminkan ketaatan dan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku di dalam suatu organisasi sedangkan pengertian disiplin kerja dapat dikatakan sebagai sikap dari seseorang atau kelompok yang taat dan patuh terhadap peraturan atau tata tertib yang berlaku dalam melakukan tugas dan kewajibannya pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan (Suprayitno, 2007).

METODE PENELITIAN

Metode penelitian dalam penelitian ini menggunakan kualitatif.

Menurut Suharsimi Arikunto (2019) metode kualitatif merupakan prosedur dalam penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku.

Fokus penelitian ini adalah : 1). Pelatihan kerja oleh Pihak ke3 pada pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Bekasi dan indikator keberhasilan pelatihan menurut pelatih; 2). Hasil setelah dilakukannya pelatihan kerja pada pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Bekasi.

Pemilihan lokasi yaitu di Dinas Tenaga Kerja Kota Bekasi yang berada di Jl. A.Yani No.13, RT.004/RW.005, Marga Jaya, Kec. Bekasi Sel., Kota Bks, Jawa Barat 17141

1. Wawancara

Teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tatap muka dan tanya jawab langsung antara peneliti dan narasumber. Dalam perkembangannya dilapangan, metode wawancara bisa dilakukan selain melalui metode tatap muka. Bisa melalui media – media online seperti email, video conference dan lain – lain.

2. Observasi

Teknik pengumpulan data dengan peneliti yang melakukan pengamatan langsung. Peneliti mengamati objek penelitian untuk selanjutnya dianalisis.

3. Metode Analisis Data

Saat seluruh data yang dibutuhkan dalam penelitian sudah terkumpul, data kemudian dianalisis guna memetakan sebagai sumber penulisan penelitian.

HASIL PENELITIAN

1. Kondisi Awal Kedisiplinan Pegawai di Lingkungan Dinas Tenaga Kerja Kota Bekasi

Jumlah pegawai PNS di lingkungan Dinas Tenaga Kerja Kota Bekasi berjumlah 61 orang yang terdiri dari pejabat struktural, pejabat fungsional, dan para karyawan administrasi. Tingkat pendidikan dari seluruh pegawai PNS Dinas Tenaga Kerja Kota Bekasi 44,26% Strata II (S2) 47,54% starat 1 dan 8,2% jenjang D3 kebawah kebawah. Menurut hasil wawancara bahwa pada awalnya kondisi kedisiplinan pegawai belum sesuai dengan yang diharapkan yaitu rendahnya tingkat kehadiran, tanggungjawab penyelesaian tugas, kerjasama (*teamwork*), standar kualitas pekerjaan, dan moral pegawai (*loyalitas, kepuasan, sense of belongings*).

2. Pelatihan Dalam Rangka Peningkatan Kedisiplinan Pegawai

Dinas Tenaga Kerja Kota Bekasi bekerjasama dengan para Balai Besar Peningkatan Produktivitas (BBPP) dan Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia untuk menyelenggarakan pelatihan bagi para pegawai baik pelatihan *indoor* maupun pelatihan *outdoor* yang dikemas dalam bentuk program Capacity Building pegawai yang merupakan:

- a. Pelatihan Pengembangan Motivasi Pegawai, fokusnya adalah mengembangkan semangat dan mindset pegawai melalui pelatihan-pelatihan motivasi dengan

mengintegrasikan metode pelatihan indoor dan metode pelatihan outdoor. Para pegawai diberikan tantangan untuk melatih memunculkan ide-ide kreatif dan semangat baru oleh para instruktur dan dilengkapi dengan permainan yang bertujuan untuk meningkatkan semangat pegawai.

- b. Pelatihan Kepemimpinan (Leadership), Dinas Tenaga Kerja Kota Bekasi akan mengirimkan beberapa pegawai untuk mengikuti program yang dilaksanakan oleh Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia yang bekerjasama dengan para profider pelatihan dalam rangka meningkatkan kualitas kepemimpinan. Metode pelatihan yang dikembangkan adalah pemecahan studi kasus dengan model Forum Discussion Group (FGD) yang dilatih untuk mendiskusikan cara terbaik dalam mengaplikasikan fungsi-fungsi manajemen atau system kepemimpinan (leadership).
- c. Pelatihan Teknik Komunikasi Efektif, pelatihan ini dilaksanakan dalam rangka mengembangkan teknik dan cara berkomunikasi baik internal maupun eksternal yaitu komunikasi langsung dan komunikasi tidak langsung yang dibutuhkan pegawai untuk meningkatkan kualitas hasil pekerjaan. Metode pelatihan ini dikembangkan melalui pemecahan studi kasus, praktek menjalankan komunikasi, dan

melakukan permainan komunikasi diantara sesama peserta pelatihan.

- d. Pelatihan Pengenalan Diri, pelatihan pengenalan diri ini bertujuan untuk menemukan potensi diri yang dapat dikembangkan oleh setiapindividu pegawai sehingga timbul rasa percaya diri dan kemampuan menggerakkan baik diri sendiri maupun orang lain dalam rangka pelaksanaan tugas yang lebih berkualitas.
- e. Pelatihan dengan bekerjasama dengan Asian Productivity Organization (APO), pelatihan ini merupakan pelatihan yang bersifat khusus untuk memanfaatkan jaringan antar unit pealsana produktivitas di Indonesia yaitu National Productivity of Indonesia (NPO) dengan lembaga Asian Productivity Organization (APO) yang bermarkas di Jepang. Jenis-jenis program yang diberikan APO oleh Balai Besar Peningkatan Produktivitas (BBPP) terdiri dari pelatihan produktivitas, bimbingan konsultasi peningkatan produktivitas, system pengukuran produktivitas, pelatihan bench mark dan best practice for productivity improvement. Metode pelatihan ini dilaksanakan dengan mengundang expert yaitu tenaga ahli dari APO ke Indonesia dimana para pegawai BBPP menjadi peserta pelatihan.

f. Pelatihan Penguatan Kerjasama dan Pengembangan Pengetahuan (Acknowledge Management), program ini dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kerjasama di tempat kerja dan meningkatkan sistem *sharing knowledge* diantara sesama pegawai. Tujuan pelatihan ini untuk mengurangi kesenjangan pengetahuan antar pegawai dan mengadopsi pengetahuan-pengetahuan baru dari berbagai pihak untuk diimplementasikan dalam internal organisasi. Selain dari pada ini pelatihan *acknowledge management* ini juga dalam rangka meningkatkan kemampuan mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan dalam organisasi serta cara dan teknik menyimpan ataupun mendokumentasikan pengetahuan-pengetahuan.

3. Analisis

Berdasarkan hasil diskusi dan wawancara dengan para pimpinan organisasi dan para karyawan menyatakan bahwa manfaat pelatihan sangat berpengaruh terhadap berkembangnya disiplin dan pencapaian kualitas hasil pekerjaan. Namun, dari seluruh pegawai PNS yang ada di Dinas Tenaga Kerja Kota Bekasi hanya 20% yang telah mengikuti program pelatihan kerja. Pegawai yang dipilih untuk mengikuti program pelatihan disesuaikan dengan program yang ditawarkan dengan kebutuhan unit atau divisi bidang terkait. Pasca pelatihan

sebagaimana yang telah diuraikan diatas dapat membentuk rasa percaya diri pegawai, system kerjasama yang lebih baik, ketaatan dan kedisiplinan para pegawai, kemampuan menerapkan teknik-teknik peningkatan produktivitas, dan kualitas kepemimpinan menjadi lebih baik dari sebelum penyelenggaraan pelatihan-pelatihan tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dan penelitian berkas bahwa hasil peningkatan disiplin melalui pelatihan kerja nyatanya belum berpengaruh aktif terhadap tingkat kehadiran pegawai, mengingat hanya 20% pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Bekasi yang telah mengikuti program pelatihan kerja.

Kondisi setelah pelatihan berkembang menjadi organisasi yang mampu mencapai target dan tujuan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Para pejabat fungsional dalam organisasi Dinas Tenaga Kerja Kota Bekasi semakin percaya diri dalam menjalankan tugasnya sebagai akibat dari pengaruh positif dari materi-materi pelatihan yang telah mereka terima. Dinas Tenaga Kerja Kota Bekasi semakin baik dalam memberikan layanan dalam peningkatan kualitas dan produktivitas tenaga kerja kepada masyarakat usia produktif. Dinas Tenaga Kerja Kota Bekasi juga telah meningkat dengan baik yang tercerminkan dari suasana kerja yang semakin kondusif dan saling memberikan dukungan. Dinas Tenaga Kerja Kota Bekasi juga sudah melakukan aktivitas rutin seperti mengadakan pengarahan

pegawai, pertemuan mingguan dan bulanan yang selalu dilakukan sesuai jadwal yang telah ditetapkan melalui keputusan Dinas Tenaga Kerja Kota Bekasi. Pertemuan mingguan berlangsung dalam rangka sharing knowledge selanjutnya dimanfaatkan untuk memecahkan berbagai masalah dalam pelaksanaan pekerjaan. Sedangkan pertemuan bulanan dilaksanakan dalam rangka evaluasi dan monitoring pelaksanaan kegiatan selama satu bulan yang bertujuan untuk menemukan masalah-masalah utama dan merumuskan rencana penanggulangan bersama yang diikuti dengan penetapan target sesuai dengan indikator keberhasilan yang telah dirumuskan. Dalam pelaksanaan pertemuan-pertemuan tersebut sudah dapat dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab dengan komitmen baik secara individu maupun secara kelompok atau bidang organisasi.

Hasil-hasil peningkatan disiplin, kerjasama, dan kompetensi aparatur pegawai di lingkungan Dinas Tenaga Kerja Kota Bekasi mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik yang harus dijalankan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya yaitu semakin meningkatkan kualitas dan produktivitas bagi dunia usaha dan masyarakat pencari kerja,

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil analisis terhadap peningkatan kedisiplinan pegawai

melalui pelatihan kerja dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Penyelenggaraan pelatihan bagi pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Bekasi mampu mengubah sikap mental pegawai kearah yang lebih positif, terbukti dari kerajinan, semangat, dan gairah bekerja.
2. Semangat bekerja para pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Bekasi semakin meningkat sebagai dampak positif dari pelatihan yang diikuti.
3. Kualitas pelayanan Dinas Tenaga Kerja Kota Bekasi dalam memberikan program-program produktivitas kepada dunia usaha dan masyarakat dapat dijalankan lebih baik dan lebih berkualitas.
4. Sistem kerjasama (teamwork) semakin meningkat.
5. Pelaksanaan knowledge management melalui kegiatan sharing knowledge dapat terlaksana secara rutin dengan output weekly meeting dan monthly meeting.

B. Saran

Untuk mempertahankan dan meningkatkan tingkat kedisiplinan pegawai dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Perlu adanya peningkatan jumlah pegawai yang diikuti dalam program pelatihan kerja sehingga dampak positif yang diberikan pada Dinas Tenaga Kerja Kota Bekasi akan semakin besar.
2. Perlu menetapkan standar kerja yang mencakup; capaian kinerja, tingkat kehadiran pegawai, standar kualitas

3. pelaksanaan tugas, standar kerjasama dan komunikasi melalui adanya agenda-agenda pertemuan rutin.
4. Perlu melaksanakan evaluasi rutin yang bertujuan untuk menilai hasil pekerjaan baik mingguan maupun bulanan yang dilaksanakan secara rutin serta diberikan dukungan dan komitmen dari pimpinan bagi yang berhasil serta adanya peringatan kepada pegawai yang belum berhasil mencapai target pekerjaannya.
5. Perlu menindaklanjuti program pengembangan *capacity building* pegawai yang dikemas dalam bentuk outbond.

DAFTAR PUSTAKA

- Mandey, S., & Sahanggamu, P. (2014). Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Perkreditan Rakyat Dana Raya. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(4), 514–523.
- <https://doi.org/10.35794/emba.v2i4.6359>
- Syafrina, N. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Suka Fajar Pekanbaru. *Eko Dan Bisnis*, 4(8), 1–12. <https://ekobis.stieriau-akbar.ac.id/index.php/Ekobis/article/view/5>
- Revida, E., Tanjung, R., Sari, D. P., Simarmata, H. M. P., Purba, D. S., Gandasari, D., ... & Tjiptadi, D. D. (2021). Manajemen Perkantoran. Yayasan Kita Menulis.
- Arikunto, S. (2019). Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik.
- Sisca, S., Chandra, E., Sinaga, O. S., Revida, E., Purba, S., Fuadi, F., ... & Silitonga, H. P. (2020). Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Yayasan Kita Menulis.
- Busro, M. (2018). Teori-teori manajemen sumber daya manusia. Prenada Media.

Peran Dukungan Sosial dan *Job Insecurity* Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Hotel di Tengah Pandemi Covid-19

¹Shella Farhatul Azizah, ²Acep Samsudin, ³Asep Muhamad Ramdan
Universitas Muhammadiyah Sukabumi, Kota Sukabumi, Jawa Barat
Email : ¹shellafa062@ummi.ac.id

(Diterima: Juli 2021; Direvisi: Juli 2021; Dipublikasikan: September 2021)

ABSTRAK

Kinerja karyawan di masa pandemi Covid-19 menarik perhatian peneliti untuk mengkaji bidang ini. Hal ini dikarenakan maraknya perbincangan mengenai pandemi Covid-19 di dua tahun terakhir. Tujuan pada penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dukungan sosial dan *job insecurity* terhadap kinerja karyawan hotel. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif dan asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Subjek penelitiannya adalah karyawan Hotel X Sukabumi. Teknik sampling yang digunakan adalah teknik sampling jenuh dengan sampel sebanyak 75 responden. Pengumpulan data menggunakan wawancara, kuesioner, observasi, dokumentasi dan studi kepustakaan. Analisis data menggunakan analisis koefisien korelasi, analisis koefisien determinasi, analisis regresi linear berganda, uji model penelitian dan uji hipotesis penelitian. Hasil penelitian menunjukkan nilai t hitung untuk variabel dukungan sosial terhadap kinerja karyawan adalah $3,158 > 1,99$ dan nilai signifikan $0,002 < 0,05$ disimpulkan bahwa dukungan sosial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai t hitung untuk variabel *job insecurity* terhadap kinerja karyawan adalah $2,750 > 1,99$ dan nilai signifikansi $0,008 < 0,05$ disimpulkan bahwa *job insecurity* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Dukungan Sosial, *Job Insecurity*, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Pandemi *Corona Virus Disease* (Covid-19) menjadi suatu fenomena serius yang gencar diperbincangkan saat ini. Virus yang berasal dari Wuhan China ini menyebabkan perubahan besar bagi seluruh aspek kehidupan, yang mana pandemi ini menyebabkan kesehatan manusia menjadi terganggu, kerugian bagi perekonomian, pendidikan dan lain-lainnya (Shabuur & Mangundjaya, 2020). Masyarakat dihimbau untuk menerapkan protokol kesehatan dan melakukan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) dimanapun berada, hal tersebut dilakukan guna mencegah penyebaran virus tersebut (Kominfo, 2020).

Di masa pandemi Covid-19 ini, banyaknya sektor-sektor yang terkena dampaknya, diantaranya seperti akomodasi perhotelan, transportasi, taman hiburan dan lain-lain. Industri perhotelan merupakan salah satu yang paling terpuruk, banyaknya hotel yang berhenti beroperasi selama beberapa waktu untuk mencegah penyebaran virus tersebut (Alinea.id, 2020). Sehingga perusahaan terpaksa harus merumahkan karyawannya, bahkan ada pula perusahaan yang melakukan PHK (Pemutusan Hubungan Kerja) terhadap karyawannya, dikarenakan pemasukan perusahaan yang tidak stabil dan cenderung menurun (Muslim, 2020b).

Suatu perusahaan tidak terlepas dari peranan sumber daya manusia,

maka dari itu perusahaan harus selalu berusaha melakukan yang terbaik

demi kelangsungan perusahaan di masa pandemi Covid-19 (Bulgis *et al.*, 2021). Sumber daya manusia yang baik sangat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan, sehingga penting bagi perusahaan untuk memelihara sumber daya manusia. Dengan memelihara sumber daya manusia yang baik maka karyawan akan menghasilkan kinerja yang optimal (Anggraeni *et al.*, 2020).

Di masa pandemi Covid-19 saat ini, menjaga produktivitas kinerja sangatlah sulit, sehingga timbulah permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan kinerja karyawan diantaranya tidak disiplin dalam menerapkan protokol kesehatan, kualitas kerja dan efisiensi yang sulit dikontrol (Susanti *et al.*, 2021).

Adapun penyebab permasalahan yang sering terjadi pada sumber daya manusia di masa pandemi Covid-19 diantaranya kurangnya motivasi (Susanti *et al.*, 2021), stress kerja, banyaknya karyawan yang terkena PHK, kekhawatiran melakukan aktivitas, kecemasan yang berpengaruh terhadap psikis seseorang, dan ketidakpastian situasi (Muslim, 2020a).

Berdasarkan permasalahan yang terjadi, maka dari itu peneliti tertarik untuk meneliti dengan judul "Peran Dukungan Sosial dan *Job Insecurity* Terhadap Peningkatan

Kinerja Karyawan Hotel di Tengah Pandemi Covid-19”.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Dukungan Sosial

Dukungan sosial merupakan suatu bentuk kepedulian yang diterima dari seseorang, yang mana terdapat hubungan sosial yang baik, sehingga mampu memberikan perubahan yang lebih baik (Achmad & Yuniawan, 2018). Sedangkan menurut Wulandari & Lestari (2018) dukungan sosial merupakan suatu dorongan semangat yang berasal dari orang-orang terdekat yang dapat memberikan kenyamanan psikologis.

Adapun dimensi dukungan sosial yang dikemukakan oleh Safarino (dalam Suyuthi, 2019) yaitu 1) Dukungan instrumental, 2) Dukungan informasional, 3) Dukungan emosional, dan 4) Penilaian positif. Sedangkan menurut Eni & Herdiyanto (2018) dimensi dukungan sosial yaitu 1) Dukungan pendampingan 2) Dukungan emosional 3) Dukungan instrumental 4) Dukungan kelompok atau persahabatan 5) Dukungan informasi. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dimensi dukungan emosional, dukungan penghargaan, dukungan instrumental dan dukungan informal.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Adnyaswari & Adnyani (2017) menyatakan bahwa dukungan sosial terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Sedangkan

menurut Ramadhani (2019) dukungan sosial terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh.

2. Job Insecurity

Job Insecurity merupakan suatu kondisi ketidakpastian akan pekerjaannya, yang menyebabkan suatu karyawan menjadi bingung terhadap pekerjaannya dalam situasi dan kondisi yang dijalaninya saat ini (Triyono et al., 2020) Sedangkan menurut Mashudi et al. (2020) *job insecurity* merupakan rasa tidak aman dan cemas akan pekerjaan di masa yang akan datang.

Adapun dimensi *job insecurity* yang dijelaskan oleh Rasip et al., (2020) yaitu 1) aspek pekerjaan 2) total pekerjaan 3) ketidakberdayaan Sedangkan menurut Triyono et al., (2020) yaitu 1) pentingnya faktor pekerjaan 2) pentingnya kejadian pekerjaan 3) kemampuan individu untuk mengendalikan perubahan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dimensi aspek pekerjaan, total pekerjaan, dan kemampuan individu untuk mengendalikan perubahan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nasution (2020) menyatakan bahwa *job insecurity* terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Sedangkan menurut Murni & Yurnalis (2018) *job insecurity* terhadap kinerja karyawan berpengaruh negatif dan signifikan.

H2 : Ketidakamanan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

3. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dilakukan seseorang atau kelompok selama periode tertentu (Wartono, 2017). Sedangkan menurut Muzzaki et al. (2016) kinerja merupakan suatu kemampuan seseorang dalam mencapai persyaratan pekerjaan, sehingga target dapat tercapai tepat waktu dan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan perusahaan.

Adapun dimensi kinerja karyawan yang diterangkan oleh Suzana (2017) diantaranya 1) sifat 2) perilaku 3) kompetensi 4) pencapaian tujuan 5) potensi perbaikan. Menurut Setiawan (2015) dimensi kinerja yaitu 1) hasil kerja, 2) kompetensi kerja, dan 3) efektifitas pribadi. Menurut Lewiuci & Mustamu (2016) dimensi kinerja yaitu 1) kualitas, 2) kuantitas, 3) pelaksanaan tugas, dan 4) tanggung jawab. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dimensi hasil kerja, perilaku, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

METODE PENELITIAN

Pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan hotel X Sukabumi dengan anggota sebanyak 75 orang. Sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh sehingga sampel didapat 75 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan data primer dan sekunder. Data primer diantaranya *non-participant observation*, wawancara tidak terstruktur dan kuesioner *semantic differensial*. Data sekunder

diantaranya studi kepustakaan dan dokumentasi.

Peneliti menggunakan *software* IBM SPSS versi 24. Adapun teknik analisis data dalam penelitian ini pengujian validitas, pengujian reliabilitas, pengujian normalitas, koefisien korelasi, koefisien determinasi, regresi linear berganda, pengujian model penelitian (uji F), dan pengujian hipotesis penelitian (uji t).

HASIL PENELITIAN

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

No.	Variabel	R hitung	Chronbatch Alpha
Dukungan Sosial			
1.	X1.1	0,768	0,872
	X1.2	0,776	
	X1.3	0,871	
	X1.4	0,850	
	X1.5	0,799	
Job Insecurity			
2.	X2.1	0,850	0,880
	X2.2	0,748	
	X2.3	0,847	
	X2.4	0,862	
	X2.5	0,853	
Kinerja Karyawan			
3.	Y.1	0,737	0,895
	Y.2	0,777	
	Y.3	0,797	
	Y.4	0,773	
	Y.5	0,771	
	Y.6	0,741	
	Y.7	0,798	
	Y.8	0,684	

Sumber: Diolah Peneliti, 2021

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas diatas, pada tabel uji validitas masing-masing item memiliki nilai r hitung lebih besar dari r kritis 0,3 maka seluruh item dapat dinyatakan valid. Sedangkan pada tabel uji reliabilitas, masing-masing variabel memiliki nilai

Cronbach Alpha lebih besar dari r kritis 0,6 maka seluruhnya dapat dinyatakan reliabel

2. Analisis Koefisien Korelasi

Tabel 2.

Model Summary^b

Model R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.800 ^a	.640	.630

Sumber: Diolah Peneliti, 2021

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,800, maka dapat disimpulkan bahwa Dukungan Sosial dan Job Insecurity memiliki tingkat kekuatan pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja

karyawan (Y). Sedangkan nilai koefisien determinasi (R²) sebesar 64% yang berarti bahwa pengaruh dukungan sosial dan job insecurity terhadap kinerja karyawan sebesar 64% sedangkan sisanya sebesar 36% dipengaruhi oleh faktor diluar penelitian ini.

3. Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 3.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6.743	2.224		3.032	.003
X1	.659	.209	.443	3.158	.002
X2	.630	.229	.386	2.750	.008

Sumber: Diolah Peneliti, 2021

Berdasarkan pada tabel di atas, diperoleh persamaan regresi linier berganda dalam penelitian

$$\text{ini adalah: } Y = 6,743 + 0,659X_1 + 0,630X_2$$

4. Analisis Model Penelitian (Uji F)

Tabel 4.

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1563.252	2	781.626	63.932	.000 ^b
Residual	880.268	72	12.226		
Total	2443.520	74			

Sumber: Diolah Peneliti, 2021

Tabel diatas menjelaskan bahwa Fhitung = 63,932 dan memiliki tingkat signifikansi 0,000 < 0,05. Maka dari itu Fhitung > Ftabel yaitu 63,932 > 3,12. Artinya

bahwa Dukungan Sosial dan Job Insecurity layak dalam menjelaskan pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan

5. Analisis Hipotesis Penelitian (Uji t)

Tabel 4.5

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6.743	2.224		3.032	.003

X1	.659	.209	.443	3.158	.002
X2	.630	.229	.386	2.750	.008

Sumber: Diolah Peneliti, 2021

Tabel diatas menjelaskan bahwa variabel dukungan sosial (X1) diperoleh nilai $t_{hitung} = 3,158$ dengan taraf signifikansi $0,002 < 0,05$. Maka $t_{hitung} > t_{tabel} = 3,158 > 1,99$ yang berarti H_a diterima dan H_o ditolak. Dengan ini berarti bahwa dukungan sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial.

Sedangkan variabel *job insecurity* (X2) diperoleh nilai $t_{hitung} = 2,750$ dengan taraf signifikansi $0,008 < 0,05$. Maka $t_{hitung} > t_{tabel} = 2,750 > 1,99$ yang berarti H_a diterima dan H_o ditolak. Dengan ini berarti bahwa *job insecurity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial.

PEMBAHASAN

Dukungan Sosial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Dukungan Sosial hasilnya memiliki $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $3,158 > 1,99$, dan signifikansi $0,002 < 0,05$. Artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara dukungan sosial terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Adnyaswari & Adnyani (2017) yang berjudul Pengaruh Dukungan Sosial dan *Burnout* Terhadap Kinerja Perawat Rawat Inap RSUP Sanglah yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan

antara dukungan sosial terhadap kinerja karyawan.

Job Insecurity berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *Job Insecurity* hasilnya memiliki $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,750 > 1,99$, dan signifikansi $0,008 < 0,05$. Artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *job insecurity* terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Nasution (2020) yang berjudul Pengaruh *Job Insecurity*, Fasilitas Kerja dan Karakteristik Individu terhadap Prestasi Kinerja Pegawai Puskesmas Bromo Medan yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *job insecurity* terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, peneliti akan memberikan kesimpulan untuk menjawab tujuan pada penelitian ini. Dukungan sosial dan *job insecurity* pada karyawan Hotel X Sukabumi sudah cukup baik, namun masih ada faktor-faktor lain masih perlu diperhatikan guna meningkatkan kinerja karyawan. Hasil dari koefisien determinasi (R^2) dijelaskan bahwa persentase kontribusi dukungan sosial dan *job insecurity* terhadap kinerja karyawan sebesar 64%, dan sisanya 36% dari variabel lain. Hasil uji hipotesis menjelaskan bahwa dukungan sosial

dan *job insecurity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, Hotel X Sukabumi harus lebih memperhatikan dukungan sosial dan *job insecurity* karyawan, guna meningkatkan kinerja karyawan. Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan subjek yang lebih luas lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, A. W., & Yuniawan, A. (2018). Analisis Efek Dukungan Sosial, Budaya Organisasi, dan Kohesivitas Karyawan Terhadap Loyalitas Karyawan. *Diponegoro Journal of Management*, 7(4), 1–13.
- Adnyaswari, N. A., & Adnyani, I. G. A. D. (2017). Pengaruh Dukungan Sosial dan Burnout Terhadap Kinerja Perawat Rawat Inap RSUP Sanglah. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(5), 2474–2500.
- Alinea.id. (2020). *6 Sektor Ini Terdampak Paling Parah Akibat Covid-19*. Alinea.Id. <https://www.alinea.id/bisnis/6-sektor-ini-terdampak-paling-parah-akibat-covid-19-b1ZQh9v3C>
- Anggraeni, D. N., Samsudin, A., & Sunarya, E. (2020). Penerapan Pendidikan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indomarco Sukabumi. *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 8(2), 203–210.
- Bulgis, Djaelani, A. Q., & Khalikussabir. (2021). Pengaruh Inovasi, Kreativitas dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Masa Pandemi Covid-19 pada UPTD Peternakan Kec. Woja Dompu. *E-Jurnal Riset Manajemen*, 10(13), 121–131.
- Eni, K. Y., & Herdiyanto, Y. K. (2018). Dukungan Sosial Keluarga terhadap Pemulihan Orang dengan Skizofrenia (ODS) di Bali. *Jurnal Psikologi Udayana*, 5(2), 268–281.
- Kominfo. (2020). *Disiplin 3M, Kunci Utama Tekan Penularan Covid-19*. Kominfo.Go.Id. https://kominfo.go.id/content/detail/29899/disiplin-3m-kunci-utama-tekan-penularan-covid-19/0/sorotan_media
- Lewiuci, P. G., & Mustamu, R. H. (2016). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin. *Agora Journal*, 4(2), 101–107.
- Mashudi, Pramesti, Z. H., & Kholidin. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Job Insecurity Terhadap Kinerja Karyawan di PAM Tirta Moedal Kota. *SENABISMA*, 6, 47–59.
- Murni, S., & Yurnalis. (2018). Pengaruh Job Insecurity Terhadap Kesejahteraan dan Kinerja Karyawan Kontrak Pada Kantor Pusat Administrasi Universitas Syiah Kuala Banda Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 3(4), 77–89.
- Muslim, M. (2020a). Manajemen Stress Pada Masa Pandemi Covid-19. *ESENSI: Jurnal*

- Manajemen Bisnis*, 23(2), 192–201.
- Muslim, M. (2020b). PHK Pada Masa Pandemi Covid-19. *ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 23(3), 357–370.
- Muzzaki, M. H., Susilo, H., & Yuniarto, S. R. (2016). Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 39(2), 169–175.
- Nasution, N. (2020). Pengaruh Job Insecurity, Fasilitas Kerja dan Karakteristik Individu terhadap Prestasi Kinerja Pegawai Puskesmas Bromo Medan. *Tijarah*, 2(20), 54–62.
- Ramadhani, F. A. (2019). Pengaruh Dukungan Sosial dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Pemasaran PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 410–418.
- Rasip, A., Kurniawan, H., & Syahrina, I. A. (2020). Hubungan Antara Job Insecurity Dengan Burnout Pada Karyawan Outsourcing Fifgroup Cabang Padang. *Psyche 165 Journal*, 13(2), 140–146.
- Setiawan, K. C. (2015). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang. *Jurnal Psikologi Islami*, 1(1), 23–32.
- Shabuur, M. I., & Mangundjaya, W. L. (2020). Pengelolaan Stres dan Peningkatan Produktivitas Kerja Selama Work From Home Pada Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Psikologi Udayana*, 7(2), 93–109.
- Susanti, R., Amelia, D. T., Damaiyana, F., & Santoso, O. R. B. (2021). Produktivitas Kerja Saat Work From Home (WFH) dan Work From Office (WFO) pada Dosen FKM Universitas Mulawarman di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Kesehatan Masyarakat*, 13, 28–33.
- Suyuthi, N. F. (2019). Dukungan Sosial Terhadap Kinerja Usaha IWAPI Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi Review (MANOR)*, 1(1), 35–44.
- Suzana, A. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Logika*, xix(1), 42–50.
- Triyono, S., Wahyudi, I., & Harahap, D. H. (2020). Hubungan Job Insecurity dan Job Satisfaction pada Karyawan Outsourcing di PT. X. *Jurnal Psikologi*, 16(1), 25–35.
- Wartono, T. (2017). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Majalah Mother and Baby). *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 4(2), 41–55.
- Wulandari, P. D., & Lestari, M. D. (2018). Pengaruh Penerimaan Diri Pada Kondisi Pensiun dan Dukungan Sosial Terhadap Kecemasan Menghadapi Masa Pensiun Pada Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Badung. *Jurnal Psikologi Udayana*, 87–99.

Efektivitas Rapat *Online* di FKIP Uhamka: Ditinjau dari Perangkat Rapat

¹M. Fauzan Sudiarzon, ²Sri Astuti, ³Trisni Handayani
Universitas Muhammadiyah Prof. DR. Hamka, Jakarta, Indonesia
Email : ¹Fauzansudiarzon2017@gmail.com, ²sriastuti@uhamka.ac.id
³trisni@uhamka.ac.id

(Diterima: Juli 2021; Direvisi: Agustus 2021; Dipublikasikan: September 2021)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas rapat *online* di Fakultas keguruan dan ilmu Pendidikan Universitas Muhammadiyah Prof. DR. Hamka yang ditinjau dari perangkat rapat. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Informan penelitian dipilih dengan menggunakan teknik purposive sampling, validitas data dengan teknik triangulasi, dan analisis data menggunakan *Interactive Model Analysis*. Hasil penelitian menunjukkan, efektivitas rapat *online* dibagi atas tiga sub-fokus diantaranya agenda rapat, penjadwalan dan notulensi, dimana seluruh proses rapat *online* ini para informan menggunakan perangkat pendukung baik berbasis aplikasi maupun perangkat keras, sehingga untuk dapat menunjang efektivitas rapat *online* perlu adanya peremajaan alat-alat pendukung rapat *online*.

Kata Kunci: Rapat *Online*, Efektivitas, Perangkat Rapat

PENDAHULUAN

WHO menghimbau agar warga dunia menerapkan *social distancing* dan *physical distancing*, yaitu menjaga jarak sosial secara fisik dengan orang lain untuk mencegah penyebaran virus Covid-19. Negara-negara yang terkena virus ini menerapkan karantina dan *lockdown* yaitu menutup semua akses jalan, bandara, pelabuhan. Khususnya perusahaan, pimpinan beserta karyawan diwajibkan melaksanakan pekerjaannya dari rumah. Hal ini disebut dengan *Work From Home*.

Melansir dari Lokadata.id, Perusahaan jasa finansial *PricewaterhouseCoopers* (PwC) mengadakan survei tentang WFH, hasil surveinya membuktikan para pimpinan perusahaan di Indonesia telah mempermanenkan pola kerja jarak jauh (Firmansyah, 2021). Hal ini tentu berimplikasi terhadap siklus perusahaan dan yang paling krusial adalah pelaksanaan rapat.

Rapat merupakan suatu kegiatan rutin yang biasa dilaksanakan oleh sebuah perusahaan (Cipta et al., 2016; M. Yusuf, 2020; Nurdewanto, 2016; Pranoto et al., 2012). Rapat berisikan kumpulan beberapa orang atau organisasi guna membicarakan suatu masalah ataupun kepentingan bersama untuk memberikan penjelasan, memecahkan suatu persoalan dan sekaligus mengadakan perundingan demi memperoleh suatu hasil yang disepakati/disetujui bersama (Faisol et al., 2020). Rapat konvensional tidak dapat dilaksanakan sehingga beralih menjadi rapat *online* (*Working From Home*), hal ini perlu dilakukan guna menghindari penularan Covid-19 (Mungkasa, 2020; Rahmawati et

al., 2021)

Rapat *online* memerlukan 3 unsur utama untuk menunjang segi efektivitas, terdiri dari Agenda rapat, penjadwalan, dan notulensi sekretaris. Proses rapat *online* masih menemukan banyak kendala baik dari segi agenda rapat, penjadwalan dan notulensi yang mana kendala ini berdampak terhadap efektivitas rapat *online*. Peneliti mengidentifikasi bahwa kendala ini disebabkan perangkat rapat yang tidak dimanfaatkan secara efisien guna mendukung jalannya rapat oleh para peserta maupun pimpinan rapat. Studi empiris peneliti menemukan bahwa perangkat rapat tidak pernah dibahas secara konsisten dan serius. Hal ini dibuktikan dari problematika rapat *online* pimpinan kampus FKIP Uhamka seperti polusi suara, suasana meeting yang tidak kondusif, permasalahan jaringan internet, keterlambatan peserta, dan lambatnya pengiriman hasil rapat. Permasalahan ini dikonfirmasi akibat para peserta rapat maupun penyelenggara rapat cenderung mengabaikan pentingnya perangkat rapat untuk menunjang efektivitas rapat *online*.

Banyak penelitian terdahulu yang telah membahas ketiga elemen pendukung efektivitas rapat *online* ini. Tetapi pembahasan mengenai perangkat penunjang ketiga elemen tersebut belum di bahas secara komprehensif. Maka penelitian ini bermaksud untuk membahas urgensi perangkat rapat dalam menunjang efektivitas rapat *online* yang diuraikan oleh informan.

Penelitian ini akan menguraikan permasalahan efektivitas rapat *online* dengan Teknik kualitatif deskriptif. Sebab

fenomena permasalahan perangkat rapat ini perlu di kaji secara mendalam agar makna dan saran penelitian ini dapat dirumuskan.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Agenda Rapat

Agenda rapat merupakan daftar yang berisi pokok-pokok permasalahan yang akan dibicarakan dalam suatu rapat (Bestari, 2020) Agenda rapat tidak akan efektif jika tidak memiliki agenda yang jelas, sehingga bisa menyebabkan bentrokan jadwal dan ruangan (Subhiyakto & Astuti, 2019). Pemimpin rapat harus membuat agenda yang jelas dan mampu menghasilkan solusi yang tepat. Bukan hanya sketsa, melainkan juga deskripsi dari hal-hal yang akan dibicarakan. Dengan demikian, peserta rapat mengetahui hasil yang ingin didapat. Peserta yang melakukan presentasi harus menyiapkan semua bahan dengan lengkap untuk menyelesaikan presentasinya sesuai waktu yang telah ditentukan. Agenda yang ditulis secara detail, bukan hanya berisi tema karena hal ini sangat rentan melenceng. Agenda rapat sebaiknya hanya berisi permasalahan yang sedang dialami. Sebab, kebanyakan rapat, bukan hanya membahas hal yang bermasalah, bahkan yang tidak bermasalahpun terpaksa harus berbicara didalam rapat. (Priansa, 2017).

2. Jadwal Rapat

Jadwal rapat adalah jadwal yang baku yang disusun para manajer sehingga laporan dapat

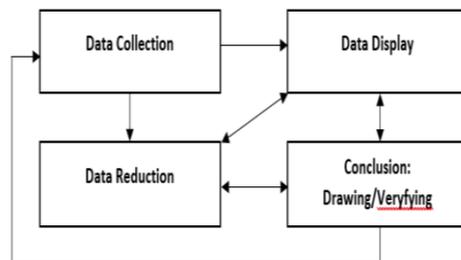
dilaksanakan secara tepat waktu dan mendisiplinkan para pegawai untuk menghadiri rapat (Priansa, 2017). Dalam proses pengaturan jadwal, dilakukan dua hal, yaitu menyediakan informasi jadwal rapat yang dibutuhkan oleh civitas penanggung jawab rapat dan melakukan pengecekan jadwal rapat yang direncanakan oleh penanggung jawab rapat (Sastypratiwi et al., 2018).

3. Notulen Rapat

Notulen rapat, notula adalah catatan singkat mengenai jalannya persidangan (rapat) serta hal yang dibicarakan dan diputuskan (Priansa, 2017). Notulen adalah istilah untuk catatan perjalanan suatu kegiatan baik rapat, seminar, diskusi, atau sidang dari awal sampai akhir acara dan ditulis oleh seorang Notulis, dilaporkan oleh Ketua kegiatan, dan dipertanggung jawabkan suatu saat pada seluruh anggota atau peserta kegiatan. Notulen adalah naskah resmi yang memuat catatan jalannya acara mulai dari pembukaan, pembahasan masalah, usulan, sampai dengan pengambilan keputusan, serta penutupan (Behori & Alamin, 2018) Notula memegang peranan tinggi bagi jalannya rapat karena bisa digunakan sebagai bukti telah diadakannya rapat dan manometer atau ukuran kesuksesan rapat. Notula juga memperlihatkan apakah semua tujuan rapat yang tertuang dalam notula telah berhasil dilaksanakan atau tidak, dan dapat juga digunakan sebagai acuan jika diadakan pembahasan mengenai kegiatan dalam notula rapat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Pengumpulan data menggunakan pedoman observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi. Informan dipilih dengan teknik *purposive sampling*, informan terdiri dari KTU FKIP Uhamka, Staff Dekan FKIP Uhamka, Kasubag Akademik FKIP Uhamka, dan Notulen Rapat Pimpinan (Sekretaris). Analisis data menggunakan *Interactive Model Analysis* dimana proses pengumpulan, reduksi, penyajian, dan penggambaran kesimpulan dilakukan tidak sekali jadi, melainkan berinteraksi bolak-balik (Sugiyono, 2014). Lebih jelas, perhatikan gambar berikut;

Gambar 1. *Interactive Model Analysis***HASIL PENELITIAN****1. Agenda Rapat di FKIP UHAMKA Serta Perangkat Pendukungnya**

Agenda rapat disusun dan disesuaikan berdasarkan agenda penting yang ada dikampus FKIP Uhamka, misalnya dalam persiapan pelaksanaan Ujian Akhir Semester Mahasiswa, penerimaan mahasiswa baru, persiapan seminar internal kampus, maka untuk mempersiapkan kegiatan tersebut diadakan penyusunan agenda terlebih dahulu agar pada saat pelaksanaannya berjalan lancar. Penyusunan agenda rapat

juga disesuaikan dengan kegiatan eksternal pimpinan, sehingga peluang keikutsertaan pimpinan dalam menghadiri rapat akan akurat. Contoh dalam hal ini adalah ketika pimpinan sedang berada diluar kota untuk mengurus suatu hal seperti kedinasan, undangan dari universitas lain, cuti dan sebagainya, maka pimpinan berkoordinasi dengan staff untuk mempersiapkan kapan waktu yang tepat untuk mengadakan rapat

Dalam pelaksanaannya, pimpinan FKIP Uhamka menyusun sendiri agenda rapatnya yang kemudian diserahkan kepada Staff Dekan. Prinsipnya, informasi apapun tentang rapat itu turunan dari dekan, staff hanya melanjutkan agenda yang sudah di-*setting* oleh pimpinan. Lebih jelasnya para staff dekanat tidak mengatur kapan pelaksanaannya, tentang apa (tema), dan informasi agenda rapat lainnya. Itu semua sudah dikendalikan secara mandiri oleh pimpinan, tugas para staff hanya mengingatkan para wakil dekan dan peserta rapat tentang rincian agenda rapat. Temuan ini berbanding terbalik dengan yang diungkapkan oleh (Kamal, 2016), bahwa pimpinan tidak lepas dari sekretaris maupun staff dalam menyusun agenda rapat.

Informan kami mengungkapkan bahwa penggunaan perangkat dalam menyusun agenda rapat hanya mengandalkan Aplikasi *Whats App*. Agenda akan disusun secara rapi dan informasi tentang agenda rapat disebar dalam bentuk sebaran pesan *online* melalui *Whats App*. FKIP Uhamka tidak menggunakan

aplikasi lain dalam mendukung agenda rapat disebabkan menurut para pimpinan dan staff dekanat, *Whats App* adalah aplikasi yang simple dan paling mudah untuk menyusun informasi maupun menyebarkan agenda rapat. Tetapi, hanya mengandalkan aplikasi *Whats App* sebenarnya terdapat kerentanan seperti kesalahan penyebaran informasi dan tidak terfokusnya pembacaan agenda dikarenakan banyaknya pesan lain yang masuk. Kerentanan ini dapat mengakibatkan miss komunikasi dan agenda rapat yang penting kemungkinan besar terlewatkan/tidak terbaca (ter-skip).

Upaya yang dilakukan saat ini adalah memperkuat komunikasi yang baik. Staff akan mengingatkan dekan, wakil dekan, antar staff dekanat, dan penginformasian tepat waktu kepada para peserta rapat. Khususnya ketika hari pelaksanaan rapat telah dirumuskan, staff dekanat akan mengimbu dan aktif mengingatkan pada peserta rapat sehari sebelum pelaksanaan rapat.

2. Penjadwalan Rapat Pimpinan FKIP Uhamka Serta Perangkat Pendukungnya

Penjadwalan rapat Pimpinan FKIP Uhamka dikelola oleh Kepala Tata Usaha (KTU). Penjadwalan rapat ini bersumber dari kalender akademik yang telah disusun ditingkat Universitas. Sehingga Fakultas akan menindaklanjuti kegiatan-kegiatan yang ada di kalender akademik. Kemudian, KTU akan mempelajari tupoksi (tugas pokok

dan fungsi) pimpinan, dan mengkaji perundangan yang berkaitan dengan pimpinan. Sehingga berdasarkan susunan agenda yang ada pada kelender akademik dan pendalaman tupoksi pimpinan, KTU mulai menyusun penjadwalan rapat.

Table 1. Rincian Rapat *Online* FKIP Uhamka Oleh KTU

Agenda Kalender Akademik	Rincian Agenda Rapat <i>Online</i>	Pimpinan Rapat <i>Online</i>
Audiensi Pimpinan Fakultas dan Program Studi dengan Lembaga Mahasiswa FKIP UHAMKA	Pembahasan audiensi para pimpinan fkip uhamka, kepala program studi dan lembaga-lembaga mahasiswa beserta tindak lanjutnya	Dekan FKIP Uhamka
Ujian Semester	Pembahasan sistematika ujian semester secara <i>online</i> , pengaturan ruang ujian, dosen pengawas ujian dan kepanitiaan	Wakil Dekan I
Laporan pembayaran biaya kuliah	Pembahasan jadwal bimbingan keuangan mahasiswa kepada dosen PA	Wakil Dekan II
PMB (Penerimaan Mahasiswa Baru)	Pembahasan sistematika penerimaan mahasiswa baru <i>online</i> dan penjadwalan gelombang pendaftaran mahasiswa	Wakil Dekan III
Ujian AIKA	Pembahasan dosen penguji dan penjadwalan Ujian AIKA di FKIP Uhamka	Wakil Dekan IV

Tabel diatas merupakan contoh kegiatan yang sudah

terjadwal pada kalender akademik, seperti penerimaan mahasiswa baru maka pimpinan yang berperan (memimpin) jalannya rapat adalah Wakil dekan III (kemahasiswaan), kegiatan belajar mengajar (KBM) oleh Wakil Dekan I (Akademik), jadwal ujian AIKA (Al Islam Kemuhammadiyah) oleh wadek IV (Kemuhammadiyah) dan sebagainya. Kegiatan ini sudah terjadwal tanggal dan keterangan pelaksanaannya dikalender akademik FKIP Uhamka, sehingga keseluruhan kegiatan ini akan disusun jadwal rapat pimpinannya oleh KTU untuk dibahas secara detail. Setelah penyusunan jadwal rapat, KTU mulai berkoordinasi dengan dekan dan para wakil nya untuk membuat surat tugas kepanitiaan, surat undangan rapat untuk seluruh program studi dan persiapan ruangan rapatnya.

Walau demikian, pelaksanaan rapat *online* oleh pimpinan FKIP Uhamka cenderung bersifat tentatif. Hal ini disebabkan penjadwalan rapat yang telah disusun oleh KTU terkadang berbenturan dengan kegiatan penting dan mendesak lainnya. Misalnya, terdapat jadwal pimpinan fakultas yang berbenturan dengan kegiatan Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) Uhamka, yang pada akhirnya KTU harus menggeser jadwal pimpinan.

Perangkat pendukung dalam proses penjadwalan rapat dibagi atas dua kategori yaitu perangkat lunak dan perangkat keras. Perangkat lunak ialah berbasis aplikasi baik dalam *device*

Personal Computer maupun *gadget* sedangkan perangkat keras biasanya untuk mendukung hasil/*output* penjadwalan rapat, dan teknis rapat *online*.

Informan mengungkapkan bahwa aplikasi pendukung penjadwalan rapat yang paling krusial adalah *microsoft word*, *Whats App*, *zoom meeting*, dan *microsoft power point*.

Microsoft word digunakan untuk menyusun jadwal rapat beserta keterangan rincinya. Setelah penjadwalan disusun, KTU mulai membuat seluruh link *zoom meeting* untuk tiap-tiap jadwal rapat *online*. Kemudian link ini akan disebar secara berkala sesuai dengan daftar urutan jadwal rapat. Pada tahap penyebaran informasi jadwal dan room meeting rapat *online*, KTU mengandalkan aplikasi *Whats App*. Ketika jadwal dan informasi rapat telah disebar pada grup *Whats App*, para pimpinan dan peserta rapat akan menghadiri rapat *online* berdasarkan *link zoom meeting* yang telah disediakan.

Zoom meeting digunakan untuk mendukung aspek pelaksanaan rapat antar pimpinan dan kepala program studi. Pada aplikasi ini pimpinan maupun peserta rapat akan saling berkomunikasi untuk membahas informasi-informasi penting pada rapat *online*. Pada saat pelaksanaannya, pimpinan maupun peserta rapat akan membagikan data-data yang berhubungan dengan tema rapat. Untuk membagikan informasi data-data ini akan diramu menjadi sub-sub *point* yang disusun

menggunakan aplikasi *microsoft power point* agar data yang komprehensif dapat dipresentasikan dengan baik.

Pada segi teknis pelaksanaan rapat *online*, menyusun dan mengatur peralatan rapat *online* dikoordinasikan bersama tim teknis FKIP Uhamka. KTU akan mengirim surat kepada tim teknis dan kasubag Umum untuk dapat mengkondisikan ruangan rapat, dan peralatan pendukung rapat. Informan mengungkapkan bahwa peralatan pendukung rapat *online* yang paling krusial dibagian ini adalah perangkat keras seperti *lcd, proyektor, sound system, mic, headphone* (bila diperlukan) dan sebagainya. Perangkat keras tersebut merupakan kebutuhan primer dalam mendukung efektivitas rapat *online* sehingga apabila terdapat kekurangan akan berdampak pada kualitas rapat *online* FKIP Uhamka.

Sejauh ini, penggunaan perangkat pendukung untuk sistem penjadwalan rapat *online* pimpinan telah digunakan secara maksimal oleh KTU. Hal ini juga didukung oleh kelengkapan perangkat rapat, dan sarana prasarana rapat yang tersedia di FKIP Uhamka. Namun dalam pelaksanaannya, terkadang juga terdapat hal-hal yang dapat mengganggu jalannya rapat *online* seperti kesalahan teknis, jaringan internet dan lainnya. Sehingga perlu dilakukan tindakan preventif berupa peremajaan perangkat rapat dan pembaharuan agar alat-alat rapat menjadi lebih baik lagi.

3. Notulensi Rapat Online Oleh Sekretaris FKIP Uhamka Serta Perangkat Pendukungnya.

Notula rapat merupakan bukti yang otentik dari hasil rapat *online* yang dilaksanakan. Pentingnya laporan tertulis dibuat karena menjadi dasar untuk mengambil keputusan di agenda rapat selanjutnya (Nugraha et al., 2020). Pada bagian ini, sekretaris Pimpinan FKIP Uhamka memegang peranan penting untuk mencatat jalannya rapat *online* mulai dari pembukaan, pembahasan masalah, sampai dengan pengambilan keputusan, serta penutupan. Seperti yang diungkapkan informan kami, seluruh tahapan rapat *online* akan dicatat secara detail baik yang bersifat substansial rapatnya maupun kejadian diluar pembahasan rapat. Disini notulen harus benar-benar berkonsentrasi tinggi untuk mendapatkan catatan-catatan akurat. Fokus dalam memantau aktivitas rapat dibagi atas 3 elemen, diantaranya fokus terhadap agenda rapat, fokus terhadap pimpinan rapat dan peserta rapat. Misalnya, pada saat pembukaan rapat *online* pimpinan rapat sedang membacakan tema pembahasan rapat, namun pada saat itu ada beberapa peserta yang baru *join link meeting* atau bahkan ada peserta yang *left meeting*, maka notulen akan mencatat aktivitas seperti itu secara detail, siapa peserta yang *join/left*, diminit keberapa hal itu terjadi, dan sedang ditahap apa.

Selama menjadi notulen rapat informan mengungkapkan bahwa tidak ada kendala yang

berarti. Hampir seluruh kegiatan dapat dicatat dengan baik. Namun, pada saat pandemi ini sekretaris FKIP Uhamka dituntut untuk mampu memajemen seluruh aktivitas dengan baik. Terkadang satu *device* (laptop) nya bisa menghadiri beberapa rapat (2-3) sekaligus, bahkan jenis aplikasi yang digunakan dalam beberapa rapat tersebut berbeda-beda seperti memakai *Google Meet*, *Zoom Meeting* dan sebagainya. Ketika hal ini terjadi, informan mengungkapkan disinilah sekretaris harus mampu mengambil sikap, ketegasan dan nalar yang baik. Sekretaris harus mampu memilah agenda manakah yang paling krusial/prioritas untuk dijalankan. Sekretaris harus mampu berkomunikasi dengan baik kepada pimpinan bahwa dia harus mengikuti salah satu agenda saja agar fokus mencatat jalannya rapat.

Informan mengungkapkan perangkat pendukung dalam pencatatan notulensi rapat menggunakan beberapa aplikasi. Sekretaris FKIP Uhamka menggunakan tablet catatan *keep*, ataupun menggunakan *Ms Word* di laptop. Aplikasi ini sudah *standby* dibuka sebelum rapat dimulai. Sehingga pada saat rapat aplikasi ini dapat langsung dipakai. Terkadang, rapat *online* berjalan dengan cepat dan pembahasannya bersifat komprehensif sehingga notulen rapat perlu meminta dokumen video rapat kepada panitia untuk mengulas kembali isi rapat sehingga catatan rapat akan lengkap. *Secreenshot* materi rapat juga perlu dilakukan oleh notulen

agar dapat mencatat substansial rapat.

Kemudian perangkat berikutnya yang dianggap penting oleh informan adalah *zoho forms*. *Zoho Forms* merupakan aplikasi pembuat formulir secara gratis dan mudah digunakan karena tidak membutuhkan instalasi dan tidak membutuhkan perangkat khusus (Ndia et al., 2021). Pengguna dapat mengakses hanya dengan bermodalkan surel. Berbagai fitur ditawarkan oleh *Zoho Forms* untuk mendukung rapat *online*, misalnya merekam presensi peserta rapat sebagai salah satu kelengkapan dokumen administrasi melalui fitur tanda tangan dan *upload* foto. Dengan beberapa fitur *zoho forms* ini, implementasi rapat *online* hampir sama dengan keadaan rapat secara *offline*. Pada aplikasi ini peserta rapat dapat mengunggah tanda tangan kehadiran rapat sehingga kualitas administrasi rapat *online* di FKIP Uhamka dapat diakselerasi.

Dalam memberikan rangkuman catatan rapat biasanya notulen menyerahkannya kepada moderator dan pimpinan rapat. Saat akhir rapat dibagian kesimpulan, notulen akan memberikan catatan kesimpulannya pada moderator ataupun kepada pimpinan rapat untuk dibacakan kepada para peserta. Dalam menyebarkan hasil notulen kepada peserta rapat, notulensi rapat yang dibuat dalam format lengkap tidak bisa diakses oleh seluruh orang karena itu akan disusun dalam bentuk laporan akademik pimpinan. Namun dicatatan notulensi itu akan dibuat

lebih ringkas. Ringkasan ini disusun dan bisa diakses melalui penyebaran langsung dari pimpinan rapat, atau di saat penyebaran *link google drive*, dimana *link* ini berisi kegiatan/dokumentasi rapat beserta catatan ringkas dari notulen. Hasil ini disebar melalui aplikasi *Whats App*.

PENUTUP

Simpulan

Efektivitas rapat *online* di FKIP Uhamka diperhatikan atas 3 sub fokus yang meliputi agenda rapat, penjadwalan rapat, dan notulensi rapat. Kesimpulannya, pertama; Agenda rapat *online* disusun secara mandiri oleh pimpinan FKIP Uhamka yang kemudian diserahkan kepada staff dekan untuk disusun dan disebarkan kepada peserta rapat. Perangkat pendukungnya berupa aplikasi *Whats App*, kedua; Penjadwalan rapat dimanajemen oleh Kepala Tata Usaha (KTU), dimana penjadwalan bersumber dari kegiatan yang ada pada kalender akademik. Perangkat pendukungnya berupa perangkat lunak dan perangkat keras ketiga; Notulensi rapat harus dilakukan secara fokus dan membuat skala prioritas agenda rapat sehingga pencatatan rapat akan berjalan lancar. Perangkat pendukung dalam notulensi rapat menggunakan aplikasi catatan *keep* yang ada di gadget/tablet dan juga aplikasi *Ms. Word* pada *device laptop*.

Saran

Saran yang dapat kami berikan berupa peremajaan alat-alat perangkat rapat agar perjalanan rapat *online* menjadi lebih lancar dan untuk para

peserta rapat agar memberi notifikasi seperti membintangi grup *Whats App* rapat agar pemberitahuan tentang rapat *online* dapat langsung dibaca.

DAFTAR PUSTAKA

- Behori, A., & Alamin, B. (2018). E-Notulen Rapat Di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo. *Jurnal Ilmiah Informatika*, 3(1), 199–205.
<https://doi.org/10.35316/jimi.v3i1.475>
- Bestari, T. N. (2020). Rancang Bangun Aplikasi Agenda Rapat Berbasis Android. *Jurnal Manajemen Informatika*, 10(1), 49–57.
- Cipta, W., Syahyuni, D., & Sekretari, P. S. (2016). Analisis peran sekretaris dalam penanganan rapat dan arsip terhadap dengan efektifitas kerja pada perusahaan. *Jurnal Widya Cipta*, 8(1), 96–102.
- Faisol, A., Irawan, J. D., & Pratama, H. A. (2020). Optimasi Manajemen Rapat di Masa Pandemi Covid-19 Berbasis SeMaR. *Rekayasa*, 13(3), 284–290.
<https://doi.org/10.21107/rekayasa.v13i3.9011>
- Firmansyah, L. M. (2021). *50 persen perusahaan Indonesia permanenkan WfH, pekerja happy*. Lokadata.Id.
<https://lokadata.id/artikel/50-persen-perusahaan-indonesia-permanenkan-wfh-pekerja-lebih-happy>
- Kamal, F. (2016). Tinjauan Penanganan Agenda Kerja Pimpinan Pada Badan Kepegawaian Negeri Jakarta.

- Jurnal Administrasi Kantor*, 4(1), 117–135. <http://ejournal-binainsani.ac.id/index.php/JAK/article/view/17>
- M. Yusuf. (2020). Manajemen Rapat, Teori dan Aplikasinya dalam Pesantren. *Jurnal Intelektual: Jurnal Pendidikan Dan Studi Keislaman*, 10(2), 154–166. <https://doi.org/10.33367/ji.v10i2.1266>
- Mungkasa, O. (2020). Bekerja dari Rumah (Working From Home/WFH): Menuju Tatanan Baru Era Pandemi COVID 19. *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*, 4(2), 126–150. <https://doi.org/10.36574/jpp.v4i2.119>
- Ndia, L., Rahmat, Husain, D. L., Atma, N., Maulidah, A., & Maryanti, E. (2021). Pelatihan Penggunaan Zoho Forms dan Google Forms Pada Guru-Guru Sebagai Media Evaluasi Pembelajaran Di Masa Pandemi Covid-19. *Amal Ilmiah: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(2), 113–118. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.36709/amalilmiah.v2i2.15104>
- Nugraha, I. A., Pradana, F., & Arwan, A. (2020). Pengembangan Sistem Manajemen Notulensi dan Dokumentasi Rapat Berbasis Web (Studi Kasus: Jurusan Teknik Informatika Fakultas Ilmu Komputer Universitas Brawijaya). *J-Ptiik.Ub.Ac.Id*, 4(4), 1273–1280.
- Nurdewanto, B. (2016). Sistem Penjadwalan Rapat Pimpinan Universitas Dengan Metode Matriks. *Jurnal Teknologi Dan Manajemen Informatika*, 2(1), 5–9. <https://doi.org/10.26905/jtmi.v2i1.614>
- Pranoto, Y. M., Latumahina, D., & Wibawa, Y. K. (2012). Prototype Desain Aplikasi Berbasis iPad dan iPhone Untuk Menyelenggarakan Rapat Jarak Jauh Secara Online. *Seminar Nasional Sistem Dan Informatika 2012*, 2–7.
- Rahmawati, M., Supeno, W., Lestari, A. F., & Sabariah, E. (2021). Efektivitas Pemanfaatan Aplikasi Zoom Cloud Meeting Dalam Sosialisasi Program Kerja DKM Masjid Jami Darul Hikmah. *ABDITEKNA: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(April), 1–7.
- Sastypratiwi, H., Prihartini, N., Nyoto, R. D., & Anra, H. (2018). Traceability Kebutuhan dan Perancangan Konseptual Manajemen Rapat Terintegrasi. *Jurnal Edukasi Dan Penelitian Informatika (JEPIN)*, 4(1), 43. <https://doi.org/10.26418/jp.v4i1.24499>
- Subhiyakto, E. R., & Astuti, Y. P. (2019). Pengembangan Aplikasi Penjadwalan Rapat Menggunakan Metode Phased Development. *Dinamika Rekayasa*, 15(1), 35. <https://doi.org/10.20884/1.dr.2019.15.1.248>
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

Pengaruh Pelatihan, Disiplin, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT World Innovative Telecommunication

¹Maha Putra, ²Mukharom, ³Arief Teguh Nugroho
Universitas Pelita Bangsa, Bekasi, Jawa Barat, Indonesia
Email : 1maha.putra@pelitabangsa.ac.id, 2apongariesta@gmail.com,
3ariefteguh Nugroho@gmail.com

(Diterima: Juli 2021; Direvisi: Agustus 2021; Dipublikasikan: September 2021)

ABSTRAK

Tujuan penelitian untuk mengetahui seberapa besar faktor gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Dengan populasi Karyawan pada PT. World Innovative Telecommunication dengan jumlah sampel 80 responden. Untuk pengumpulan data meliputi observasi, penyebaran kuesioner dan studi kepustakaan. Metode analisis yang digunakan yaitu uji validitas, uji reabilitas, uji asumsi klasik, analisis linear berganda dan uji hipotesa. Saat penelitian dilakukan, secara parsial variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dimana menghasilkan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel ($2.469 > 1,66515$) dengan nilai signifikansi dibawah 0,05 yaitu 0,016 maka H_1 diterima. Secara Parsial variabel Kompensasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y), nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel ($1.807 > 1,66515$) dengan tingkat signifikan dibawah 0,05 yaitu 0.036. Secara Simultan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Kompensasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y), nilai t hitung lebih besar dari nilai F tabel ($3,214 > 2,471$) dengan tingkat signifikan dibawah 0.05 yaitu 0.002. Maka H_3 diterima

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasiolan, Kompensasi dan Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu perusahaan tidak selalu diukur oleh seberapa besar uang yang dimiliki melainkan ada hal lain yang lebih penting yaitu Sumber Daya Manusia (SDM) yang berada di perusahaan. Dalam era globalisasi saat ini sangat diperlukan SDM yang bermutu karena maju mundurnya suatu perusahaan sangat tergantung pada kualitas SDM atau karyawannya. Semakin baik kualitas karyawan suatu perusahaan maka semakin tinggi daya saing perusahaan tersebut terhadap perusahaan lainnya. Karyawan adalah aset berharga yang perlu diperhatikan dan dibina dengan baik sehingga perusahaan harus memperhatikan setiap detail program-program yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia guna menghasilkan karyawan yang kompeten dan berdaya saing tinggi.

Kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi pada periode waktu tertentu yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi (Bernardin dan Russell, 2002). Bernardin dan Russell mengemukakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dalam penelitian ini di antaranya yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan, dan kerjasama.

Sumber Daya Manusia atau Karyawan adalah aset perusahaan yang penting untuk di perhatikan perusahaan sekaligus harus di jaga sebaik mungkin. Melihat kondisi diatas manajemen sumber daya manusia sangat dibutuhkan

perusahaan untuk mengatur dan mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kondisi, tugas dan keadaan sumber daya manusia atau karyawan di dalam sebuah perusahaan.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:15) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”.

Menurut Herman Sofyandi (2013:6) menyatakan bahwa “Manajemen SDM didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi – fungsi manajemen yaitu planning, organizing, leading dan controlling, didalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditunjukkan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien”.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kinerja

Kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang atau sekelompok dalam suatu periode waktu tertentu yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau

kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi (Bernardin dan Russell, 2002). Menurut As'ad (2004) kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Meningkatnya kinerja perorangan (individual performance) maka kemungkinan besar juga akan meningkatkan kinerja perusahaan (coorporate performance) karena keduanya mempunyai hubungan yang erat.

Mangkuprawira dan Hubeis (2007) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari pegawai serta organisasi bersangkutan. Sedangkan menurut Rivai (2010) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu sesuai dengan standar organisasi perusahaan. Mangkunegara (2010) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2. Pelatihan

Menurut Sudarmanto (2009), “pelatihan merupakan usaha yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi karyawan yang berhubungan

dengan pekerjaan”. Kompetensi tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang dipandang penting atau berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja karyawan”. Tujuan utama pelatihan adalah agar pengetahuan, keterampilan, dan perilaku tadi dapat diterapkan dalam aktivitas sehari-hari dalam lingkungan kerja.

Menurut Jill Brookes (dalam Sudarmanto, 2009) dalam bukunya “Training and Development Competence” mendefinisikan pelatihan dengan mengutip Manpower Services Commission (1981), yaitu: proses terencana untuk memodifikasi sikap, pengetahuan, perilaku keahlian melalui pengalaman pembelajaran untuk mencapai kinerja efektif dalam suatu aktivitas.

3. Disiplin kerja

Disiplin kerja adalah “suatu alat yang digunakan para manajer untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku” (Rivai, 2004). Pendapat lain mengatakan bahwa disiplin kerja merupakan “suatu sikap dan perilaku yang berniat untuk mentaati segala peraturan organisasi yang didasarkan atas kesadaran diri untuk menyesuaikan dengan peraturan organisasi” (Helmi, 1996). Dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan praktek secara nyata dari para pegawai terhadap

perangkat peraturan yang terdapat dalam suatu organisasi. Dalam hal ini disiplin tidak hanya dalam bentuk ketaatan saja melainkan juga tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi, berdasarkan pada hal tersebut diharapkan efektifitas pegawai akan meningkat dan bersikap serta bertingkah laku disiplin. Menurut Hasibuan (2006) “Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”. Menurut Handoko (2001) disiplin adalah “kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional”.

4. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Nitisemito, 1992). Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri. Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai kekuatan-kekuatan yang memengaruhi, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi atau perusahaan (Terry, 2006).

Schultz & Schultz (2006) mengartikan lingkungan kerja sebagai suatu kondisi yang berkaitan dengan ciri-ciri tempat

bekerja terhadap perilaku dan sikap karyawan dimana hal tersebut berhubungan dengan terjadinya perubahan-perubahan psikologis karena hal-hal yang dialami dalam pekerjaannya atau dalam keadaan tertentu yang harus terus diperhatikan oleh organisasi yang mencakup kebosanan kerja, pekerjaan yang monoton dan kelelahan. Sedangkan Sedarmayati (2009) memberikan pendapat bahwa lingkungan kerja adalah sebagai keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

METODE PENELITIAN

Jenis dan pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Tujuannya untuk mengkonfirmasi data yang didapatkan di lapangan dengan teori yang ada. Suharyadi dalam Yupitri (2012:52) menyatakan bahwa penelitian kuantitatif adalah desain penelitian yang diarahkan untuk bisa memaparkan berbagai temuan dengan dukungan statistik penelitian berdasarkan hasil koersioner peneliti.

Metode Pengumpulan Data

Populasi

Sugiyono (2018:130) mengartikan populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini adalah di PT. World

Innovative Telecommunication populasi adalah 100 orang. Sugiyono (2018:131) mengemukakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik nonprobability sampling dengan metode sampling insidental untuk menentukan sampel penelitian. Menurut Sugiyono (2018:136) nonprobability sampling adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Sedangkan sampling insidental menurut Sugiyono (2018:138) adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja secara kebetulan/insidental bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok dengan sumber data. Roscoe dalam Sugiyono (2015:12) mengemukakan bahwa ukuran sampel yang layak digunakan dalam penelitian adalah antara 30 s/d 500. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT. World Innovative Telecommunication sebanyak 100 Orang.

Ukuran sampel dalam penelitian ini mengacu pada rumus Slovin menurut Sugiyono (2017:87)

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = batas toleransi kesalahan (*error toleransi*) (Ghozali, 2011:45)

masih dapat ditoleransi sebesar 5 persen.

Jadi besar sampel dapat dihitung sebagai berikut: Sebelum melakukan uji statistik, langkah awal yang harus

$$n = \frac{100}{1 + 100(0,05)^2}$$

$$= 80 \text{ Orang}$$

Metode Analisis

Untuk menguji item-item pernyataan dari masing-masing variable maka digunakan uji persyaratan analisis sebagai berikut :

Uji Validitas

Digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu indikator. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dalam penelitian ini menggunakan analisis item yaitu dengan menghitung korelasi antara nilai skor setiap butir pertanyaan dengan keseluruhan nilai skor totalnya. Skor total adalah skor yang di peroleh dari hasil penjumlahan semua skor item pernyataan. Apabila skor item pertanyaan positif dengan skor totalnya, maka dapat dikatakan bahwa alat pengukuran tersebut mempunyai validitas.

Uji Reabilitas

Reabilitas menunjukkan pada suatu pengaruh bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrumen tersebut sudah baik. Jadi reabilitas tersebut tingkat atau derajat konsistensi test (Suharni 2010:221). Instrumen dikatakan reliabel adalah jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu dan suatu variabel dikatakan reliabel jika memberi nilai cronbach's Alpha > 0,60 (Ghozali, 2011:45)

Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan uji statistik, langkah awal yang harus

dilakukan adalah screening terhadap data yang akan diolah. Menurut Ghazali (2011: 27) salah satu asumsi penggunaan statistik parametrik adalah multivariate normalitas. Multivariate normalitas merupakan asumsi bahwa setiap variabel dan semua kombinasi linear dari variabel berdistribusi normal dan independen.

a) Uji Normalitas

Menurut Ghazali, (2011: 4) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan uji f mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan menggunakan pendekatan grafik Normal p-p plot of regression standart, dengan pengujian ini disyaratkan bahwa distribusi data penelitian harus mengikuti garis diagonal antara 0 dan pertemuan sumbu X dan Y (Ghozali, 2011:214). Dasar pengambilan keputusan: 1) jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normalitas. 2) jika data menyebar jauh dari diagonal atau grafik histogram dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b) Uji Multikolinieritas

Menurut Duwi (2016: 116) uji multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi yang tinggi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi yang tinggi di antara variabel bebas. Metode pengujian yang biasa digunakan yaitu dengan Inflation Factor (VIF) dan Tolerance pada model regresi. Jika nilai VIF kurang dari 10 dan Tolerance lebih dari 0,1 maka model regresi bebas dari multikolinieritas.

c) Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghazali, (2011: 139), Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residu suatu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Kebanyakan dari data crosssection mengandung situasi heteroskedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang dan besar). Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksikan dan sumbu X adalah residual (Y prediksi-Y sesungguhnya) yang

telah di studentized. Dasar analisis adalah: 1). Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur. 2). Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Berganda

Menurut Duwi (2016: 92) analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih variabel independen dengan satu variabel dependen yang ditampilkan dalam bentuk persamaan regresi. Analisis regresi berganda menggunakan dua atau lebih variabel independen yang dimasukkan dalam model regresi.

Pengujian Hipotesis

a) Uji T

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen terhadap variabel dependen dengan menghadap variabel independen lainnya konstan (Ghozali, 2011: 98). Untuk mengetahui nilai t statistik tabel ditentukan tingkat signifikansi 10% dengan derajat kebebasan yaitu $df = (n-k-1)$, dimana n = jumlah observasi dan k = jumlah variabel. 1) Adapun hipotesisnya yaitu :

$H_0 : b_1, b_2, b_3 = 0$, Yang berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen. $H_1 : b_1, b_2, b_3 \neq 0$, Yang artinya terdapat pengaruh secara signifikan antara variabel dependen terhadap variabel independen. 2) Kriteria Uji : Jika t hitung $>$ t tabel maka H_0 ditolak dan H_1 diterima atau dikatakan signifikan, artinya secara parsial variabel bebas

(Kepemimpinan dan Motivasi) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Kinerja) = hipotesis diterima. Jika t hitung $<$ t tabel ($\alpha, n - k$), maka H_0 diterima dan H_1 ditolak maka dikatakan tidak signifikan, artinya secara parsial variabel bebas (Kepemimpinan dan Motivasi) berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel dependen (Kinerja) = hipotesis ditolak. Pengambilan keputusan uji hipotesis secara parsial juga didasarkan pada nilai probabilitas yang di dapatkan dari hasil pengolahan data melalui program SPSS Statistik Parametrik sebagai berikut : a) Jika signifikan $>$ 0,05 maka H_0 diterima, b) Jika signifikansi $<$ 0,05 maka H_0 ditolak.

Hasil Uji Kualitas Data

Uji Validitas

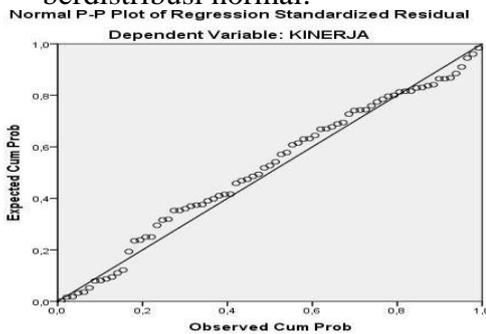
Uji validitas dalam penelitian ini digunakan untuk menguji kevalidan kuesioner. Validitas menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi alat ukurnya. Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Gozali, 2006). Jika hasil menunjukkan nilai yang signifikan maka masing-masing indikator pernyataan adalah valid. Pada penelitian ini uji validitas dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 16.

Uji Asumsi Klasik

Analisis regresi linier ganda diawali dengan pengujian persyaratan analisis. Hasil pengujian persyaratan analisis adalah sebagai berikut:

1. Uji Normalitas

Pengujian normalitas secara grafik menghasilkan grafik Normal P- P Plot dari data residual regresi yang dapat dilihat pada gambar Grafik tersebut memperlihatkan bahwa sebaran titik-titik nilai residual pada grafik Normal P-P Plot menyebar di sekitar dan mengikuti arah garis diagonal. Hal ini menunjukkan bahwa data variabel yang digunakan untuk analisis regresi ganda berasal dari data yang berdistribusi normal.



Gambar 1. Hasil Uji Normal P- P Plot
Sumber : Spss 2021

Analisis *One-Sample Kolgomorov* membandingkan fungsi distribusi kumulatif pengamatan suatu variabel dengan distribusi tertentu secara teoritis. Menurut Wahyu Agung kriteria pengujian uji normalitas antara lain jika sign pada kolom *Asymp Sig (2-tailed)* < 0,05 maka data tidak berdistribusi normal, Jika sign pada kolom *Asymp Sig (2-tailed)* > 0,05 maka data berdistribusi normal. Adapun hasil pengujian normalitas data pada variabel pelatihan, disiplin, dan lingkungan kerja dan kinerja

2. Multikolinieritas

Pengujian ini untuk mengetahui apakah antar variabel bebas dalam persamaan regresi

tersebut tidak saling berkolerasi. Untuk mendeteksi multikolinieritas adalah dengan melihat nilai tolerance dan nilai Variance Inflation Factor (VIF), dimana varibael bermasalah apabila nilai tolerance > 0,1 atau nilai VIF < 10. (Ghozali, 2016:103).

Tabel 1. Coefisient Uji Multikolinieritas Coefficientsa

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1 Pelatihan	,887	1,127
Disiplin	,393	2,544
Lingkungan_Kerja	,423	2,362

a. Dependent Variable:

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel coefficients menunjukkan setiap variabel bebas mempunyai nilai tolerance >0,1 dan nilai VIF <10, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi ini.

3. Heteroskedastisitas

Grafik scatter plot memperlihatkan bahwa titik-titik hasil perhitungan (perpotongan antara nilai residual dan prediksi) relatif menyebar secara acak di atas dan dibawah titik origin serta tidak membentuk pola tertentu. Hal ini dapat dikatakan bahwa analisis regresi ganda X1,X2 dan X3 terhadap Y benar-benar linier karena tidak memiliki masalah heteroskedastisitas sehingga analisis regresi linier ganda dapat dilanjutkan.

4. Uji Analisis Regresi Analisis Regresi Linier Ganda

Analisis regresi linier berganda adalah digunakan untuk

mengukur pengaruh antara lebih dari satu variabel bebas terhadap variabel terikat

Tabel 2. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4,390	2,187		2,008	,048
1 Pelatihan	,155	,085	,134	2,829	,072
Disiplin	,356	,101	,390	3,536	,001
Lingkungan_Kerja	,672	,162	,441	4,145	,000

Dari tabel di atas dapat disusun model persamaan regresi linier ganda berdasarkan kolom B. Model regresi linier ganda hasil penelitian adalah sebagai berikut:

$$\hat{Y} = 4,390 + 0.155X1 + 0.456X2 + 0.672X3$$

Model persamaan regresi linier berganda hasil analisis tersebut dapat diartikan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta sebesar 4,390, berarti jika variabel pelatihan, disiplin dan lingkungan kerja dengan nol, maka disiplin kerja adalah 4,390.
2. Nilai koefisien beta pada variabel pelatihan 0.155 yang berarti bahwa setiap perubahan pada variabel pelatihan (X1) sebesar satu satuan akan mengakibatkan perubahan kinerja (Y) sebesar 0.155 satuan. Sebaliknya penurunan satu satuan pada kinerja (Y) akan menurunkan pelatihan sebesar 0.155 dengan asumsi-asumsi lain adalah tetap
3. Nilai koefisien beta pada variabel disiplin sebesar 0.356 yang berarti bahwa setiap perubahan pada variabel disiplin (X2) sebesar satu satuan akan mengakibatkan perubahan kinerja (Y) sebesar

0.356 satuan. Sebaliknya penurunan satu satuan pada kinerja (Y) akan menurunkan disiplin sebesar 0.356 dengan asumsi-asumsi lain adalah tetap.

4. Nilai koefisien beta pada variabel lingkungan kerja sebesar 0.672 yang berarti bahwa setiap perubahan pada variabel lingkungan kerja (X3) sebesar satu satuan akan mengakibatkan perubahan kinerja (Y) sebesar 0.672 satuan. Sebaliknya penurunan satu satuan pada kinerja (Y) akan menurunkan lingkungan kerja sebesar 0.672 dengan asumsi-asumsi lain adalah tetap.

5. Hasil Uji Hipotesis

Uji Hasil T

Pada hasil analisa data menggunakan spss versi 22 didapatkan beberapa hasil untuk mengetahui antara variabel bebas dan terikat memiliki distribusi normal atau tidak, uji analisa regresi untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat, uji hipotesis untuk mengetahui kebenaran hipotesa pada penelitian ini dengan cara membandingkan

antara t hitung dengan t tabel, berikut hasil analisa antara lain : $\alpha = 0,05$, $dk = n - k - 1 = 80-3-1=71$ jadi t tabel = 1,993

Uji Hipotesis pelatihan terhadap kinerja karyawan

Hasil statistik uji t untuk variabel diperoleh nilai t hitung sebesar 4,390. Dengan jumlah data sebanyak 75, dimana t tabel pada $\alpha = 10\% : 2 = 5\%$ dengan derajat kebebasan (df) $n-k-1 = 71$ maka di peroleh t tabel = 1,993. Hasil menunjukkan bahwa t hitung lebih besar dari t tabel ($4.390 > 1,993$), dengan nilai signifikan 0,072 lebih kecil dari 0,05 ($0,072 < 0,05$), dan koefisien regresi mempunyai nilai positif sebesar 0,155 maka hipotesis yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hasil tersebut juga membuktikan hipotesis pertama ” bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Uji Hipotesis disiplin terhadap kinerja karyawan

Hasil statistik uji t untuk variabel disiplin diperoleh nilai t hitung sebesar 3,536. Dengan jumlah data sebanyak 75, dimana t tabel pada $\alpha = 10\% : 2 = 5\%$ dengan derajat kebebasan (df) $n-k-1 = 71$ maka di peroleh t tabel = 1,993. Hasil menunjukkan bahwa t hitung lebih besar dari t tabel ($3,536 > 1,993$), dengan nilai signifikan 0,001 lebih kecil dari 0,05 ($0,001 < 0,05$), dan koefisien regresi mempunyai nilai positif sebesar 0,356 maka hipotesis yang menyatakan bahwa disiplin

berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hasil tersebut juga

membuktikan hipotesis pertama” bahwa disiplin berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Uji Hipotesis lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil statistik uji t untuk variabel Lingkungan Kerja diperoleh nilai t hitung sebesar 4,145. dengan jumlah data sebanyak 75, dimana t tabel pada $\alpha = 10\% : 2 = 5\%$ dengan derajat kebebasan (df) $n-k-1 = 71$ maka di peroleh t tabel = 1,993. Hasil menunjukkan bahwa t hitung lebih besar dari t tabel ($4,145 > 1,993$), dengan nilai signifikan 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,042 < 0,05$), dan koefisien regresi mempunyai nilai positif sebesar 0,672 maka hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hasil tersebut juga membuktikan hipotesis pertama” bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

6. Koefisien Determinasi

Pengujian koefisien Determinasi (R^2) bertujuan untuk mengukur seberapa jauh model yang digunakan dapat menerangkan variasi variabel independen. X memegang peranan dalam perubahan Y . bila terjadi perubahan X , maka Y akan berubah.

Data output menunjukkan nilai R -Square sebesar 0,661, hal ini berarti bahwa variabel pelatihan, disiplin, lingkungan kerja mempengaruhi terhadap kinerja karyawan sebesar 66,1%, sisanya dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam skripsi ini.

JENIUS**KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat di simpulkan sebagai berikut:

1. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hasil tersebut juga membuktikan hipotesa pertama “ bahwa Pelatihan berpengaruh terhadap PT.World Innovative Telecommunication.
2. Disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hasil tersebut juga membuktikan hipotesa kedua “ Bahwa disiplin berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT.World Innovative Telecommunication.
3. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hasil tersebut juga membuktikan hipotesa ketiga “Bahwa Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. World Innovative Telecommunication.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. 2014. *Manajemen dan evaluasi kinerja karyawan*. Aswaja Presindo, Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2014. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Bintarti Surya. 2015. *Metodologi Penelitian Ekonomi Manajemen*. Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara Jakarta.
- Iskandar Hermania, Deddy. 2019. *Pemimpin Bermakna*. Elek Media Komputindo, Jakarta.
- Kuncoro, M. 2013. *Metode untuk bisnis dan ekonomi*. Erlangga, Jakarta.
- Eliyanto, 2018. *Pengaruh Motivasi kerja dan lingkungan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru SMA Muhammadiyah di Kabupaten Kebumen*. *Jurnal Pendidikan Madrasah 03 (1): pp. 2527-2018*.(Diakses 12 April 2019)
- Elizar, 2018. *Pengaruh pelatihan kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai badan penanggulangan bencana daerah kabupaten deli serdang*. *jurnal Penanggulangan bencana 01 (1): pp. 2527-2018*.(Diakses 12 April 2019)
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23* (Edisi 8).Cetakan ke VIII.Badan Penerbit Universitas Diponegoro.Semarang.
- Mangkunegara. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan. Rosdakarya Bandung.
- Mulyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya (MSDM)*. Media Anggota IKAPI. Jakarta.
- Mulyana, Deddy. 2014. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Remaja Rosdakarya.Bandung.
- Mustari, Mohamad. 2014. *Nilai Karakter refleksi untuk pendidikan*. Rosdakarya Bandung.
- Priyatno Duwi. 2016. *SPSS Handbook, Analisis Data, Olah Data, & Penyelesain Kasus-kasus Statistik*. PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.

- Rindang, S. 2014. *Pengaruh Peran Guru dan Disiplin kerja dalam pembelajaran terhadap hasil belajar siswa di SD Negeri Se-Kecamatan Gubeng*. Jurnal Pendidikan 06 (3): pp. 2014.(Diakses 12 April 2019)
- Riyanto, Bambang. 2013. *Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan*. BPFE, Yogyakarta.
- Supomo, R. 2018. *Manajemen Sumber daya manusia*. Yrama Widya, Bandung.
- Supranto, J. 2015. *Statistik teori dan aplikasinya*. Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Suhardi. 2018. *Pengantar Manajemen dan Aplikasinya*. Gava Media, Yogyakarta.
- Sutrisno, E. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada MediaGroup. Jakarta.
- Sedarmayanti. 2012. *Good governance pemerintahan yang baik*. Maju Mundur Bandung.
- Siagian, P Sondang. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara Jakarta.
- Sugiyono. 2015. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Wexley dan Gary Yukl. 2003. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja. Edisi Keempat*. Rajawali Pers. Jakarta.

Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Qur'an Centre Provinsi Kepulauan Riau

¹M. Ilham Fathoni, ²Indrayani, ³Mohamad Gita Indrawan, ⁴Sri Yanti

Universitas Batam, Kota Batam, Indonesia

Email : ilhamfathoni18@gmail.com

(Diterima: Juli 2021; Direvisi: Agustus 2021; Dipublikasikan: September 2021)

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei model kausal, pengumpulan data menggunakan kuesioner dan didistribusikan kepada 89 karyawan di Qur'an Centre Provinsi Kepulauan Riau. Analisis data statistik menggunakan SEM-PLS (*Structural Equation Modelling-Partial Least Square*) dan menggunakan analisis jalur untuk menguji pola hubungan yang mengungkapkan pengaruh variabel terhadap variabel lainnya, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung. Hasil dalam penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$, budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan *p-value* sebesar $0,001 < 0,05$, lingkungan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan *p-value* sebesar $0,001 < 0,05$, kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan *p-value* sebesar $0,001 < 0,05$, budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$, lingkungan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$, kepuasan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan *p-value* sebesar $0,006 < 0,05$, kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan *p-value* $0,027 < 0,05$, kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *p-value* $0,027 < 0,05$, dan kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan *p-value* $0,041 < 0,05$.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Dalam sebuah organisasi, karyawan merupakan aset yang sangat penting karena tanpa adanya karyawan perusahaan atau organisasi akan sulit untuk mencapai tujuannya. Kemampuan dari seorang individu dalam melakukan pekerjaannya tergantung dari apa yang telah mereka kerjakan dan mereka dapatkan. Untuk mendapatkan hasil yang terbaik tentunya juga diperlukan adanya sumber daya manusia yang berkualitas.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Siagian (2009) dalam Lusigita (2017) adalah kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor-faktor lainnya. Kinerja pegawai yang baik secara langsung akan mempengaruhi kinerja lembaga dan untuk memperbaiki kinerja pegawai tentu merupakan suatu pekerjaan yang memakan waktu dan proses yang panjang.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan Pimpinan Qur'an Centre yang diwakili oleh Wakil Direktur Bidang Administrasi dan Keuangan yaitu Bapak Edison, mayoritas tingkat kehadiran karyawan tidak masuk kerja tanpa keterangan atau alfa. Ada pula beberapa karyawan tidak masuk dikarenakan penugasan diluar kantor dan kepentingan keluarga.

Lalu dari hasil wawancara tersebut penulis mengumpulkan informasi terkait kinerja karyawan yang dapat dikatakan rendah. Dimana dalam kegiatan kerja sehari-hari, ada banyak karyawan yang dinilai kurang memberikan kontribusi baik dalam

beberapa hal yaitu hasil kerja yang kurang maksimal, tingkat kehadiran yang rendah, kurangnya inoasi dalam melakukan pekerjaan, pengamalan tugas pokok karyawan yang belum maksimal, tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan yang masih rendah, serta kurangnya koordinasi antar karyawan yang mempengaruhi hasil kerja.

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kepemimpinan

Menurut Kartono (2008:4) dalam Wasiman (2018) menyatakan kepemimpinan merupakan seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga ia memiliki kewajiban dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Kartono (2008:32) dalam Wasiman (2018) pemimpin dapat dilihat melalui indikator-indikator(Wasiman, 2018), yaitu: 1) Kemampuan mengambil keputusan; 2) Kemampuan motivasi; 3) Kemampuan komunikasi; 4) Kemampuan mengendalikan bawahan; 5) Tanggung jawab; 6) Kemampuan mengendalikan emosional.

2. Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Coulter (2012 :80) budaya organisasi sebagai nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara

cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak.

Robbins & Judge (2012 : 379) mengemukakan indikator yang secara keseluruhan mencakup esensi budaya organisasi, yaitu: 1) Inovasi dan pengambilan risiko (*Inovation and risk taking*); 2) Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*); 3) Orientasi kepada hasil (*Outcome orientation*); 4) Orientasi kepada manusia (*People orientation*); 5) Orientasi tim (*Team orientation*); 6) Keagresifan (*Aggressiveness*); 7) Stabilitas (*Stability*).

3. Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayati (2011:26) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2011:27) adalah sebagai berikut: 1) Penerangan; 2) Suhu udara; 3) Suara bising; 4) Penggunaan warna; 5) Ruang gerak yang diperlukan; 6) Keamanan bekerja; 7) Hubungan karyawan dengan karyawan lainnya.

4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Smith et al. dalam Rini & Setiawan (2016) sebagai serangkaian perasaan senang atau tidak senang dan emosi seorang karyawan yang berkenaan dengan pekerjaannya sehingga merupakan penilaian karyawan terhadap perasaan

menyenangkan atau tidak terhadap pekerjaan

Menurut Smith et al. dalam Indrasari (2017:45) menyatakan terdapat 5 (lima) indikator kepuasan kerja yaitu sebagai berikut: 1) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri; 2) Kesempatan promosi; 3) Kepuasan terhadap gaji; 4) Kepuasan terhadap *supervise*; 5) Kepuasan terhadap rekan kerja.

5. Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2013 : 67) kinerja ataupun performace adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

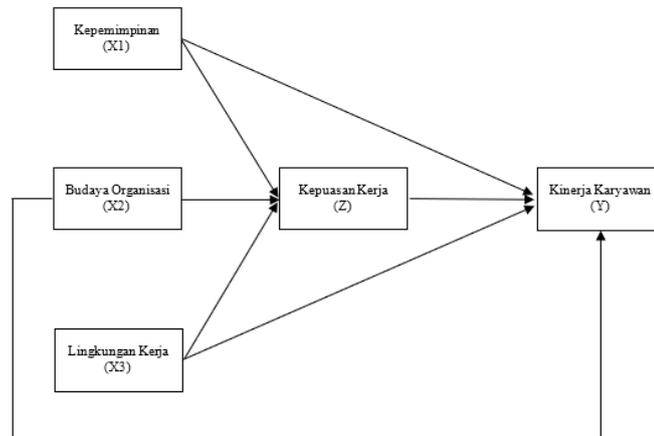
Indikator kinerja menurut Mangkunegara (2013:75), adalah sebagai berikut: 1) Kualitas kerja; 2) Kuantitas kerja; 3) Tanggung jawab; 4) Kerjasama; 5) Inisiatif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Qur'an Centre Provinsi Kepulauan Riau yang berlokasi di Kota Batam. Peneliti menggunakan *Sampling* Jenuh (*Sensus*), Menurut Sugiyono (2017:124) *sampling* jenuh adalah teknik pengumpulan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, yaitu dalam penelitian ini berjumlah 89 responden.

Metode penelitian ini menggunakan metode survei model kausal menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*). Berdasarkan kepada alasan penelitian ini bertujuan untuk konfirmasi model teoritik dengan data yang empirik. Model

teoritik penelitian adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

Analisis data dengan statistik menggunakan SEM-PLS (*Structural Equation Modelling-Partial Least Square*) mengenai variabel penelitian, uji instrumen, uji normalitas, uji hipotesis, serta pembahasan terhadap hasil uji hipotesis dan analisis jalur. Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) untuk menguji pola hubungan yang mengungkapkan pengaruh variabel atau seperangkat variabel terhadap variabel lainnya, baik pengaruh langsung maupun

pengaruh tidak langsung. Penghitungan koefisien jalur dalam penelitian ini dibantu dengan *software Smart PLS Ver 3.0*.

HASIL PENELITIAN

1. Analisis Konsistensi Internal

Suatu variabel dikatakan reliabel menurut Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt (2014) dalam Rumengan (2020:188) jika nilai reliabilitas komposit > 0,60.

Tabel 1. Analisis Konsistensi Internal

Variable	Cronbachs Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
X1	0,885	0,889	0,913	0,637
X2	0,904	0,907	0,924	0,635
X3	0,930	0,933	0,944	0,706
Z	0,848	0,850	0,892	0,622
Y	0,868	0,873	0,905	0,656

Sumber : Olah Data PLS (2021)

Berdasarkan hasil analisis konsistensi internal pada tabel 1 diatas, nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,600 maka semua variabel dinyatakan reliabel.

2. Validitas Konvergen

Menurut Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt (2014) dalam Rumengan (2020:189) jika nilai *outer loading* lebih besar dari (0,7) maka suatu indikator adalah valid.

Tabel 2. Validitas Kovergen

Variabel	X1	X2	X3	Z	Y
X1.1	0,744				
X1.2	0,773				
X1.3	0,792				
X1.4	0,858				
X1.5	0,767				
X1.6	0,848				
X2.1		0,835			
X2.2		0,752			
X2.3		0,83			
X2.4		0,795			
X2.5		0,758			
X2.6		0,844			
X2.7		0,806			
X3.1			0,823		
X3.2			0,838		
X3.3			0,892		
X3.4			0,766		
X3.5			0,880		
X3.6			0,851		
X3.7			0,823		
Z.1				0,758	
Z.2				0,783	
Z.3				0,775	
Z.4				0,831	
Z.5				0,796	
Y.1					0,823
Y.2					0,884
Y.3					0,784
Y.4					0,759
Y.5					0,795

Sumber : Pengolahan Data PLS (2021)

Hasil uji validitas konvergen pada tabel 2 di atas menyatakan seluruh butir yang diuji lebih besar dari 0,7 maka semua indikator variabel dinyatakan valid.

3. Validitas Diskriminan

Suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak dapat dilihat dari kriteria

Fornell-Larcker, yakni menurut Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt (2014) dalam Rumengan (2020:190) jika nilai-nilai akar kuadrat dari nilai AVE lebih besar dari nilai korelasi tertinggi suatu variabel dengan variabel lainnya, maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik/valid.

Tabel 3. Validitas Diskriminan

Variabel	X1	X2	X3	Z	Y
X1	0,798				
X2	0,752	0,797			
X3	0,756	0,670	0,840		
Z	0,725	0,752	0,773	0,789	
Y	0,755	0,721	0,731	0,760	0,810

Sumber : Pengolahan Data PLS (2021)

Hasil uji validitas dikriminan pada tabel 3 diatas menyatakan nilai AVE dari 5 variabel dalam penelitian ini lebih dari nilai korelasi tertinggi antar variabel sebesar 0,773.

4. Kolinieritas

Nilai yang digunakan untuk menganalisa masalah kolinieritas

adalah dengan melihat nilai Variance Inflation Factory / VIF, Hair, Hult Ringle & Sarstedt (2014) dalam Rumengan (2020:193). Jika nilai VIF > 5,00 maka berarti terjadi masalah kolinieritas dan sebaliknya jika VIF < 5,00 berarti tidak terjadi masalah kolinieritas.

Tabel 4. Kolinieritas

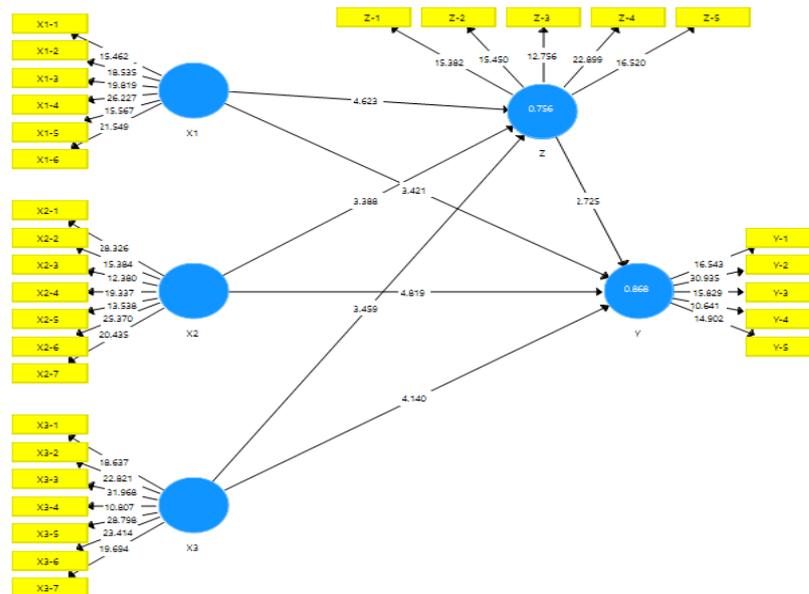
Variabel	X1	X2	X3	Z	Y
X1				3,129	3,877
X2				2,433	2,657
X3				2,471	2,824
Z					4,094
Y					

Sumber : Pengolahan Data PLS (2021)

Berdasarkan tabel 4 diatas menyatakan bahwa nilai VIF dibawah 5,00, maka dapat diartikan tidak terjadi masalah kolinieritas.

5. Pengujian Signifikansi Koefisien Jalur Model Struktural

Adapun koefisiens jalur pengujian hipotesis terdapat pada gambar berikut ini:



Gambar 2. Pengujian Hipotesis
Sumber : Pengolahan Data PLS (2021)

a. Pengujian Pengaruh Langsung

Jika nilai probabilitas (*P-value*) < Alpha (0,05) maka

pengaruh dikatakan signifikan. Jika nilai probabilitas (*P-value*) > Alpha (0,05) maka pengaruh dikatakan tidak signifikan.

Tabel 5. Hipotesis Pengaruh Langsung

Variable	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
X1 → Z	0,428	0,423	0,092	4,623	0,000	Signifikan
X1 → Y	0,214	0,235	0,071	3,421	0,001	Signifikan
X2 → Z	0,234	0,237	0,069	3,388	0,001	Signifikan
X2 → Y	0,271	0,272	0,056	4,819	0,000	Signifikan
X3 → Z	0,294	0,299	0,085	3,459	0,001	Signifikan
X3 → Y	0,282	0,290	0,068	4,140	0,000	Signifikan
Z → Y	0,238	0,236	0,087	2,725	0,006	Signifikan

Sumber : Pengolahan Data PLS (2021)

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung pada tabel 5 diketahui bahwa $P\text{-value} < 0,05$, berarti pengaruh langsung antar variabel signifikan.

b. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Kriteria penarikan kesimpulan nilai koefisien pengaruh tidak langsung dikatakan pengaruh signifikan jika menghasilkan probabilitas yakni $P\text{-values} < 0,05$. Jika nilai koefisien menghasilkan probabilitas yakni $P\text{-values} > 0,05$ maka dikatakan pengaruh tidak signifikan.

Tabel 6. Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Variable	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
X1→Z→Y	0,102	0,101	0,046	2,215	0,027	Signifikan
X2→Z→Y	0,056	0,055	0,025	2,218	0,027	Signifikan
X3→Z→Y	0,070	0,070	0,034	2,049	0,041	Signifikan

Sumber : Pengolahan Data PLS (2021)

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung pada tabel 6 dapat diketahui bahwa $P\text{-value} < 0,05$, berarti pengaruh tidak langsung antar variabel signifikan.

HASIL PENELITIAN

1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji pengaruh langsung variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja diperoleh $p\text{-value}$ sebesar

$0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil pada penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lusigita (2017) yang membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Srikaningsih (2017) membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

pegawai Wilayah Kecamatan Kota Tarakan.

2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja diperoleh *p-value* sebesar $0,001 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil pada penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suratman & Supriyantiningih (2019) yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pada penelitian Gorap et al. (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji pengaruh langsung variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja diperoleh *p-value* sebesar $0,001 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian Aoliso & Lao (2018) menunjukkan pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Lalu, pada penelitian Surajiyo et al. (2020) membuktikan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

4. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji pengaruh langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan diperoleh *p-value* sebesar $0,001 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian Suprpta et al. (2015) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Lalu, penelitian yang dilakukan oleh Sriekaningsih (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Mardianti et al. (2020) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Lalu, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sriekaningsih (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji pengaruh langsung variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sengkey et al. (2018) yang membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Lalu, diperkuat dengan penelitian Surajiyo et al. (2020) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

7. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji pengaruh langsung variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh *p-value* sebesar $0,006 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Lusigita (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Lalu, diperkuat dengan penelitian Suratman & Supriyantiningih (2019) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

8. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung diperoleh nilai *p-value* sebesar $0,027 < 0,05$ artinya bahwa kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian Purwaningsih et al. (2020) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Lalu, penelitian yang dilakukan oleh Surajiyo et al. (2020) membuktikan ada pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi atau intervening.

9. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung diperoleh nilai *p-value* sebesar $0,027 < 0,05$ artinya bahwa budaya organisasi secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian Gorap et al. (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Lalu, penelitian yang dilakukan oleh Suratman & Supriyantiningih (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

10. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung diperoleh nilai *p-value* sebesar $0,041 < 0,05$ artinya bahwa lingkungan kerja secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Purwaningsih et al. (2020) bahwa kepuasan kerja memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh yang signifikan. Lalu, penelitian yang dilakukan oleh Surajiyo et al. (2020) membuktikan bahawa ada pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi atau intervening.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
7. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
8. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
9. Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
10. Kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Saran

Adapun saran yang dapat peneliti kemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan pada Qur'an Centre Provinsi Kepulauan Riau akan lebih baik lagi jika pimpinan dapat mengendalikan emosi dalam memimpin organisasi, dimana pengendalian emosional pimpinan akan berpengaruh terhadap hubungan dengan bawahannya yang berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien.
2. Budaya organisasi pada Qur'an Centre Provinsi Kepulauan Riau akan lebih baik lagi jika organisasi memberi perhatian lebih terhadap budaya organisasi terkait inovasi dan pengambilan resiko, orientasi kepada hasil, dan orientasi tim. Dimana organisasi mampu mendorong karyawan untuk bersikap lebih invotaif dan berani mengambil resiko agar terjadi peningkatan ide-ide baru yang dapat dihasilkan oleh karyawan.
3. Lingkungan kerja pada Qur'an Centre Provinsi Kepulauan Riau

akan lebih baik lagi jika organisasi memperhatikan tingkat kebisingan dan ruang gerak yang diperlukan oleh karyawan dalam hal yang berkaitan dengan pekerjaannya. Dimana tingkat kebisingan sangat berpengaruh terhadap kenyamanan karyawan dalam bekerja yang akan berhubungan terhadap kinerja karyawan tersebut.

4. Kepuasan kerja pada Qur'an Centre Provinsi Kepulauan Riau akan lebih baik lagi jika organisasi memperhatikan kepuasan karyawan terhadap gaji dan supervisi. Dimana kepuasan terhadap gaji yang seimbang dengan beban karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang dapat berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Aoliso, A., & Lao, H. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Kupang. *BISMAN, Jurnal Bisnis & Manajemen*, 9(16), 9–16.

<https://doi.org/10.35697/jrbi.v3i2.937>

Affandi, A., et al. (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.

Gorap, S. I., Haerani, S., & Hakim, W. H. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

5. Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti dapat menjadi acuan bagi peneliti selanjutnya dan disarankan untuk meneliti variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung, serta variabel-variabel yang dapat memediasi pengaruh kinerja karyawan dengan tempat penelitian yang berbeda serta responden yang lebih banyak lagi. Lalu, bagi peneliti selanjutnya disarankan juga untuk lebih mendalam membahas hubungan jawaban dengan karakteristik demografi responden sehingga penelitian selanjutnya dapat dilihat dari sudut pandang yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon). *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 2(2), 100–114. <https://doi.org/10.26487/hjabe.v2i2.203>

Lusigita, K. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bandung. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 4(1), 27–37. <https://doi.org/10.22225/JJ.4.1.209.27-37>

Mardianti, L., Wibisono, C., Indrayani, & Yanti, S. (2020). Determination Of Transformational Leadership Styles, Organizational Culture And Competency Of Employee

- Performance Through Work Effectiveness In BNN Riau Island Province. *International Journal of Research in Commerce and Management Studies*, 2(04), 74–89. http://ijrcms.com/uploads2020/ijrcms_02_58.pdf
- Purwaningsih, R. R., Wahyuni, A., & Widjayanti, E. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan PT Timbul Jaya Motor Boyolali) Reza. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 14, 106–117. <http://ejournal.unisri.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/3943>
- Rini, & Setiawan, H. (2016). Determinan Kepuasan Kerja Dan Implikasinya Terhadap Komitmen Organisasi (Studi pada Karyawan Biro Perjalanan Wisata di Kota Palembang). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya*, 14(2), 169–182. <https://ejournal.unsri.ac.id/index.php/jmbs/article/view/4000>
- Sengkey, W. S., Roring, F., Dotulong, L. O. H., Manajemen, J., Sam, U., Manado, R., & Kunci, K. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(3), 4565–4574. <https://doi.org/10.35794/emba.v5i3.18673>
- Sriekaningsih, A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Serta Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Wilayah Kecamatan Kota Tarakan. *Jurnal Borneo Administrator*, 13(1), 57–72. <https://samarinda.lan.go.id/jba/index.php/jba/article/view/275/224>
- Suprpta, M., Sintaasih, D. K., & Riana, I. G. (2015). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Univeritas Udayana*, 4(6), 430–442. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/article/view/9860>
- Surajiyo, Nasruddin, & Paleni., H. (2020). Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kecamatan Lubuklinggau Selatan I Dan Selatan II. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi*, 7(3), 416–428. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jmbi/article/view/30677>
- Suratman, A., & Supriyantiningih, L. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Keselamatan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Kajian Bisnis Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha*, 27(1), 46–60. <https://doi.org/10.32477/jkb.v27i1.90>

- Wasiman. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Swasta di Kota Batam. *Jurnal AKRAB JUARA*, 3(1), 18–30.
- Indrasari, M. (2017). Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Sidoarjo: Indo Pustaka.
- Mangkunegara, A. P. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nurjaya, N., et al. (2021). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Kemampuan Pemanfaatan Teknologi Terhadap Kinerja Aparatur Desa Pada Kantor Kepala Desa Di Kabupaten Gunungkidul, Yogyakarta. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(3), 332-346.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). Management. New Jersey: Pearson Education.
- Rumengan, J., Khaddafi, M., Syarif, A., & Yanti, Sri. (2020). Metodologi Penelitian. Aceh: CV. Sefa Bumi Persada.
- Sedarmayanti. (2011). Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, S. P. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: CV. Alfabeta.

Strategi Proses Recruitment PT Pelindo Daya Sejahtera Dalam Menghadapi Pandemic Covid-19

¹Denny Samba, ²Suryanto
Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia
Email: denny.samba-2019@pasca.unair.ac.id

(Diterima: Juli 2021; Direvisi: Agustus 2021; Dipublikasikan: September 2021)

ABSTRAK

Pandemi covid-19 semakin meluas di seluruh dunia. Secara tidak langsung wabah ini berdampak pada dunia usaha. Perusahaan dituntut inovatif dalam upaya melakukan pencegahan penyebaran virus covid-19. Oleh karena itu penting bagi PT PDS mencoba strategi baru dalam proses rekrutment dan seleksi untuk mencegah kerumunan. Penulis telah melakukan penelitian terkait strategi yang dilakukan oleh PT PDS. Tujuan penelitian ini adalah untuk menemukan strategi yang tepat untuk proses recruitment dan seleksi dalam menghadapi pandemic covid-19. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif. Penelitian ini menyimpulkan bahwa inovasi e-recruitment tepat dilaksanakan untuk proses recruitment dan seleksi calon pegawai PT PDS dalam menghadapi pandemic covid-19. Dalam pelaksanaan e-recruitment di PT PDS sangat dibutuhkan ketrampilan staff recruitment dalam mengoperasikan penggunaan media teknologi informasi dan komunikasi.

Kata Kunci: Pandemi COVID-19, *E-Recruitment*

PENDAHULUAN

Wabah virus covid-19 semakin meluas di seluruh penjuru dunia tidak terkecuali Indonesia. Pada tanggal 2 Maret 2020, Bapak Presiden Jokowi mengumumkan bahwa ada 2 orang yang positif terserang corona dan sejak saat itu mulai bermunculan dan bertambah jumlah korban yang berstatus suspek covid-19. Sebagai upaya pencegahan penyebarluasan virus, pada tanggal 16 Maret 2020 Bapak Presiden tidak mengambil langkah lockdown tetapi lebih menghimbau semua warga untuk melakukan social distancing atau menjaga jarak sosial supaya lebih banyak beraktifitas di dalam rumah. Sampai dengan saat ini tren sebaran kasus covid-19 masih sangat tinggi baik secara global maupun di Indonesia. Menurut update data dari website covid : <https://covid19.go.id/> pada tanggal 07 Juni 2021, terkonfirmasi positif global sebanyak 173.006.553 dan terkonfirmasi positif di Indonesia sebanyak 1.863.031.

Data Sebaran	
<p>Global</p> <p>Negara 223</p> <p>Terkonfirmasi 173.006.553</p> <p>Meninggal 3.727.605</p> <p>Update Terakhir: 07-06-2021 Sumber: WHO</p>	<p>Indonesia</p> <p>Positif 1.863.031</p> <p>Sembuh 1.711.565</p> <p>Meninggal 51.803</p> <p>Update Terakhir: 07-06-2021</p>

Gambar 1. Data Sebaran

Berdasarkan himbauan Bapak Presiden tersebut, semua aktifitas sekolah, aparatur sipil negara, pegawai badan usaha milik negara dan pegawai swasta tidak diperkenankan untuk berangkat ke sekolah atau tempat kerja dalam membantu meminimalisir penyebaran virus COVID 19. Berbagai upaya dilakukan untuk meminimalisir

penyebaran virus covid-19, melalui penerapan pola kerja work from home, penyemprotan desinfektan (anti kuman) ke semua bagian dan lokasi perusahaan, penyemprotan desinfektan ke tubuh karyawan saat akan memasuki area perusahaan, penerapan anjuran rajin cuci tangan, penyediaan hand sanitizer, pemakaian masker dan penyuntikan vaksin covid-19.

PT Pelindo Daya Sejahtera (PT PDS) merupakan anak perusahaan dari PT Pelindo III (Persero) yang fokus dan bergerak di bidang penyedia tenaga kerja. Proses bisnis PT PDS tidak lepas dari komitmen manajemen dalam upaya pencegahan penyebarluasan virus covid-19 khususnya di lingkungan kerja. Seluruh elemen PT PDS saling support dan saling mengingatkan dalam mencegah tersebarnya virus covid-19.

Dalam melakukan pencegahan penyebarluasan virus covid-19 divisi SDM dan Umum turut berpartisipasi dengan mencoba teknik baru dalam proses pelaksanaan rekrutmen pegawai baru. Proses rekrutmen dan seleksi yang biasanya dilakukan dengan mengundang kandidat dalam jumlah banyak untuk dilakukan serangkaian seleksi tes dan interview akan berganti dengan penggunaan media komunikasi dan informasi melalui e-recruitment.

Dalam hal ini penulis mengambil sample penelitian terhadap staff recruitment PT PDS. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan strategi yang tepat dalam proses recruitment selama menghadapi pandemic covid-19. Hal ini juga bertujuan untuk memetakan kemampuan minimal yang harus

dimiliki oleh seorang staff recruitment dalam proses adaptasi baru proses recruitmen ketika pandemic covid-19 supaya dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Hasil dari penelitian juga dapat dijadikan sebagai bahan referensi dalam pelaksanaan program pelatihan sebagai wadah bagi staff recruitment untuk membantu mengembangkan kompetensi yang masih kurang.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Industri 4.0

Dengan adanya era industry 4.0, praktik manajemen berubah secara cepat mengikuti perkembangan zaman. Akibatnya, kepemimpinan dan budaya organisasi juga berubah. Perubahan ini disebabkan oleh tiga tren, yakni merosotnya manajemen tradisional, revolusi teknologi internet dan munculnya generasi milenial yang memasuki dunia kerja. Dalam kasus ini, akan dibahas berbagai inovasi yang bisa dilakukan dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan pada masa social distancing.

2. Rekrutmen dan Seleksi

Menurut Flippo (1984), rekrutmen adalah proses pencarian tenaga kerja yang dilakukan secara seksama sehingga dapat merangsang mereka untuk mau melamar jabatan-jabatan tertentu yang ditawarkan oleh organisasi. Veithzal Rivai (2009:1) mengemukakan rekrutmen adalah proses untuk menentukan dan menarik calon pelamar, yang mampu bekerja pada suatu perusahaan. Maltis et el (2010:112) menyatakan,

rekrutmen pegawai adalah proses atau tindakan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan untuk mendapatkan tambahan pegawai.

Menurut Ryan Martian dalam bukunya HRM 4.0 proses rekrutmen bisa dilakukan dengan berbagai cara yaitu :

- a) Membagi informasi lowongan kerja di sosial media (facebook, Instagram, website dsb),
- b) Mengiklankan lowongan kerja di media elektronik dan media cetak,
- c) Membagi informasi lowongan kerja di biro tenaga kerja yang menyediakan tenaga kerja siap pakai,
- d) Rekomendasi dari pegawai yang ada dalam organisasi.
- e) Membagi informasi lowongan kerja di sekolah atau perguruan tinggi.
- f) Membagi informasi lowongan kerja di himpunan-himpunan profesi.
- g) Menyelenggarakan open house.
- h) Mencuri pegawai dari organisasi lain.

Sedangkan menurut Barlian T. Winarta dalam bukunya yang berjudul 500 ways to multiply your people's productivity, proses rekrutmen bisa dilakukan dengan cara : Mencari karyawan dari orang-orang yang dikenal, Menggunakan referensi dari pihak yang kita percaya, Campus recruitment, Iklan di media massa, Melalui internet, Kerjasama dengan biro hubungan alumni / kemahasiswaan di kampus, Job fair, Melalui Depnaker; Iklan di koran; Talent pool; Radio; Brosur; Iklan di angkot; Facebook; Facebook info loker terbaru;

Facebook info loker community; Facebook info lowongan kerja; Linked in; Blog; Twitter; Twitter @info_loker; Twitter @loker_Dir; Referensi karyawan; Referensi manajemen; Serikat buruh; Agen tenaga kerja pemerintah; Open house; Dengan cara jobvite; Lowongan-pekerjaan.com; Bursa lowongan pekerjaan; Perluas relasi; Agen perekrutan; Agen untuk pencarian executive; Jalur telepon; Open days; Iklan televisi; Balai latihan keterampilan; Bertanya kepada mitra bisnis; Outsourcing company; Rekrutmen internal; Seminar loker; Melalui pengumuman karyawan.

Hasibuan (2010:49) menyatakan Seleksi penerimaan karyawan baru bertujuan untuk memperoleh karyawan yang memiliki kriteria sebagai berikut : karyawan yang qualified dan potensial, dapat bekerja secara mandiri, mempunyai perilaku dan budaya malu, jujur dan berdisiplin, cakap dengan penempatannya yang tepat, terampil dan bersemangat dalam bekerja, karyawan memenuhi persyaratan undang-undang perburuhan, dapat bekerja sama baik secara vertikal maupun horizontal, dinamis dan kreatif, inovatif dan bertanggung jawab. Tujuan berikutnya adalah memiliki karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi serta mengurangi tingkat absensi dan turnover karyawan.

3. E-Recruitment

Menurut Dysart (1999) dan Taylor (2011) e-recruitment memiliki definisi proses penerimaan kandidat karyawan

baru yang sesuai dengan persyaratan melalui media elektronik yang terhubung secara online. Menurut Parry (2006), E rekrutmen adalah penggunaan internet untuk menarik karyawan yang potensial ke dalam suatu organisasi, termasuk di dalamnya adalah penggunaan dari situs perusahaan itu sendiri, organisasi dan penggunaan papan pengumuman lowongan pekerjaan komersial secara online.

Menurut Galanaki (2002), e-recruitment didefinisikan dengan proses recruitment secara online mengacu pada posting lowongan di situs web perusahaan atau website vendor rekrutment online, dan memungkinkan pelamar untuk mengirimkan resume mereka secara elektronik melalui e-mail atau dalam beberapa format elektronik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif, yang artinya metode penelitian yang digunakan adalah analisis kualitatif untuk mendapatkan gambaran yang jelas dan mendalam tentang bisnis proses rekrutmen yang dilakukan. Penulis mengambil sampel penelitian terhadap staff recruitment PT PDS. Disebut metode kualitatif karena data dapat dikumpulkan dan analisisnya sangat kualitatif (Sugiono dalam Meldiana et al, 2020).

Analisis data dilakukan dalam upaya untuk mengetahui bagaimana staff recruitment dalam melaksanakan tugas dan kewajiban serta untuk mendapatkan informasi lain sebagai

penunjang penulis melakukan wawancara atau interview langsung dengan staff rekrutmen PT PDS.

HASIL PENELITIAN

Saat ini merupakan era industri 4.0, dimana praktik manajemen berubah secara cepat mengikuti perkembangan zaman. Akibatnya, kepemimpinan dan budaya organisasi di setiap perusahaan juga dituntut berubah dan beradaptasi dengan cepat. Dalam penelitian ini, dibahas terkait inovasi yang bisa dilakukan dalam bisnis proses rekrutmen dan seleksi karyawan dengan menjaga *social distancing* di PT Pelindo Daya Sejahtera.

Dari hasil wawancara penulis dengan staff rekrutmen PT PDS, di dapat informasi bahwa di dalam proses adaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat, menuntut bisnis proses rekrutmen pegawai untuk menyesuaikan. Informasi lain yang penulis dapat dari narasumber adalah bahwa dalam proses rekrutmen PT PDS memiliki keuntungan dengan jumlah pelamar yang sangat besar setiap membuka lowongan pekerjaan. Para pelamar tertarik untuk melamar dikarenakan status PT PDS adalah salah satu dari anak usaha dari perusahaan BUMN Pelindo III (Persero). Dengan jumlah pelamar yang sangat besar, menjadi tantangan tersendiri PT PDS dalam melakukan proses seleksi, sangat penting untuk dapat dilakukan proses e-rekrutmen pada masa pandemic covid-19.

Dalam proses implementasi E-Recruitmen dalam proses recruitment dan seleksi pegawai PT PDS maka perlu diatur kembali beberapa cara baru dalam setiap tahapan prosesnya.

Staff rekrutmen harus mampu beradaptasi dengan lingkungan dan teknologi yang baru. Beberapa pembaharuan yang mesti dilakukan antara lain :

- a) Sarana informasi lowongan pekerjaan yang dipakai oleh PT PDS adalah melalui Media Elektronik. Media Elektronik khususnya media online yang dipakai berupa instagram story, posting feed instagram resmi dari PT PDS dan PT Pelindo 3 (Group), media whatsapp group, wahatsapp story, dan media website resmi yang dikelola oleh PT PDS. Selain itu media elektronik lain adalah melalui situs job posting pihak ketiga seperti Jobstreet dan Jobsdb untuk ditunjukkan ke pelamar umum dan freshgraduate
- b) Pemindaian (scanner) pelamar, perusahaan dapat melihat dan menyaring resume para pelamar melalui kriteria dan persyaratan wajib yang telah ditetapkan diawal atau criteria umum yang harus dipenuhi oleh para calon pekerja.
 - Proses recruitment existing: masih sering ditemukan pelamar yang datang secara langsung ke kantor PT PDS untuk menyerahkan data secara hardcopy dan tidak melamar melalui website yang disediakan.
 - E Recruitmen: calon pegawai yang melamar wajib mengisi pada link website yang disediakan dan melampirkan syarat-syarat pendaftaran secara lengkap dengan mengupload pada menu yang tersedia.
- c) Identifikasi pelamar, perusahaan mengidentifikasi lebih lanjut

mengenai pelamar, melihat dari Curriculum Vitae (CV).

- Proses recruitment existing: perusahaan mengecek lebih lanjut CV pelamar secara manual sebagai bahan pertimbangan dalam meloloskan pelamar dalam seleksi administrasi.
 - E Recruitment: perusahaan hanya cukup melakukan filterisasi data pelamar.
- d) Mengelola surat lamaran, perusahaan merespon cepat terhadap calon pekerja yang diinginkan untuk menempati posisi tersebut.
- Proses recruitment existing: perusahaan menghubungi satu per satu dengan telepon untuk karyawan yang lolos seleksi administrasi.
 - E Recruitment: perusahaan mengirimkan email kepada para pelamar yang lolos dalam tahap seleksi administrasi online yang nantinya akan dipanggil ke perusahaan untuk tahap seleksi berikutnya.
- e) Proses Psikotes
- Recruitment existing: karyawan dipanggil dan dikumpulkan di satu ruangan yang telah disediakan dan serentak melakukan serangkaian tes psikotes secara bersamaan dengan metode tulisan tangan manual.
 - E Recruitment: perusahaan membuat jadwal tes psikotes secara online dan peserta dapat menyiapkan computer beserta internet, sehingga seketika tes selesai dilakukan peserta dapat langsung melihat hasil tes masing-masing.
- f) Proses Wawancara
- Recruitment existing: para calon karyawan dipanggil dan melakukan wawancara secara langsung dengan manager atau direktur perusahaan dengan bertatap muka.
 - E Recruitment: perusahaan akan membuat jadwal interview wawancara, dengan memanfaatkan video call online.
- g) Proses Medical Check up, dilakukan di klinik atau rumah sakit yang telah ditunjuk dengan pertimbangan keamanan calon pegawai.

PENUTUP

Simpulan

Proses rekrutmen existing yang dilakukan oleh PT PDS masih menggunakan metode lama yang umumnya digunakan oleh seluruh perusahaan dalam merekrut pegawai. Pemindaian (Scanner) Pelamar, dilakukan dengan manual hard copy CV yang dikumpulkan secara manual satu persatu, kemudian menghubungi dengan telepon, dan menjadwalkan untuk datang ke kantor dalam seleksi tahap berikutnya (psikotes dan wawancara). Berbagai upaya pembaharuan proses kerja rekrutmen dan seleksi perlahan-lahan saat ini sudah mencoba untuk dapat beradaptasi dengan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.

Dalam meminimalisir wabah virus covid 19 yang menuntut untuk menghindari keramaian, dan menjaga jarak antar individu (sosial distance), maka muncul inovasi baru di dalam proses recruitment yakni melalui E-Recruitment. Dengan adanya inovasi E-Recruitment proses recruitment PT

PDS akan menjadi lebih optimal dan upaya pemerintah untuk tetap #Dirumahnya juga tercapai. Keuntungan lain dengan penerapan e-recruitment ini adalah dapat meminimalisir sumber daya selama proses rekrutmen.

Tabel 1.

No	Recruitment Methods	Cost	Number of manpower	Long Time
1	E-Recruitment	√	-	-
2	Job Fair	√	√	√
3	Walk-in	-	√	√
4	Advertisement	√	-	-

Saran

Inovasi teknologi E-Recruitment segera di laksanakan dan di terapkan dalam proses rekrutmen pegawai dengan memanfaatkan aplikasi terbaru dan terupdate yang memudahkan calon pegawai dan perusahaan, sebagai langkah konkrit dalam memutus dan meminimalisir dampak dari virus Covid 19

DAFTAR PUSTAKA

Affandi, A., et al. (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.

Anisah, N., Anton, A., & Radiyah, U. (2016). Rancangan Sistem Informasi E-Recruitment Berbasis Web Pada Pt. Geoservices. *Prosisko: Jurnal Pengembangan Riset Dan*

Observasi Sistem Komputer, 3(2).

Dysart, J. (1999). Hr Recruiters Build Interractivity Into Web Sites, *Hr Magazine* 44 (3).

Edwin B. Flippo (1984), *Manajemen Personalia*, Erlangga, Surabaya.

Galanaki, R. (2002). *Cretomania : Modern Desires For The Minoan Past*, Northwestern University Press.

Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Liberty: Yogyakarta

Hasibuan. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Martian, Ryan. (2019). *Hrm 4.0 : Literia Media Tama*

Nanda, K. D., & Prasetya, A. (2017). Efektifitas Penerapan Metode Rekrutmen Online (E-Recruitment) (Studi Pada Pt Industri Kereta Api (Inka)– Jawa Timur). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 53(1), 96-104.

Rivai, Veithzal. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Sunarsi, D., Suryani, N. L., & Jati, W. (2020). Covid-19 Pandemic Analysis Toward Productivity Giving Layoffs Effect in The Company of Industrial Sector around South Tangerang. *Prosiding ICoISSE*, 1(1), 472-481.

Winarta, Barlian. (2017). *500 Ways To Multiply Your People’s Productivity: Elex Media Komputindo*.

Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Spiritualitas Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada Direktorat Sumber Daya Manusia Universitas Airlangga

Rizki Kurnia Aqdami

Universitas Airlangga, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia

Email : rizkikurniaaqdami@staf.unair.ac.id

(Diterima: Juli 2021; Direvisi: Agustus 2021; Dipublikasikan: September 2021)

ABSTRAK

Produktivitas kerja menjadi topik utama pembahasan dalam era persaingan tata kelola di perguruan tinggi termasuk di Universitas Airlangga. Penelitian ini bertujuan untuk mencari hubungan antara persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi, dan spiritualitas kerja terhadap produktivitas kerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel *organizational citizenship behavior*. Setelah dilakukan uji menggunakan metode *structural equation modelling* (SEM) kepada pegawai dan tenaga magang di Direktorat Sumber Daya Manusia Universitas Airlangga sebanyak 50 responden diperoleh hasil hanya variabel spiritualitas kerja yang berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) dan variabel *Organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh signifikan sebagai variabel intervening antara variabel persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi, dan spiritualitas kerja terhadap produktivitas kerja. Penelitian selanjutnya diharapkan lebih dapat memperbanyak sampel data dan pemilihan variabel disesuaikan dengan karakteristik responden.

Kata Kunci: Produktivitas Kerja, OCB, Persepsi Dukungan Organisasi, Komitmen Organisasi, Spiritualitas Kerja

PENDAHULUAN

Dalam dunia penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia sesama perguruan tinggi semua saling berlomba untuk menjadi perguruan tinggi terbaik di Indonesia maupun terbaik di Dunia. Upaya menjadi Perguruan Tinggi terbaik harus diawali dengan perbaikan tata kelola organisasi. Tata kelola dideskripsikan sebagai desain penataan keterhubungan internal, eksternal, dan interaksi antara keduanya (Amir:2016). Menurut Marginson dan Considine (2007) yang dikutip oleh (Amir: 2016) tata kelola adalah terkait dengan penentuan nilai-nilai internal perguruan tinggi (Visi, Misi, Tujuan, dan Rencana Strategis), sistem pengambilan keputusan (hierarki dan pola otoritas), alokasi sumber daya, serta hubungan universitas secara institusional dengan dunia akademik maupun eksternal (pemerintah, bisnis, dan masyarakat). Dari definisi tersebut salah satu elemen dari tata kelola adalah alokasi sumber daya dimana sumber daya manusia termasuk di dalamnya.

Universitas Airlangga sebagai Perguruan Tinggi Badan Hukum sesuai dengan Statuta Universitas Airlangga Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 tahun 2014 Universitas Airlangga dituntut untuk terus memperbaiki kualitas tata kelola termasuk didalamnya tata kelola sumber daya manusia. Karena sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam setiap kegiatan sebuah perusahaan atau organisasi hal ini dikarenakan teknologi yang dimiliki sebuah perusahaan atau organisasi tanpa didukung kualitas manusia sebagai

pelaksana tidak akan memberikan hasil yang maksimal (Kartikasari dan Cherny:2017). Selain itu upaya perusahaan atau organisasi untuk bertahan dalam persaingan adalah dengan terus meningkatkan produktivitas kerja karyawannya (Aspiyah dan Martono:2016).

Direktorat Sumber Daya Manusia adalah unit kerja yang mengelola seluruh kegiatan sumber daya manusia di Universitas Airlangga termasuk di dalamnya pengaturan karir dan remunerasi pegawai, oleh karena itu dibutuhkan kerja produktif agar seluruh kegiatan sumber daya berjalan dengan baik. Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui variabel apa saja yang memengaruhi produktivitas kerja sehingga dari variabel yang signifikan tersebut dapat terus dioptimalkan agar produktivitas semakin meningkat.

Mengacu pada penelitian terdahulu tentang variabel yang memengaruhi produktivitas kerja beberapa diantaranya adalah Penelitian tentang pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap produktivitas kerja pernah dilakukan oleh Putra, et al.(2019), dari penelitian tersebut diperoleh hasil terbukti adanya pengaruh signifikan antara persepsi dukungan organisasi terhadap produktivitas kerja yang artinya semakin tinggi persepsi dukungan organisasi maka akan berakibat meningkatnya produktivitas kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Sriathi (2017) mendapatkan hasil adanya pengaruh positif dan signifikan antara persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

Selain penelitian tersebut Ridho, et al.(2021) pernah melakukan Penelitian tentang variabel yang memengaruhi produktivitas kerja, variabel tersebut adalah komitmen organisasi, dan spiritualitas kerja dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening.

Dari uraian penelitan terdahulu tersebut maka variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi, spiritualitas kerja, *organizational citizenship behavior*, dan produktivitas kerja. Dari variabel-variabel tersebut maka yang menjadi rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *organizational citizenship behavior*
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *organizational citizenship behavior*
3. Apakah spiritualitas kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *organizational citizenship behavior*
4. Apakah *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja adalah efisiensi dari penggunaan sumber daya untuk menghasilkan keluaran

(Andika, et al : 2019). Menurut Gaol (2015) dalam Ridho, et al.(2021) Produktivitas juga dapat diartikan tentang peningkatan kualitas hidup hari ini harus lebih baik dari kemarin dan esok harus lebih baik dari hari ini.

Hartatik (2014) dalam Ridho, et al.(2021) mengemukakan Indikator dalam mengukur produktivitas kerja antara lain (1) tingkat absensi yang tinggi, (2) jumlah hasil yang diperoleh, (3) kualitas yang dihasilkan, (4) tingkat kesalahan, (5) waktu yang di butuhkan.

2. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior didefinisikan sebagai perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal dalam mempromosikan fungsi organisasi yang efektif dan efisien (Organ:1988). Organ (2015) dalam Lestari dan Ghaby (2018) terdapat lima dimensi OCB antara lain :

1. *Altruism*, perilaku membantu pekerjaan yang sulit dikerjakan oleh rekan kerja dalam hal tugas operasional organisasi dengan tanpa adanya paksaan
2. *Conscientiousness*, perilaku yang di tunjukkan melebihi standar yang di tetapkan oleh perusahaan sebagai contoh hadir ke kantor lebih pagi dari rekan kerja lainnya dan pulang melebihi jam yang telah dijadwalkan oleh perusahaan
3. *Sportmanship*, perilaku positif yang ditunjukkan tidak pernah mengeluh atau menuntut

terhadap kondisi yang kurang ideal didalam perusahaan

4. *Courtesy*, selalu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja dan mencegah terjadinya konflik
5. *Civic Virtue*, perilaku turut serta bertanggung jawab dan berpartisipasi terhadap kelangsungan perusahaan

3. Persepsi Dukungan Organisasi

Eisenberger et al (2001) mendefinisikan persepsi dukungan organisasi adalah sebuah keyakinan karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberikan penghargaan atas kontribusi yang telah mereka berikan kepada organisasi dan organisasi peduli atas kesejahteraan mereka. Rhoades dan Eisenberger (2002) dalam Putra dan Sriathi (2017) mengemukakan indikator untuk mengukur persepsi dukungan organisasi antara lain :

1. Organisasi menghargai segala kontribusi dari karyawan
2. Organisasi menghargai segala usaha yang telah karyawan berikan terhadap perusahaan
3. Organisasi memperhatikan segala keluhan dari karyawan tentang pekerjaan maupun kehidupan pribadinya
4. Organisasi peduli tentang bagaimana kesejahteraan karyawan
5. Organisasi akan memberitahu karyawan ketika melakukan kesalahan dalam pekerjaannya
6. Organisasi peduli tentang kepuasan karyawan dalam pekerjaannya
7. Organisasi memperhatikan karyawan

8. Organisasi bangga atas segala pencapaian karyawan dalam bekerja

4. Komitmen Organisasi

Robins (2003) mendefinisikan komitmen organisasi adalah keadaan dimana seorang karyawan telah mengikatkan diri dengan organisasi beserta tujuannya dan karyawan tersebut ingin tetap mempertahankan status keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Mowday, et al (2013) menambahkan dari definisi tersebut bahwasanya dalam komitmen organisasi akan ada kemauan untuk mengerahkan usaha ekstra demi organisasi.

Meyer, et al (2009) mengemukakan komponen komitmen organisasi antara lain:

1. *Affektive Commitment*, komitmen organisasi yang timbul karena adanya ikatan emosional
2. *Continuance Commitment*, komitmen organisasi yang timbul karena faktor finansial (gaji atau tidak menemukan pekerjaan lain) yang dibutuhkan
3. *Normative Commitment*, komitmen organisasi yang timbul karena kesadaran bahwa berkomitmen kepada organisasi adalah suatu kewajiban dan keharusan yang dilakukan

5. Spiritualitas Kerja

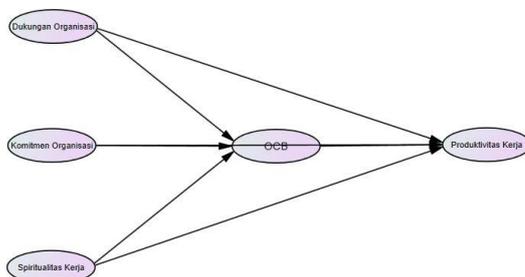
Spiritualitas kerja adalah pemahaman individu sebagai makhluk spiritual yang mengalami pengalaman akan rasa bertujuan dan bermakna dalam pekerjaan, saling terhubung dengan rekan kerja secara

emosional, dan merasa jiwa nya membutuhkan pemeliharaan di tempat kerja dengan segala nilai yang ada dalam dirinya (Ashmos dan Duchon:2000).

Tiga dimensi spiritualitas kerja menurut Milliman, et al (2003):

1. *Meaningfull Work*, aspek mendasar dari spiritualitas kerja yang melibatkan rasa, makna, dan tujuan yang mendalam dalam pekerjaan seseorang
2. *Sense of Comunity*, aspek spiritualitas kerja yang melibatkan hubungan interaksi yang mendalam dengan rekan kerja yang telah diartikulasikan sebagai rasa komunitas atau perasaan terhubung satu sama lain
3. *Alignment with organizational value*, aspek spiritualitas yang melibatkan rasa keselarasan yang kuat antara nilai-nilai pribadi mereka dengan visi, misi, dan tujuan organisasi mereka

6. Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

7. Hipotesis Penelitian

- a. H₁: persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap produktivitas kerja
- b. H₂: komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap produktivitas kerja

- c. H₃: spiritualitas kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap produktivitas kerja
- d. H₄: *Organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan dan positif terhadap produktivitas kerja
- e. H₅: persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior*
- f. H₆: komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior*
- g. H₇: spiritualitas kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior*
- h. H₈: persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap produktivitas kerja melalui *organizational citizenship behavior*
- i. H₉: komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap produktivitas kerja melalui *organizational citizenship behavior*
- j. H₁₀: spiritualitas kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap produktivitas kerja melalui *organizational citizenship behavior*

METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian *explanatory* dengan metode kuantitatif. Penelitian *explanatory* adalah penelitian yang bertujuan menguji sebuah teori atau hipotesis yang mana dari hasil

penelitian tersebut dapat memperkuat atau bahkan menolak teori atau bahkan hipotesis yang sudah ada (Pratiwi:2016). Menurut Malhotra (1996) dalam Anshori dan Iswati (2019) penelitian metode kuantitatif adalah metode yang menerapkan beberapa analisis statistik untuk mengukur data.

2. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini digunakan analisis data berupa analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan aplikasi AMOS 22. SEM adalah generasi kedua teknik analisis multivariat yang memungkinkan peneliti menguji hubungan antar variabel yang kompleks baik *recursive* maupun *non-recursive* untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai keseluruhan model (Ghozali:2008).

3. Instrumen Penelitian

Kuesioner penelitian menggunakan skala likert dengan pilihan jawaban Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS). Skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang mengenai fenomena sosial (sugiyono, 2011). Pertanyaan disusun berdasarkan teori dan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Kuesioner diberikan kepada karyawan dan tenaga magang Direktorat Sumber Daya Manusia sebanyak 50 orang sebagai populasi penelitian. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek

atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (sugiyono, 2011).

HASIL PENELITIAN

1. Uji Validitas

Uji Validitas dalam *software* AMOS dapat dilihat melalui nilai *factor loading*. Santoso (2021) menyebutkan bahwasannya secara umum nilai *factor loading* di atas 0.7 menunjukkan sebuah indikator memang merupakan bagian dari variabel namun beberapa referensi menyatakan batas 0.5. setelah dilakukan estimasi diperoleh beberapa indikator yang memiliki nilai estimasi atau nilai *factor loading* dibawah 0.5 sebagai berikut.

Selanjutnya dilakukan re estimasi dengan menghilangkan indikator tersebut dalam model

Tabel 1. Daftar indikator tidak valid

	Estimate
Y13 <--- OCB	,377
Y12 <--- OCB	,093
Y11 <--- OCB	,270
X22 <--- KomitmenOrganisasi	-,346

dan hasil menunjukkan indikator lainnya valid atau memang merupakan bagian dari variabel.

Tabel 2. Daftar indikator valid

	Estimate
X11 <--- Persepsi DukunganOrganisasi	,816
X12 <--- Persepsi DukunganOrganisasi	,841
X13 <--- Persepsi DukunganOrganisasi	,854
X14 <--- Persepsi DukunganOrganisasi	,827
X15 <--- Persepsi DukunganOrganisasi	,585
X16 <--- Persepsi DukunganOrganisasi	,941
X17 <--- Persepsi DukunganOrganisasi	,734
X18 <--- Persepsi DukunganOrganisasi	,683
Y15 <--- OCB	,568
Y14 <--- OCB	,731
Y21 <--- ProduktivitasKerja	,878
Y22 <--- ProduktivitasKerja	,762
Y23 <--- ProduktivitasKerja	,737
Y24 <--- ProduktivitasKerja	,791
Y25 <--- ProduktivitasKerja	,741
X23 <--- KomitmenOrganisasi	,658
X21 <--- KomitmenOrganisasi	,894
X36 <--- SpiritualitasKerja	,875
X35 <--- SpiritualitasKerja	,990
X34 <--- SpiritualitasKerja	,684
X33 <--- SpiritualitasKerja	,618
X32 <--- SpiritualitasKerja	,541
X31 <--- SpiritualitasKerja	,603

2. Uji Reliabilitas

Setelah dilakukan pengujian ulang dengan menghilangkan beberapa indikator yang tidak valid, maka selanjutnya adalah melakukan uji reliabilitas dengan menggunakan nilai CR (*Composite Reliability*) dan VE (*Variance Extracted*) dimana masing masing kriteria dinyatakan reliabel adalah Nilai CR > 0.7 dan nilai VE > 0.5 (Santoso:2021). Perhitungan dilakukan secara manual dengan mengambil nilai estimate *Standardized regression weight* pada aplikasi AMOS 22 dan diperoleh hasil sebagai berikut

Tabel 3. Nilai Uji Reliabilitas *Measurement Model*

Variabel	Nilai CR	Kriteria CR	Nilai VE	Kriteria VE	Hasil
Persepsi Dukungan Organisasi	0,89	> 0.7	0,63	> 0.5	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,77		0,63		Reliabel
Produktivitas Kerja	0,89		0,61		Reliabel
Komitmen Organisasi	0,76		0,62		Reliabel
Spiritualitas Kerja	0,87		0,54		Reliabel

Dari tabel tersebut diperoleh hasil indikator masing-masing variabel reliabel (konsisten untuk mengukur variabel)

3. Uji *Goodness of fit*

Model yang bagus adalah model dengan hasil CMIN pada default model berada di antara CMIN Independence model dan

Saturated model (Santoso:2021).

Tabel 4. Uji CMIN *Goodness of Fit*

Model	NP	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	55	1855,230	221	,000	8,395
Saturated model	276	,000	0		
Independence model	23	3783,263	253	,000	14,954

Dalam tabel tersebut diatas diperoleh nilai CMIN Default model sebesar 1855,230 yang mana nilai ini berada diantara nilai CMIN Independence model dan

CMIN Saturated model artinya model dapat dikatakan model yang bagus.

Tabel 5. Uji RMR, GFI, dan AGFI Goodness of Fit

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,092	,569	,462	,456
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,137	,237	,168	,217

Model dikatakan bagus apabila nilai RMR default model mendekati 0 dan Nilai GFI serta AGFI default model mendekati 1 (Santoso:2021). Tampak pada tabel tersebut nilai RMR default model mendekati 0 yakni 0.092 hanya saja untuk nilai GFI dan AGFI masih cukup jauh untuk bisa dikatakan bagus. Namun apabila mempertimbangkan nilai RMR

yang mendekati 0 maka hal ini menunjukkan matriks kovarians sampel tidak berbeda dengan matriks kovarians estimasi.

Tabel 6. Uji Parsimony Goodness of Fit

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,874	,445	,469
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

Selain empat hal di atas, kriteria model dapat dikatakan bagus atau fit apabila nilai PRATIO, PNFI, dan PCFI Default model diantara 0 sampai 1 (Santoso:2021). Pada tabel tersebut ke tiga nilai tersebut masih berada diantara 0 sampai 1 yang artinya model bagus atau fit.

4. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Tabel 7. Regression Weights (Hasil Uji Pengaruh Langsung)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OCB	<--- Komitmen Organisasi	,192	,144	1,336	,182	par_19
OCB	<--- Persepsi Dukungan Organisasi	-,017	,048	-,348	,728	par_22
OCB	<--- Spiritualitas Kerja	,311	,088	3,536	***	par_23
ProduktivitasKerja	<--- Komitmen Organisasi	-,141	,460	-,305	,760	par_20
ProduktivitasKerja	<--- Persepsi Dukungan Organisasi	-,059	,201	-,295	,768	par_21
ProduktivitasKerja	<--- Spiritualitas Kerja	,568	,388	1,465	,143	par_24
ProduktivitasKerja	<--- OCB	-,174	,666	-,262	,793	par_25

Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Produktivitas kerja

Variabel dapat dikatakan berpengaruh apabila nilai P / P-value < 0.05 (Santoso:2021). Tampak pada tabel tersebut nilai P dari hubungan persepsi dukungan organisasi terhadap produktivitas kerja adalah sebesar 0.768 dimana nilai tersebut jauh di atas 0.05. artinya persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap

produktivitas kerja. Nilai estimate sebesar -0.059 yang artinya berkorelasi negatif dimana saat persepsi dukungan organisasi naik sebesar 1 produktivitas turun sebesar 0.059.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Produktivitas Kerja

Sama dengan kriteria sebelumnya, nilai P dari hubungan komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja sebesar 0.760 > 0.05 yang artinya komitmen organisasi tidak berpengaruh

secara signifikan terhadap produktivitas kerja. Nilai estimate sebesar -0.141 yang artinya berkorelasi negatif dimana saat komitmen organisasi naik 1 produktivitas turun sebesar 0.0149.

Pengaruh Spiritualitas Kerja terhadap Produktivitas Kerja

Nilai P dari hubungan spiritualitas kerja terhadap produktivitas kerja sebesar 0.143 > 0.05 yang artinya spiritualitas kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja. Nilai estimate sebesar 0.568 yang artinya berkorelasi positif dimana saat spiritualitas kerja naik 1 produktivitas naik sebesar 0.568.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Produktivitas Kerja

Nilai P dari hubungan *organizational citizenship behavior* terhadap produktivitas kerja sebesar 0.793 > 0.05 yang artinya *organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja. Nilai estimate sebesar -0.174 yang artinya berkorelasi negatif dimana saat OCB naik 1 produktivitas turun sebesar 0.174.

Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Nilai P dari hubungan persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 0.728 > 0.05 yang artinya persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Nilai

estimate sebesar -0.017 yang artinya berkorelasi negatif dimana saat persepsi dukungan organisasi naik 1 OCB turun sebesar 0.017.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Nilai P dari hubungan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 0.182 > 0.05 yang artinya komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Nilai estimate sebesar 0.192 yang artinya berkorelasi positif dimana saat komitmen organisasi naik 1 OCB naik sebesar 0.192.

Pengaruh Spiritualitas Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Nilai P dari hubungan spiritualitas kerja terhadap *organizational citizenship behavior* adalah sebesar **** yang mana nilai ini jauh dibawah 0.05. sehingga dapat diartikan spiritualitas kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. nilai estimate sebesar 0.311 yang artinya berkorelasi positif dimana saat spiritualitas kerja naik 1 OCB naik sebesar 0.311.

5. Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Untuk menguji pengaruh tidak langsung ini digunakan uji sobel test, apabila nilai Z hitung > 1.96 maka hipotesis diterima yakni ada pengaruh variabel intervening atau pengaruh tidak langsung. Data yang diambil berdasarkan

nilai estimasi dan standar error output *Regression Weights* pada

aplikasi AMOS 22. Berikut tabel Z hitung berdasarkan uji sobel tes.

Tabel 8. Uji Sobel Test (Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung)

Hipotesis	a	b	Sa	Sb	a ²	b ²	Sa ²	Sb ²	Z hitung	Kriteria
Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Produktivitas Kerja melalui OCB	-0,017	-0,174	0,048	0,666	0,0003	0,0303	0,0023	0,4436	0,1148	< 1,96
Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Produktivitas Kerja melalui OCB	0,1333	-0,174	0,144	0,666	0,018	0,03	0,021	0,444	-0,9007	< 1,96
Pengaruh Spiritualitas Kerja terhadap Produktivitas Kerja melalui OCB	0,311	-0,174	0,088	0,666	0,097	0,03	0,008	0,004	-2,100870451	< 1,96

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan hasil *Organizational Citizenship Behavior* tidak bisa menjadi variabel intervening antara Komitmen Organisasi, Persepsi Dukungan Organisasi, dan Spiritualitas Kerja terhadap Produktivitas Kerja atau dengan kata lain

- persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja melalui *organizational citizenship behavior*
- komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap produktivitas kerja melalui *organizational citizenship behavior*
- spiritualitas kerja tidak berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap produktivitas kerja melalui *organizational citizenship behavior*

analisis menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) didapatkan kesimpulan antara lain :

- Hanya variabel spiritualitas kerja yang berpengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini berdasarkan nilai P yang diperoleh lebih kecil dari 0.05 dan nilai estimate sebesar 0.311 yang artinya peningkatan spiritualitas kerja akan berpengaruh pada peningkatan *organizational citizenship behavior* sebesar 31%.
- Organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh signifikan sebagai variabel intervening antara variabel persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi, dan spiritualitas kerja terhadap produktivitas kerja berdasarkan uji sobel test diperoleh nilai Z lebih kecil dari 1.96.

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada bab-bab sebelumnya dan hasil

2. Saran

- Dari penelitian ini didapatkan hasil yang berbeda dengan penelitian yang menggunakan

variabel serupa namun dengan jumlah populasi atau sampel yang besar. Diharapkan penelitian selanjutnya lebih mempertimbangan kembali jumlah sampel atau populasi.

- b. Dalam beberapa kondisi sebuah penelitian tidak dapat memberikan hasil yang sama persis dengan teori atau penelitian sebelumnya. Oleh karena itu untuk penelitian selanjutnya apabila ingin menguji variabel apa saja yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja hendaknya memilih variabel yang sesuai dengan karakteristik sampel atau populasi yang akan diteliti karena hal ini akan berpengaruh terhadap jawaban responden.

DAFTAR PUSTAKA

- Andika, R. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja dan Persaingan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *Jumant*, 11(1), 189-206.
- Anshori, M., & Iswati, S. (2019). Metodologi penelitian kuantitatif: edisi 1. Airlangga University Press.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of management inquiry*, 9(2), 134-145.
- Aspiyah, M., & Martono, S. (2016). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Pelatihan pada Produktivitas Kerja. *Management Analysis Journal*, 5(4).
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42.
- Ghozali, I., & Fuad. (2008). Structural equation modeling: Teori, konsep, dan aplikasi dengan program Lisrel 8.80. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Insani, P. B. E. B. (2020). Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Produktivitas Kerja Pegawai Bmt El Bina Insani Cugenang. *Jurnal Agrita Vol*, 2(1).
- Kartikasari, D., & Cherny, K. B. (2017). Pengaruh stres dan motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Epson Batam. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 5(1), 80-90.
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. (2018). The influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on employee's job satisfaction and performance. *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116-123.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal*

- of organizational change management.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Prasada, D., et al (2020). Pengaruh Etos Kerja Dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Pada DHL Logistic Di Jakarta. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(1), 51-60.
- Pratiwi, E. D. (2016). Faktor yang mempengaruhi niat menggunakan Instagram dengan the theory of reasoned action menggunakan Amos 21. *Jurnal Teknik Komputer*, 2(1), 68-77.
- Putra, M. E. N., Moeins, A., & Kasmir, K. (2019). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Sikap Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Prima Utama. *MAGMA: Jurnal Magister Manajemen*, 4(1).
- Putra, P. D. P., & Sriathi, A. A. (2017). *Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Doctoral dissertation, Udayana University)*.
- Ridlo, M., Wardahana, I. A., & Jessica, K. G. (2021). The effect of job satisfaction, workplace spirituality and organizational commitment on work productivity with organizational citizenship behavior (OCB) as intervening variable (Case study on Bank Muamalat Indonesia KC Solo). *Journal of Business and Banking*, 10(2), 249-264.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi*, Jilid 2. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Santoso, Singgih. (2021). *Analisis Structural Equation Modelling (SEM) Menggunakan AMOS 26*. Jakarta: Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*: cetakan 14. Penerbit Alfa Beta
- Sunarsi, D. (2018). Pengaruh rekrutmen, seleksi dan pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan. *KREATIF: Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 6(1), 14-31.

Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening

¹Chintya Krisna Inggira, ²Suryanto, ³Windijarto
Universitas Airlangga, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia
Email : chintya.krisna.inggira-2018@pasca.unair.ac.id

(Diterima: Juli 2021; Direvisi: Agustus 2021; Dipublikasikan: September 2021)

ABSTRAK

Tantangan kedepan pada industri harus meningkatkan pembangunan infrastruktur dan kinerja pegawai yang memadai. Di sisi lain, perusahaan juga sedang mendapatkan bonus demografis berupa jumlah pegawai generasi milenial yang seharusnya pada usia produktif dan mampu menunjang kinerja perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan variabel terikat yaitu kinerja, variabel bebas yaitu budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional, dan variabel moderasi yaitu motivasi. Data primer diperoleh dari wawancara awal dan pengisian kuisioner tertutup pada 488 responden. Metode analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dan didapatkan hasil penelitian yaitu budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Karyawan generasi milenial, kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan generasi milenial, motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Karyawan generasi milenial, budaya organisasi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan generasi milenial melalui motivasi, motivasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan generasi milenial secara tidak signifikan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Kinerja, Motivasi, Generasi Milenial.

PENDAHULUAN

Tantangan kedepan pada industri harus meningkatkan pembangunan infrastruktur dan kinerja pegawai yang memadai. Di sisi lain, perusahaan juga sedang mendapatkan bonus demografis berupa jumlah pegawai generasi milenial yang seharusnya pada usia produktif dan mampu menunjang kinerja perusahaan. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan dari kemampuannya untuk mengelola berbagai macam sumber daya yang dimilikinya, salah satu yang sangat penting yaitu sumber daya manusia. Karyawan senantiasa melekat pada setiap sumber daya organisasi apapun sebagai faktor penentu keberadaan dan peranannya dalam memberikan kontribusi ke arah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Mengingat tantangan yang akan dihadapi perusahaan di tahun yang akan datang akan semakin berat. Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa 50% pekerja di Indonesia berusia kurang dari 30 tahun, yang berarti kaum milenial merupakan pekerja aktif yang mendominasi sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu generasi milenial menjadi harapan bagi perusahaan. Untuk memiliki sumber daya manusia yang mendukung kemajuan organisasi dibutuhkan motivasi yang tinggi dari karyawan dalam meningkatkan kinerja. Motivasi karyawan dipengaruhi oleh suasana kerja yang mendukung kinerjanya. Dalam beberapa penelitian, budaya organisasi hadir dalam memberikan pengaruh tidak langsung pada kinerja karyawan (Bronkhorst, 2015). Menurut Ricky (2007) budaya

merupakan bagian penting dari lingkungan internal suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, perilaku, adat istiadat, dan sikap yang membantu anggota organisasi dalam memahami dan menerjemahkan sikap yang harus diambil dalam menghadapi sesuatu. Budaya organisasi memerankan peran penting dalam mempengaruhi tingkat motivasi karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya (Sokro, 2012). Terdapat ketergantungan yang jelas antara budaya organisasi dan motivasi karyawan, dimana budaya organisasi harus didorong untuk meningkatkan motivasi kinerja karyawan.

Selain lingkungan kerja yang mendukung, organisasi harus memiliki pemimpin yang mampu memotivasi anggotanya dalam mencapai sebuah tujuan. Kepemimpinan berpengaruh besar terhadap sebuah pencapaian dalam organisasi (Kriekhoff, 2018). Kualitas pemimpin mempengaruhi anggotanya untuk membangun rasa percaya diri, motivasi, dan komitmen untuk mencapai tujuan perusahaan. Dan motivasi menjadi sangat penting sebagai faktor pencapaian kinerja karyawan. Motivasi mempengaruhi seseorang atau individu untuk terlibat dalam aktifitas dan pekerjaan yang mengarah pada tujuan sebagai kepuasan. Dengan motivasi tersebut karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk terlibat dalam organisasi dengan melakukan pekerjaan serta tugasnya secara terus menerus yang dibebankan pada dirinya secara suka rela (Ramadhani, 2016). Dari latar belakang tersebut, peneliti merasa untuk meningkatkan kinerja

karyawan generasi milenial diperlukan penelitian mengenai hubungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi kinerja karyawan generasi milenial melalui motivasi.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2013) peran atau fungsi budaya di dalam suatu organisasi sebagai berikut:

1. Budaya menciptakan pembeda yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Dalam penerapan budaya kerja di organisasi, manajemen membuat alur kerja yang dimulai dari penyusunan identitas perusahaan yaitu proses penentuan nilai-nilai yang telah disepakati hingga tingkat *Board Of Director*, dilanjutkan dengan internalisasi budaya untuk menanamkan nilai-nilai yang merupakan identitas yang dimiliki korporasi, pemilihan duta budaya dari karyawan yang dipilih sebagai *change agent* di

setiap unit, pengelolaan duta budaya dengan melakukan pembekalan pada karyawan yang terpilih sebagai *change agent* untuk memudahkan tugas dalam proses internalisasi, dan yang terakhir adalah tahap evaluasi dan pengukuran terhadap internalisasi budaya yang telah dilakukan untuk kemudian sebagai *based line* dalam internalisasi selanjutnya.

2. Kepemimpinan

Transformasional

Untuk mencapai tujuan dari sebuah organisasi, maka dibutuhkan pemimpin sebagai pemegang kewenangan yang memahami dasar-dasar kepemimpinan untuk digunakan dalam organisasi. Bass (2001) mengembangkan teori mengenai kepemimpinan transformasional. Ia menyatakan kepemimpinan merupakan sebuah seni dari seorang pemimpin dalam mengelola dan mengatur anggotanya untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain bersedia berkontribusi demi keberhasilan organisasi (House dan Mitchell, 1999). Bass dan Avolio (1994) mengusulkan dimensi dari kepemimpinan transformasional yang terdiri dari empat poin, diantaranya :

1. Pengaruh Idealisme atau Karisma. Didasarkan pada rasa hormat dan kekaguman anggota terhadap pemimpin.
2. Tanggung Jawab Individu. Didasarkan pada sejauh mana pemimpin peduli dan memberikan perhatian terhadap

anggota secara individu.

3. Dorongan Intelektual.
Didasarkan pada sejauh mana pemimpin memberikan tugas yang menarik dan menantang untuk diselesaikan oleh anggota organisasi dengan cara mereka sendiri
4. Motivasi melalui Inspirasi.
Didasarkan dari komunikasi pemimpin untuk memberikan gambaran mengenai ekspektasi dan harapan terhadap anggota organisasi. Sehingga anggota memiliki kepercayaan terhadap visi dan misi pemimpin.

Dimensi kepemimpinan tersebut diukur dengan *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. Sejumlah penelitian telah menunjukkan dukungan untuk validitas dari hasil yang diberikan dari pengukuran melalui MLQ. Namun diperlukan penyederhanaan terhadap komponen-komponen yang ada pada MLQ dikarenakan terdapat indikasi *Overlapping* (Hinkin, 1999).

3. Motivasi

Pekerja yang sangat produktif adalah pekerja yang memiliki sifat positif dalam pekerjaan. Banyak penelitian yang mengungkapkan bahwa motivasi terkait dengan perilaku kepemimpinan atau motivasi merupakan kompetensi inti dari sebuah kepemimpinan (Latham, 2007). Penelitian yang dilakukan oleh Bronkhorst (2015) menegaskan motivasi kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Bronkhorst (2015) menggunakan six-item scale milik Wright's (2004) untuk

mengukur motivasi karyawan, yaitu :

1. Saya melakukan upaya terbaik untuk melakukan pekerjaan saya terlepas dari kesulitan yang saya hadapi
2. Saya bersedia memulai lebih awal dan pulang lebih lambat untuk menyelesaikan pekerjaan saya
3. Saya melakukan usaha terbaik saya untuk menyelesaikan pekerjaan bagaimanapun tingkat kesulitannya
4. Saya merasa tidak bekerja lebih keras dari orang lain yang memiliki jenis pekerjaan yang sama seperti saya
5. Sangat sulit bagi saya melibatkan diri dalam pekerjaan yang sekarang
6. Saya bekerja ekstra diluar pekerjaan saya meskipun sebenarnya saya tidak diminta untuk melakukannya

Motivasi pegawai akan semakin tinggi dengan adanya tujuan spesifik dan pekerjaan yang lebih menantang yang diberikan oleh pemimpin (Bronkhorst, 2015).

4. Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2003) bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja pekerja atau pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi

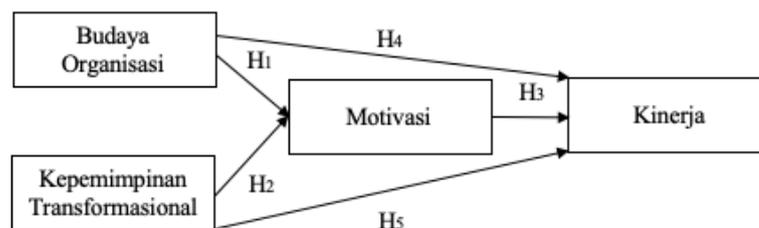
tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok. Kinerja (*performance*) merupakan perilaku organisasional yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Menurut Jackson (2006), kinerja karyawan adalah apa yang telah dikerjakan atau dilakukan oleh karyawan. Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Menurut Bernardin dan Russel (2003) kinerja pegawai terdiri dari tujuh dimensi, yaitu:

a. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

- b. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)
- c. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)
- d. Kerjasama Tim (*Teamwork*)
- e. Kreatifitas (*Creativity*)
- f. Inovasi (*Innovation*)
- g. Inisiatif (*Initiative*)

5. Model Penelitian

Kerangka konseptual pada gambar 1 menggambarkan suatu hubungan dari konsep satu dengan konsep lainnya dari masalah yang akan diteliti. Kerangka penelitian ini berfungsi untuk menghubungkan dan menjelaskan mengenai topik yang akan dibahas. Pada penelitian ini kerangka penelitian digambarkan dalam gambar 1 berikut:



Gambar 1. Kerangka Penelitian

6. Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang peneliti ajukan adalah sebagai berikut:

H1 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi

H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi

H3 : Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

H4 : Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui motivasi

H5 : Motivasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja

METODE PENELITIAN

1. Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti sebagaimana yang disampaikan oleh Mawardi (2015). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan generasi milenial. Dengan batasan pengertian milenial yaitu generasi yang lahir

antara tahun 1980 – 2000.

2. Sampel

Menurut Kerlinger (2000) sampel merupakan sebagian atau yang mewakili dari populasi yang akan diteliti, karena sampel merupakan bagian dari populasi, maka sampel yang akan diteliti memiliki ciri atau karakteristik yang dimiliki oleh populasinya. Penelitian ini digunakan dengan *nonprobability purposive sampling*. Penentuan populasi dengan *nonprobability purposive sampling* ini dilatar belakangi oleh keperluan peneliti dalam membatasi populasi dengan karakteristik tertentu (Shindler, 2014). **Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dimana data disajikan dalam bentuk angka yang dapat dihitung dan di ukur. Variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel dan dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item item instrument yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan.

3. Metode Analisis Data

Data dari hasil kuisisioner dianalisa menggunakan teknik analisis alternatif *Partial Least Square* (PLS). Digunakan PLS dengan pertimbangan metode analisis tersebut mampu melakukan analisa data secara efektif meski menggunakan sampel yang kecil (Ghozali, 2008).

HASIL PENELITIAN

1. Analisis Inner Model

R-Square digunakan untuk melakukan evaluasi *inner model* pada variabel terikat (*dependent variable*). *Tone-Geisser Q-Square*

test untuk *predictive relevance*, dan uji t serta signifikansi dari koefisiensi parameter jalur struktural atau path coefficient yang digunakan untuk menguji hipotesis.

a. *R – Square*

Dari hasil pengolahan data menggunakan PLS didapatkan nilai *R – Square* seperti pada tabel 1. sebagai berikut :

Tabel 1. R-Square

Variabel	R Square
Kinerja	0.725883
Motivasi	0.360970

Sumber: data primer diolah

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa nilai *R-Square* variabel motivasi adalah sebesar 0,361 yang berarti bahwa variabilitas variabel motivasi dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional sebesar 36,1%. Lalu, nilai *R-Square* variabel kinerja diketahui sebesar 0,726 yang berarti bahwa variabilitas variabel kinerja dapat dijelaskan oleh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional sebesar 72,6%.

b. *Q-Square*

$$Q2 = 1 - ((1 - 0,361) \times (1 - 0,726)) = 0,825..... (2)$$

Hasil perhitungan menunjukkan nilai Q2 sebesar 0,891, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 82,5%, sedangkan 10,9% sisanya dijelaskan oleh faktor

lain di luar model struktural. Berdasarkan hasil ini, model struktural pada penelitian dapat

dikatakan telah memiliki nilai *predictive relevance*.

c. *Path Coefficient* (Menguji Hipotesis)

Berikut hasil *path coefficient* berdasarkan perhitungan PLS :

Tabel 2. *Path Coefficient*

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STERR)	Keterangan
BO -> Kinerja	0.733688	7.610142	Signifikan
BO -> Motivasi	0.317872	2.207168	Signifikan
KT -> Kinerja	-0.062992	0.605733	Tidak Signifikan
KT -> Motivasi	0.317592	2.259588	Signifikan
Motivasi -> Kinerja	0.252446	4.113751	Signifikan

Sumber: data primer diolah

Sedangkan untuk perhitungan mediasi, diperlukan nilai VAF yang didapatkan dengan rumus $(a.b)/((a.b)+c)$. Berdasarkan pada hasil pada tabel 2 (*path coefficient*), maka perhitungan mediasi ditampilkan pada tabel 3. Nilai *t-statistics* dalam *path coefficient* digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh antar variabel yang dihipotesiskan. Jika *t-statistics* memiliki nilai lebih besar atau

sama dengan 1,64 maka pengaruh variabel tersebut adalah signifikan, sedangkan jika kurang dari 1,64 maka dapat dikatakan pengaruh variabel tersebut tidak signifikan. Terkait dengan hubungan mediasi, nilai $VAF < 20\%$ dikatakan tidak terdapat mediasi, nilai $20\% \leq VAF \leq 80\%$ dikatakan memediasi secara parsial dan nilai $VAF > 80\%$ dikatakan memediasi secara penuh (Byrne, 2009).

Tabel 3. Perhitungan Mediasi

	a BO -> Motivasi	b Motivasi -> Kinerja	c BO -> Kinerja	VAF (a.b)/(a.b+c)	Keterangan
BO -> Motivasi -> Kinerja	0.317872	0.252446	0.733688	0,099	Tidak Signifikan

Berdasarkan hasil olah data pada tabel 2 (*path coefficient*) dan tabel 3 (perhitungan mediasi) diatas, maka:

Hipotesis 1 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi

Berdasarkan tabel 2, diketahui bahwa *path*

coefficent pengaruh Budaya Organisasi terhadap motivasi adalah sebesar 0,317 dengan *t-statistic* 2,207 yang jauh lebih besar dari nilai t – tabel yaitu 1,64. Hal ini dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan pada hubungan Budaya Organisasi dan Motivasi. Maka, hipotesis

pertama pada penelitian ini diterima.

Hipotesis 2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi

Berdasarkan tabel 2, diketahui bahwa *path coefficient* pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi adalah sebesar 0,317 dengan *t-statistic* 2,259 yang lebih besar dari nilai *t* – tabel yaitu 1,64. Hal ini dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan pada hubungan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi. Dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional yang dirasakan oleh karyawan mampu memberikan motivasi dalam diri karyawan.

Hipotesis 3: Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

Berdasarkan tabel 2, diketahui bahwa *path coefficient* pengaruh Motivasi terhadap Kinerja adalah sebesar 0,252 dengan *t-statistic* 4,113 yang lebih besar dari nilai *t* – tabel yaitu 1,64. Hal ini dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan pada hubungan motivasi terhadap kinerja. Dapat diartikan bahwa karyawan sangat membutuhkan motivasi untuk mencapai kinerjanya.

Hipotesis 4: Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui motivasi

Berdasarkan tabel 3, diketahui bahwa dalam Analisa hubungan mediasi nilai VAF yang dimunculkan adalah 0,099. Nilai tersebut menunjukkan adanya hasil tidak signifikan dari hubungan mediasi antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi. Budaya organisasi memberikan pengaruh pada motivasi karyawan, namun motivasi tersebut tidak memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Maka, hipotesis 4 pada penelitian ini ditolak.

Hipotesis 5: Motivasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja

Berdasarkan tabel 2, diketahui bahwa *path coefficient* pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adalah sebesar - 0,062 dengan *t-statistic* 0,605 yang lebih kecil dari nilai *t* – tabel yaitu 1,64. Angka tersebut mengartikan terdapat hubungan yang tidak signifikan. Untuk mengetahui hasil hubungan mediasi maka diperlukan nilai hubungan langsung yang signifikan. Maka, hipotesis 5 pada penelitian ini ditolak.

2. Analisis Outer Model

- a. *Convergent validity* diukur dengan melihat nilai dari masing-masing *outer loading* pada setiap item kuesioner. Nilai minimum yang digunakan adalah 0,50 dimana artinya jika

nilai *outer loading* suatu item kurang dari angka tersebut, maka akan dihapus dari model. Berdasarkan hasil *bootstrapping* PLS semua indikator telah memenuhi syarat *convergent validity* dengan memiliki nilai di atas 0,5.

- b. *Composite Reliability* menguji nilai reliabilitas pada suatu variabel. Nilai reliabilitas juga

dapat dilihat pada nilai *cronbach's alpha* dengan nilai minimum yang sama yakni 0,7. Berdasarkan hasil olah data PLS, semua variabel dalam penelitian ini telah memenuhi ketentuan nilai reliabilitas minimum yakni 0,7, baik menurut nilai *compositer reliability* maupun *cronbach's alpha* sebagaimana terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. *Composite Reliability*

	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
BO	0.932794	0.921964
KT	0.961234	0.956640
Kinerja	0.954006	0.948491
Motivasi	0.835214	0.765821

Sumber: data primer diolah

Keterangan: BO = Budaya Organisasi; KT = Kepemimpinan Transformasional

- c. *Discriminant Validity*

Discriminant validity diukur dengan menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dikatakan memenuhi *discriminant validity* jika nilai *cross loading item* pengukuran tersebut terhadap variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan terhadap variabel lainnya. Nilai *cross loading* semua *item* pengukuran yang menyusun masing-masing variabel dalam penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity* karena memiliki nilai *cross loading* terbesar untuk variabel yang dibentuknya dan tidak pada variabel yang lain.

signifikan terhadap motivasi. Hal ini berarti budaya organisasi yang dibentuk oleh perusahaan akan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins (2013) yaitu budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membentuk sikap serta perilaku karyawan. Robbins (2013) berpendapat bahwa budaya organisasi mengacu pada sistem kebermaknaan yang dimiliki oleh anggota tim yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Dari hasil pengisian kuisisioner terlihat bahwa sebanyak 96% (272 Orang) memberi jawaban setuju dan sangat setuju dalam hal perusahaan memberikan dorongan untuk selalu kreatif dan menciptakan hal – hal baru untuk kemajuan perusahaan. Sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

1. Budaya organisasi terhadap motivasi

Berdasarkan hasil penelitian, budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh positif

Sokro (2012) bahwa ketika perusahaan melakukan pengembangan budaya organisasi maka semakin tinggi pula tingkat motivasi karyawannya. Pada item kuisisioner orientasi hasil juga mendapat respon yang sangat tinggi dari responden yaitu sejumlah 99% (278 Orang) memberikan jawaban mengenai kualitas pekerjaan yang mereka hasilkan sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh standar perusahaan.

2. Kepemimpinan transformasional terhadap motivasi

Hasil dari penelitian ini mengenai kepemimpinan transformasional terhadap motivasi ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh signifikan positif terhadap motivasi. Kepemimpinan transformasional memberikan keyakinan kepada karyawan bahwa mereka dapat mencapai hasil, hal tersebut merupakan salah satu bentuk motivasi yang diterima oleh karyawan. Sesuai dengan hasil kuisisioner yang diisikan oleh responden, sebanyak 96% (272 Orang) menyatakan bahwa mereka merasakan adanya dorongan dari atasan untuk yakin bahwa mereka dapat mencapai hasil yang maksimal pada pekerjaannya. Menurut Bass (1985) kepemimpinan transformasional mampu menciptakan visi dan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan. Dengan hadirnya kepemimpinan transformasional karyawan merasakan dorongan untuk mengembangkan potensi

yang dimiliki. Karyawan merasakan terfasilitasi secara efektif untuk melakukan pembelajaran yang terjadi dalam organisasi. Hal ini dikarenakan pemimpin transformasional mampu memobilisasi sumber daya yang ada untuk saling melengkapi, memperkuat, dan meningkatkan kualitas setiap orang yang ada didalam organisasi untuk turut terlibat dalam mencapai tujuan. Optimasi motivasi yang diberikan oleh pemimpin transformasional secara praktis dapat berbentuk pemberian tugas, pekerjaan, target kerja yang benar – benar menantang dan memberikan peluang kepada setiap organisasi untuk berfikir secara kreatif baik dalam memberikan usulan, pemecahan masalah, maupun pengambilan keputusan. Dari hasil Analisa pengisian kuisisioner, responden sebanyak lebih dari 96% (272 Orang) menyatakan setuju dan sangat setuju pada dimensi motivasi dan inspirasi dalam kepemimpinan transformasional. Pemberian perlakuan yang berbeda pada masing masing individu sesuai kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang dapat berbeda dari pemimpin transformasional mendorong karyawan untuk termotivasi dalam menyelesaikan tugasnya. Sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Masi (2000) bahwa hipotesis mengenai kepemimpinan transformasional dan pengaruhnya terhadap motivasi pada karyawan berlangsung secara efektif.

3. Motivasi terhadap kinerja

Berdasarkan hasil penelitian,

motivasi terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Karyawan merupakan manusia biasa yang tidak lepas dari rasa tidak percaya diri, putus asa, menyerah meski belum berjuang. Perasaan tersebut mampu membuat karyawan gagal mencapai harapannya ataupun membuat kinerjanya terhenti ditengah jalan. Kondisi tersebut dapat diatasi dengan adanya motivasi dari dalam dirinya sendiri, lingkungan sekitar, maupun inspirasi dari orang lain. Motivasi yang timbul pada diri karyawan ini membuat semangat untuk bekerja semakin meningkat. Dengan bertambahnya motivasi maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Gomes (2002) mengemukakan bahwa pegawai yang termotivasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan. Bagi karyawan yang termotivasi waktu akan terasa cepat ketika berada dilingkungan kerja karena mereka menikmati proses dalam melakukan pekerjaan mereka sehingga timbul kemauan untuk melakukan pekerjaan. Karyawan yang termotivasi dapat dilatarbelakangi dari adanya keinginan untuk mencapai suatu tujuan. Terlihat dari data pengisian kuisioner, sebanyak 98% (282 Orang) menyatakan mereka selalu melakukan usaha terbaik mereka untuk menyelesaikan pekerjaannya bagaimanapun tingkat kesulitan yang dihadapi. Artinya responden memiliki dorongan untuk mencapai tingkat keberhasilan maksimal dalam target, sasaran, maupun kriteria pekerjaan yang diberikan kepada

mereka.

4. Budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi

Berdasarkan hasil dalam penelitian ini ditemukan bahwa budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi memiliki pengaruh tidak signifikan. Pada uji hipotesis hubungan langsung antara budaya organisasi ke kinerja memiliki pengaruh yang signifikan terlihat dari nilai uji hipotesis yang didapat pada bab V. Namun pada saat dilakukan uji hubungan mediasi budaya organisasi ke kinerja melalui motivasi ditemukan hubungan yang tidak signifikan. Hasil yang sama ditemui pula pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Gusti (2019) dimana variabel motivasi tidak signifikan memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja. Pada penelitian Bangun et al., (2018) juga dikatakan bahwa hubungan budaya organisasi dan kinerja karyawan dianggap secara tidak langsung dimediasi oleh motivasi karyawan. Jika dilihat dari sebaran jawaban yang dilakukan oleh responden pada poin pertanyaan mengenai kompetisi dalam menghasilkan pekerjaan secara maksimal terdapat nilai netral yang paling tinggi dari pertanyaan lainnya. Hal ini dapat diartikan terdapat beberapa responden yang tidak yakin dengan adanya dorongan motivasi yang didapat dari budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja. Musadieg et al., (2018) melakukan penelitian yang menemukan adanya hubungan mediasi yang tidak signifikan pada budaya organisasi terhadap kinerja

melalui motivasi. Menurut Hellriegel dan Slocum (1996) setiap individu adalah tipikal yang tidak sama satu dengan yang lainnya. Ketidaksetaraan itu meliputi kebutuhan, keinginan, minat, nilai, sikap, dan norma yang dianut. Sehingga wajar ketika memiliki kebutuhan yang berbeda untuk memotivasi diri mereka untuk mencapai kinerja yang baik. Tampaknya dalam hal ini selain mengambil nilai – nilai inti perusahaan, diperlukan upaya untuk menyatukan karakteristik atau kepribadian yang bervariasi di antara karyawan menjadi budaya organisasi yang lebih kuat (Kreitner dan Kinicki, 1995).

5. Motivasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja

Berdasarkan hasil dalam penelitian ini ditemukan bahwa hubungan mediasi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja melalui motivasi ditemukan adanya hubungan yang tidak signifikan. Hasil dari analisa hipotesis ditemukan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan yang tidak signifikan terhadap kinerja. Sedangkan untuk melakukan Analisa hubungan mediasi dibutuhkan hubungan langsung yang signifikan. Sehingga dalam hal ini Analisa hubungan mediasi tidak dapat dilakukan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Elgelal (2014) yaitu motivasi kerja tidak signifikan memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja. Dan juga penelitian yang dilakukan oleh Cailier (2015)

yang menemukan hubungan mediasi yang tidak signifikan antara kepemimpinan transformasional ke kinerja melalui motivasi sebagai variabel mediasi. Pada hasil Analisa langsung kepemimpinan transformasional secara signifikan positif berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Artinya, adanya kepemimpinan transformasional maka motivasi karyawan semakin meningkat namun ternyata hal tersebut tidak berdampak pada kinerjanya. Kembali kepada kebutuhan masing – masing individu akan latar belakang dan tujuan pencapaian kerjanya, mereka memiliki kebutuhan masing – masing untuk mencapai kinerja yang baik diantaranya remunerasi, pengembangan karir, pengakuan, dan lain sebagainya.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Karyawan generasi milenial, Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi Karyawan generasi milenial, Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Karyawan generasi milenial, Budaya organisasi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja Karyawan generasi milenial, Motivasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja

Karyawan generasi milenial secara tidak signifikan.

B. Saran

Saran yang diberikan oleh peneliti meliputi saran praktis dan saran akademis. Sebagai saran praktis peneliti memberi saran kepada perusahaan untuk menciptakan budaya organisasi yang berorientasi pada motivasi karyawan agar perusahaan dapat memetakan hal – hal yang dapat melatar belakangi timbulnya motivasi dalam diri karyawan khususnya pada generasi yang mendominasi saat ini yaitu generasi milenial. Meski hasil dari path coefficient nilainya adalah positif signifikan, namun tergolong dengan angka yang cukup rendah maka perlu dilakukan pengkajian mengenai muatan motivasi dalam budaya organisasi. Saran akademis dari peneliti yaitu untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan pembahasan dan Analisa lebih lanjut mengenai faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan karena dalam penelitian ini peneliti masih terbatas menggunakan dua variabel saja sebagai variabel X yang disesuaikan dengan kebutuhan dari responden.

DAFTAR PUSTAKA

- Akgun, A.E., Keskin, H., Byrne, J.C., Günsel, A., (2011). *Antecedents and results of emotional capacity in software development project teams*. *J. Prod. Innov. Manag.* 28 (6), 957–973.
- Barker B., Ingersoll L., Teal G. (2014). *Understanding CSR culture and subcultures: Consensual and conflicting narratives*. *International Journal of Employment Studies*; 22(2); 25-48.
- Bass, B. M., (2000). *The Future of Leadership in Learning Organizations*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. SAGE Journal 7: 18.
- Bass, B. M., Jung, D. I., Avolio, B. J., & Berson, Y. (2003). *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Belassi, W., & Tukel, O. (1996). *A new framework for determining critical success/failure factors in projects*. *International Journal of Project Management*, 14(3), 141–152.
- Caillier G. James. (2015). *Transformational Leadership and Whistle-Blowing Attitudes: Is This Relationship Mediated by Organizational Commitment and Public Service Motivation?*. *American Review of Public Administration*. SAGE Journal Vol. 45 ; 458 – 475.
- Cao, Q., Hoffman, J., (2011). *Alignment of virtual enterprise, information technology, and performance: an empirical study*. *Int. J. Prod. Res.* 49 (4), 1127–1149.
- Chong M. Lau, Glennda Scully, Alina Lee (2018). *The effects of organizational politics on employee motivations to participate in target setting and employee budgetary*

- participation. *Journal of Business Research*. Curtin University of Technology, Australia.
- Elgelal, Kamel Saleh Khalifa & Noermijati (2014). *The Influences of Transformational Leaderships on Employees Performance (A Study of the Economics and Business Faculty Employee at University of Muhammadiyah Malang)*. *Asia – Pasific Management and Business Aplication* 3; 48 – 66.
- Fernet Claude, Forest Jacques, Gagne M., Austin S., (2015). *Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation*. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*.
- Griffin, A., & Page, A. L. (1996). *PDMA success measurement project: Recommended measures for product development success and failure*. *Journal of Product Innovative Management*, 13(6), 478–496.
- Gupta, A. K. (1984). *A study of the R&D marketing interface and innovation success in high technology firms*. Unpublished doctoral dissertation, Syracuse University, Syracuse, NY.
- Hart, S. (1995). *Where we've been and where we're going in new product development research*. In M. Bruce & W. G. Biemans (Eds.), *Product development: Meeting the challenge of the design-marketing interface* (pp. 15–42). Chichester, UK: Wiley.
- Hongwei Cheng, Xuming Hu, Rui Zhou (2019). *How firms select environmental behaviours in China: The framework of environmental motivations and performance*. *Journal of Cleaner Production*. Business School of Sichuan University, China.
- Insani, P. B. E. B. (2020). Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Produktivitas Kerja Pegawai Bmt El Bina Insani Cugenang. *Jurnal Agrita Vol*, 2(1).
- Latham, P. Gary (1991). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50; 212 – 247.
- Michael Naor, Kevin Linderman, Roger Schroeder (2010). *The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance*. *Journal of Operations Management*.
- Moynihan D. P., Pandey S. K. (2007). *Finding Workable Levers Over Work Motivation - Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment*. *Administration & Society*, 39(7); 803-832.
- Mustafa Ozkan, Betul Solmaz (2015). *The Changing Face Of The Employees- Generation Z And Their Perceptions Of Work*. *Journal of Economics and Finance*.
- Nurjaya, N., et al. (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.
- Pathak P., Singh M. P., Sharma P. (2017). *Sustainable Manufacturing: An Innovation and Need for Future. Proceedings of the International Conference on Recent Innovations in Engineering and Technology; 21-26.*
- Putra Suteja N. G. & Dewi Manuato A. G. I., (2019). *Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Motivation. International Research Journal of Management, IT & Social Sciences Vol. 6; 118 – 127.*

Analisis Efektivitas Penerapan E-Absensi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Sekretariat Daerah

¹Muh. Yusuf Qamaruddin, ²M. Ishaq Iskandar

Universitas Muhammadiyah Palopo, Kota Palopo, Indonesia

Email: ¹myusuf@umpalopo.ac.id, ²ishaqiskandar72@gmail.com

(Diterima: Juli 2021; Direvisi: Agustus 2021; Dipublikasikan: September 2021)

ABSTRAK

Sekretariat daerah memiliki peranan penting dalam membantu melakukan perubahan dengan cara melakukan gerakan reformasi birokrasi. Pegawai Sekretariat Daerah Kota Palopo adalah mereka yang memiliki tugas dan tanggung jawab dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, membantu pemerintah daerah dalam menjalankan tugas pemerintahan serta diberi tugas pemerintahan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Penelitian ini dilakukan untuk melihat sejauh mana Pengaruh Efektivitas Penggunaan E-Absensi dan Pengawasan Kerja secara simultan Terhadap Kinerja ASN di Sekretariat Daerah Kota Palopo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa didapatkan nilai T_{hitung} variabel E-Absensi sebesar 9.412 dan T_{tabel} sebesar 1,671 atau $9.412 > 1,671$ dan nilai signifikan E-Absensi $0,000 < 0,05$ (H_0 ditolak dan H_1 diterima). Sehingga dapat diartikan bahwa E-Absensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN (Y). di Sekretariat Daerah Kota Palopo.

Kata Kunci: Efektivitas, E-Absensi, Kinerja

PENDAHULUAN

Peningkatan kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan bagi setiap instansi atau perusahaan. Kinerja pegawai sangat mempengaruhi kemajuan suatu instansi atau perusahaan. Salah satu faktor yang menentukan kinerja pegawai yakni kualitas sumber daya pegawai. Menurut Rukayat, (2017) mengungkapkan bahwa peningkatan kualitas pegawai sangat penting dilakukan secara terencana, terarah dan berkesinambungan guna menciptakan pegawai yang memiliki integritas dan profesionalisme dalam bekerja sehingga segala bentuk tanggung jawab dapat diselesaikan secara maksimal.

Salah satu unsur penting yang harus diperhatikan dalam meningkatkan kinerja pegawai yakni menjaga kedisiplinan pegawai dalam bekerja. Menurut Soejono, (2011) menyatakan bahwa kedisiplinan pegawai dalam sebuah instansi atau perusahaan dapat dikatakan baik apabila memenuhi aspek ketepatan waktu, ketaatan pada aturan dan kemampuan memelihara peralatan kantor. Berdasarkan teori tersebut dapat dipahami bahwa konsep kedisiplinan sangat menentukan kualitas sumber daya pegawai dalam bekerja. Sekretariat Daerah Kota Palopo merupakan salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) pemerintahan yang ada di Kota Palopo. Sekretariat Daerah (Setda) tersebut memiliki pegawai yang profesional dan berpengalaman di bidangnya masing-masing. Sekretariat daerah memiliki peranan penting dalam membantu melakukan perubahan dengan cara melakukan

gerakan reformasi birokrasi. Sekretariat Daerah dipimpin oleh sekretaris daerah yang bertugas membantu pimpinan daerah dalam menjalankan tugas seperti membuat kebijakan dan sebagainya. Pegawai Sekretariat Daerah Kota Palopo adalah mereka yang memiliki tugas dan tanggung jawab dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, membantu pemerintah daerah dalam menjalankan tugas pemerintahan serta diberi tugas pemerintahan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Berdasarkan peraturan perundang-undangan tentang Kepegawaian, yaitu Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara bahwa pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) berperan sebagai perencana, pelaksana dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Berdasarkan undang-undang tersebut dapat diketahui bahwa pada dasarnya pegawai ASN terkhusus pegawai Sekretariat Daerah Kota Palopo memiliki tugas dan tanggung jawab yang besar dalam menjalankan amanah pemerintahan. Eksistensi pegawai tersebut berperan penting dalam membantu melayani masyarakat Kota Palopo. Sehingga roda pemerintahan dapat berjalan sesuai dengan koridor yang seharusnya. Oleh karena itu, pegawai Sekretariat Daerah Kota Palopo dituntut memiliki profesionalisme dan kedisiplinan yang tinggi guna menciptakan kinerja pegawai yang

optimal. Akan tetapi, belakangan permasalahan atau fenomena yang muncul di kalangan pegawai Sekretariat Daerah Kota Palopo yakni masih adanya pegawai yang datang terlambat, adanya pegawai yang tidak ditempatkan pada saat jam kerja, dan masih adanya pegawai yang datang ke kantor tetapi tidak langsung mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya. Permasalahan tersebut menjadi permasalahan krusial di Sekretariat Daerah Kota Palopo. Salah satu upaya yang dilakukan pemerintah dalam meningkatkan kedisiplinan pegawai yakni dengan melakukan penerapan elektronik absensi. Fasilitas tersebut digunakan untuk memantau kehadiran pegawai yang ada di Sekretariat Daerah Kota Palopo pada khususnya. Penerapan sistem absensi tersebut pada dasarnya tidak terkait langsung dalam meningkatkan kinerja pegawai, namun digunakan sebagai alat untuk memantau dan mengontrol kedisiplinan pegawai dalam bekerja. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Setiawan, (2011) mengatakan bahwa sistem absensi *Automatic Fingerprint Identification System* (AFIS) berpengaruh terhadap peningkatan disiplin kerja. Hal tersebut sejalan dengan asumsi yang dikemukakan oleh Jayusman et al., (2021) yang mengatakan bahwa sistem elektronik absensi sangat membantu dalam pengawasan kerja pegawai. Berdasarkan asumsi tersebut dapat dipahami bahwa sistem elektronik absensi pada dasarnya membantu pimpinan dalam melakukan pengawasan secara berkala kepada pegawai yang bekerja. Sehingga dengan adanya fasilitas tersebut dapat membantu

meningkatkan disiplin kerja di Sekretariat Daerah Kota Palopo.

TINJAUAN PUSTAKA

Organisasi pemerintahan daerah merupakan lembaga yang menjalankan roda pemerintahan dengan sumber legitimasi yang berasal dari masyarakat. Oleh karena itu, kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat kepada penyelenggara pemerintah harus diimbangi dengan kinerja yang baik, sehingga pelayanan dapat ditingkatkan secara efektif dan menyentuh pada masyarakat. Hal ini semakin diperkuat dengan adanya pemberlakuan sistem desentralisasi pada tata pemerintahan dalam era otonomi daerah.

Otonomi Daerah menuntut pemerintah daerah untuk dapat memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat. Salah satu bentuk pelayanan tersebut adalah memberikan informasi keuangan yang transparan dan akuntabel. Seperti yang telah dikemukakan oleh Wardono, (2012) yang menyatakan bahwa pemberian otonomi kepada daerah dimaksudkan untuk meningkatkan dayaguna dan hasil guna penyelenggaraan pemerintah di daerah, terutama dalam pelaksanaan pembangunan dan pelayanan terhadap masyarakat serta untuk meningkatkan pembinaan kestabilan politik dan kesatuan bangsa.

Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah telah ditetapkan untuk mengganti UU Nomor 32 Tahun 2004 yang telah disesuaikan dengan perkembangan keadaan, ketatanegaraan, dan tuntutan penyelenggaraan pemerintahan

daerah. Muatan UU Pemerintahan Daerah tersebut membawa banyak perubahan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Salah satunya adalah pembagian urusan pemerintahan daerah. Berdasarkan UU Nomor 23 tahun 2014 klasifikasi urusan pemerintahan terdiri dari tiga urusan yakni urusan pemerintahan absolut, urusan pemerintahan konkuren, dan urusan pemerintahan umum. Urusan pemerintahan absolut adalah urusan pemerintahan yang sepenuhnya menjadi kewenangan Pemerintah Pusat. Urusan pemerintahan konkuren adalah urusan pemerintahan yang dibagi antara Pemerintah Pusat dan Daerah Provinsi dan Daerah kabupaten/kota.

Urusan pemerintahan umum adalah urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Presiden sebagai kepala pemerintahan. Menurut Prihayanto & Ratnawati, (2011), pegawai merupakan suatu perbuatan, prestasi, dan penampilan umum dan keterampilan dan kinerja dengan asal kata kerja berarti aktifitas yang dilakukan oleh seseorang atau organisasi dalam menjalankan tugas yang menjadi pekerjaannya. Secara umum kinerja merupakan proses tingkah laku seseorang sehingga ia menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. Perbedaan kinerja antara seseorang dengan lainnya di dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Di samping itu, seseorang dapat menghasilkan kinerja yang berbeda di dalam situasi yang berbeda pula. Semua ini menerangkan bahwa kinerja pada dasarnya dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya kepemimpinan, motivasi, maupun organisasi. Upaya untuk menjaga dan

meningkatkan kinerja adalah hal yang mutlak dilakukan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi tersebut.

Wardono, (2012) mengatakan bahwa ada beberapa unsur atau faktor yang mendukung kinerja yaitu faktor internal individual dan faktor eksternal. Faktor internal lebih banyak ditimbulkan oleh dorongan yang muncul dari diri para pekerja itu sendiri, sementara faktor eksternal ditimbulkan oleh dorongan dari luar diri mereka sendiri. Contoh misalnya motivasi kerja bagi pegawai untuk merangsang pegawai agar lebih giat dan bersemangat dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Disamping motivasi, kedisiplinan juga mempengaruhi kinerja pegawai. Tidak dapat dipungkiri bahwa kedisiplinan sering menimbulkan permasalahan tersendiri bagi organisasi umumnya. Kedisiplinan pegawai mutlak diperlukan agar seluruh aktivitas yang sedang dan akan dilaksanakan berjalan sesuai dengan mekanisme yang telah ditentukan (Iriani, 2010). Selain kedisiplinan, terdapat aspek lain yang juga mempengaruhi kinerja pegawai yaitu gaya kepemimpinan. Menurut Kasmir et al., (2011) Gaya Kepemimpinan yang ada di organisasi pemerintahan juga sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung dari figur pemimpinnya dan cara pemimpin tersebut memimpin bawahannya. Menurut Natassia et al., (2010) menyatakan bahwa pemimpin yang baik adalah merupakan hal yang sangat penting dalam bisnis, pemerintahan, organisasi serta kelompok yang menciptakan pola hidup, bekerja dan

bermain, serta pemimpin mempunyai fungsi sebagai penggerak atau dinamisator dan koordinator dari sumber daya manusia, sumber daya alam, semua dana dan sarana yang disiapkan. Sebab pemimpin sebagai faktor yang mengarahkan organisasi dan juga memberi contoh perilaku terhadap pegawai, peran pemimpin sangat menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi.

Salah satu indikator kinerja pegawai yang lainnya adalah komitmen organisasi. Pegawai dengan komitmen yang tinggi dapat diharapkan akan memperlihatkan kinerja yang optimal. Seseorang yang bergabung dalam organisasi pemerintahan dituntut adanya komitmen dalam dirinya. Seperti yang telah dikemukakan oleh Sutrisno & Purnomosidhi, (2013) Salah satu penentu keberhasilan suatu organisasi adalah komitmen pegawai pada organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen merupakan suatu wujud (bentuk) penerimaan dan berpihaknya seseorang pada organisasi dalam bentuk kemauan dan hasrat untuk melaksanakan kewajiban yang dibebankan. Adanya komitmen yang tinggi, maka dapat menunjang kinerja suatu organisasi. Komitmen mencakup juga keterlibatan kerja. Hal ini disebabkan karena antara keterlibatan kerja dengan komitmen organisasi sangat erat hubungannya. Keterlibatan kerja sebagai derajat kemauan untuk menyatukan dirinya dengan pekerjaan, menginvestasikan waktu, kemampuan dan energinya untuk pekerjaan, dan menganggap pekerjaannya sebagai bagian utama dari kehidupannya.

Sutrisno & Purnomosidhi, (2013) mengungkapkan dua

pandangan terkait komitmen organisasional yaitu, *affective* dan *continuence*. Komitmen organisasi *affective* berhubungan dengan satu pandangan profesionalisme atau pengabdian pada profesi, sedangkan komitmen organisasi *continuence* berhubungan secara positif dengan pengalaman dan secara negatif dengan pandangan profesionalisme kewajiban sosial. Dua pandangan ini merupakan dimensi penting yang dianggap berpengaruh terhadap kinerja. Komitmen organisasi terbangun bila tiap individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi dan atau profesi meliputi *identification* yaitu pemahaman atau penghayatan dari tujuan organisasi, *involment* yaitu perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaannya adalah menyenangkan, dan *loyalty* yaitu perasaan bahwa organisasi adalah tempat bekerja dan tempat tinggal.

1. Konsep Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu dengan tujuan untuk mendeterminasi bagaimana perilaku manusia itu mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Menurut Duncan & Hoffman, (1981:7) penjelasannya sebagai berikut:

a. Studi perilaku organisasi termasuk di dalamnya bagian-bagian yang relevan dari semua ilmu tingkah laku yang berusaha menjelaskan tindakan-tindakan manusia di dalam organisasi.

- b. Perilaku organisasi sebagaimana suatu disiplin ilmu mengenal bahwa individu dipengaruhi oleh bagaimana pekerjaan diatur dan siapa yang bertanggung jawab untuk pelaksanaannya. Oleh karenanya, ilmu ini memperhitungkan pula pengaruh struktur organisasi terhadap perilaku individu.
- c. Walaupun dikenal adanya keunikan individu, namun perilaku organisasi masih memusatkan pada kebutuhan manajer untuk menjamin bahwa keseluruhan tugas pekerjaan bisa diselesaikan. Sehingga kesimpulannya ilmu ini mengusulkan beberapa cara agar usaha-usaha individu itu bisa terkoordinir dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2. Perspektif budaya bangsa Indonesia dan perilaku organisasinya.

Sejak dahulu kala, Indonesia terkenal akan keindahan alam dan keragaman budayanya. Hal ini terbukti dengan berbeda-bedanya suku bangsa antara daerah satu dengan yang lainnya. Perbedaan yang ada seharusnya dijadikan tolak ukur untuk bisa lebih bekerjasama dalam dalam mencapai tujuan Negara Indonesia. Akan tetapi, seiring dengan dunia luar yang terus berubah menuntut kita untuk harus dapat berinteraksi dengan negara-negara lain. Dunia dibawa dan didorong oleh perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan serta ditembusnya batas-batas negara dan batas-batas kebudayaan karena tersebarnya

informasi dan lain-lain hubungan, membuat dunia makin kecil dan terbuka sehingga secara otomatis perubahan di dalam tubuh pemerintahan pun ikut berubah secara drastis.

Menurut Ikmal, perkembangan teknologi dan globalisasi informasi sangat berpengaruh dan berakibat pada terjadinya pergeseran tata nilai. Sehingga ada kecenderungan nilai-nilai kepahlawanan, keperintisan dan kesetiakawanan sosial mengalami penurunan dalam pengamalannya di setiap aspek termasuk kegiatan birokrasi. Tubuh pemerintahan atau disebut Birokrasi di Indonesia mengalami perubahan mengikuti arus globalisasi dan kecanggihan teknologi yang semakin pesat. Perubahan yang dimaksud adalah dengan munculnya konsep *e-Government* adalah penyelenggaraan pemerintahan berbasis (menggunakan) eletronik dalam rangka meningkatkan kualitas layanan publik secara efektif dan efisien. Penekanan disini adalah kepada “*GOVERNMENT*” bukan pada “*e*” (atau Teknologi Informasi)-nya. Jadi bukan ditentukan seberapa canggih teknologi yg dipakai di *webserver*-nya, bukan karena komputer-komputer di kantor menggunakan teknologi terbaru dan tercepat, jaringan yg hebat, atau dengan kata lain menggunakan investasi yang mahal sekali untuk membuat infrastruktur *e-gov* tersebut.

Penerapan *e-Government* di Indonesia mengalami kendala disebabkan salah satunya adalah

pada komponen *People* (orang-orang yg terlibat) terkait dengan perilaku organisasi yang terkesan masih tradisional dan prosedur kerja yang masih lama dan berbelit. Sementara itu, yang sangat mendasar tetapi memerlukan komitmen perubahan yang kuat adalah faktor budaya. Jajaran pemerintah di Indonesia sebenarnya cukup mudah dalam memperoleh akses teknologi, dan tidak kurang juga banyak pemimpin yang punya visi pengembangan layanan secara elektronik. Namun masalahnya adalah bahwa pemanfaatan *e-gov* sering terbentur dengan faktor budaya masyarakat yang masih kurang mendukung dalam pemanfaatan teknologi.

Faktor budaya diantara para birokrat dalam lembaga pemerintah inilah yang sering mengakibatkan kurangnya kesadaran dan penghargaan terhadap pentingnya *e-gov*. Yang sering muncul adalah ketakutan atau kekhawatiran yang berlebihan bahwa aplikasi *e-gov* akan mengancam jabatannya yang sudah mapan. Kita juga sering melihat bahwa integrasi diantara lembaga negara, Kementerian maupun non-kementerian masih selalu terkendala karena masing-masing tidak mau berbagi data dan informasi. Inilah kendala yang paling pokok bagi penerapan *e-gov* secara serius. Karena hambatan sikap dan cara berpikir yang sempit diantara pejabat pemerintah sendiri, upaya integrasi masih menyisakan bentukan sistem berupa pulau-pulau *database* yang

sulit untuk dikomunikasikan apalagi diintegrasikan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan penelitian menggunakan.

Menurut Sugiyono, (2017), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian disimpulkan. Populasi dalam penelitian ini yakni seluruh pegawai yang ada di sekretariat pegawai kota Palopo sebanyak 153 orang. Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *random sampling*. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan rumus Slovin dengan jumlah sampel sebanyak 60 orang.

Penelitian ini akan dilaksanakan selama 3 bulan dimana lokasi penelitian dilakukan di Sekretariat Daerah Kota Palopo, Sulawesi Selatan.

Teknik yang digunakan penulis yaitu Angket (kuesioner) merupakan teknik pengumpulan data yang

dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Kuesioner dapat berupa pertanyaan atau pernyataan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung. Adapun analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis regresi sederhana, uji t dan koefisien determinasi.

HASIL PENELITIAN

1. Analisis Regresi Sederhana

Tabel 1. Regresi Sederhana Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	705.436	254.9161		.277	.000
	E-Absensi	8.421	20.443	.055	1.12	.000

a Dependent Variable: Kinerja ASN

Persamaan Regresinya sebagai berikut:

$$Y = a + bx_1 + e$$

$$Y = 705.436 + 8.421X_1 + e$$

Angka-angka ini dapat diartikan sebagai berikut:

- a. Konstanta sebesar positif 705.436; artinya jika E-Absensi (X₁) dan Pengawasan Kerja (X₂) nilainya 0, maka Kinerja ASN (Y) nilainya positif yaitu sebesar 705.436.

- b. Koefisien regresi E-Absensi (X₁) sebesar positif 8.421 jika E-Absensi (X₁) mengalami kenaikan nilai 1, maka Kinerja ASN (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 8.421. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara E-Absensi (X₁) terhadap Kinerja ASN (Y).

2. Uji Parsial (Uji t)

Tabel 2. Regresi Sederhana Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	705.436	254.9161		.277	.000
	E-Absensi	8.421	20.443	.055	1.12	.000

a Dependent Variable: Kinerja ASN

Dari hasil uji parsial (Uji-t) tersebut jika dilihat dari nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai signifikan $< 0,05$ (H_0 ditolak dan H_1 diterima) maka variabel E-Absensi (X₁) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja ASN (Y). Hasil dari output “Coefficients” didapatkan nilai T_{hitung} variabel E-Absensi sebesar 9.412 dan T_{tabel} sebesar 1,671 atau $9.412 > 1,671$ dan nilai signifikan E-Absensi $0,000 < 0,05$ (H_0 ditolak dan H_1 diterima). Sehingga dapat diartikan bahwa E-Absensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN (Y).

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dijadikan sebagai landasan penelitian yaitu teori Hasibuan, (2007:194) mengatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai yaitu faktor waskat (pengawasan melekat) Pengawasan melekat yang dimaksud yaitu penerapan sistem e-absensi yang merekam dan memantau kehadiran pegawai setiap harinya. Hal ini berarti bahwa penerapan E-Absensi di Kantor Sekretariat Daerah Kota Palopo menjadi salah satu variabel yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja ASN di sekretariat Kota Palopo. Semakin tinggi efektivitas penerapan E-Absensi maka semakin kuat pengaruhnya terhadap kinerja ASN di Sekretariat Kota Palopo.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Setiawan, (2011) yang mengatakan bahwa sistem E-Absensi berbasis *Automatic Fingerprint Identification System* (AFIS) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kedisiplinan dan kinerja pegawai. Pentingnya penerapan E-Absensi secara efektif menyebabkan variabel ini wajib dijadikan salah satu variabel penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Kota Palopo.

Selain itu, penelitian ini sejalan dengan asumsi yang disampaikan oleh Jayusman et al., (2021) bahwa penerapan E-Absensi sangat membantu dalam proses pengawasan dan tingkat kedisiplinan pegawai dalam bekerja. Sehingga dengan demikian, peningkatan kualitas dan kinerja ASN di Kantor Sekretariat

Daerah Kota Palopo dapat dilakukan melalui penerapan E-Absensi secara efektif. Sehingga kualitas kinerja pegawai yang tinggi juga menjadi salah satu patokan pegawai dalam beretos kerja tinggi. ASN atau pegawai yang memiliki kinerja yang baik dan positif pasti juga memiliki etos kerja yang baik dan positif pula.

KESIMPULAN

Variabel E-Absensi (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (Y) di Sekretariat Daerah Kota Palopo. Dari hasil penelitian ini disarankan bagi Sekretaris Daerah Kota Palopo agar meningkatkan penerapan E-Absensi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai serta bagi ASN Sekretariat Daerah Kota Palopo sebaiknya meningkatkan kinerja melalui kedisiplinan dalam bekerja dan peningkatan kualitas kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Duncan, G. J., & Hoffman, S. D. (1981). The incidence and wage effects of overeducation. *Economics of Education Review*, 1(1), 75–86.
- Hasibuan, M. S. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan kesembilan. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Iriani, N. I. (2010). Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik dan Disiplin Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Sambas. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 8(2), 561–569.
- Jayusman, H., Setyorini, W., & Prakasa, A. D. (2021).

- Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Teras Kopi Sukamara. *Magenta*, 9(2), 75–82.
- Kasmir, J., Senthilkumar, S. R., Britto, S. J. L., & Raj, J. M. (2011). Identification of fungal endophytes from Orchidaceae members based on nrITS (internal transcribed spacer) region. *International Research Journal of Biotechnology*, 2(6), 139–144.
- NATASSIA, R., Putri, Y. E., & Oposma, M. (n.d.). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Kota Padang. *Pendidikan Ekonomi*, 2(2), 29805.
- Prihayanto, S., & Ratnawati, I. (2011). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Skripsi Susandi Prihayanto*.
- Rukayat, Y. (2017). Kualitas pelayanan publik bidang administrasi kependudukan di kecamatan pasirjambu. *Jurnal Ilmiah Magister Administrasi*, 11(2).
- Setiawan, A. (2011). *Kualitas Perangkat Lunak Absensi Sidik Jari Dampaknya Terhadap Disiplin Dan Prestasi Kerja Di PT. Kagum Karya Husada Bandung*. Universitas Komputer Indonesia.
- Soejono, D. (2011). Strategi pengembangan agribisnis dan agroindustri sub sektor tanaman pangan di Kabupaten Situbondo. *JSEP (Journal of Social and Agricultural Economics)*, 5(3), 54–60.
- Sugiyono, P. D. (2017). Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D. *Penerbit CV. Alfabeta: Bandung*.
- Sutrisno, T., & Purnomosidhi, B. (2013). Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompetensi terhadap kinerja pemerintahan daerah (Studi empiris pada Kabupaten Bangkalan). *InFestasi*, 9(2), 123–136.
- Wardono, M. N. S. (2012). Pengaruh Pendidikan Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Semen Kabupaten Kediri. *Jurnal Ilmu Manajemen, REVITALISASI*, 1(2), 115–124.

Pengaruh Pelatihan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Mandiri, Tbk Di Jakarta

¹Widhi Wicaksono, ²Suyatin, ³Denok Sunarsi, ⁴Azhar Affandi, ⁵Herling

^{1,2,3}Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Banten, Indonesia

⁴Universitas Pasundan, Bandung, Jawa Barat, Indonesia

⁵Universitas Negeri Makassar, Sulawesi Selatan, Indonesia

Email : dosen01049@unpam.ac.id

(Diterima: Juli 2021; Direvisi: Agustus 2021; Dipublikasikan: September 2021)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri, Tbk di Jakarta. Metode yang digunakan adalah *explanatory research* dengan teknik analisis menggunakan analisis statistik dengan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 37,0%, uji hipotesis diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $(7,533 > 1,984)$. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 42,1%, uji hipotesis diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $(8,499 > 1,984)$. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 37,1%, uji hipotesis diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $(7,597 > 1,984)$. Pelatihan, motivasi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi $Y = 6,746 + 0,243X_1 + 0,304X_2 + 0,370X_3$. Kontribusi pengaruh sebesar 55,5%, uji hipotesis diperoleh $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $(39,934 > 2,470)$.

Kata Kunci: Pelatihan, Motivasi, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi ini perusahaan harus mampu memaksimalkan kinerja karyawan yang lebih baik guna mencapai hasil yang maksimal. Bagi organisasi adanya pelatihan diharapkan mampu memberikan nilai tambah berupa kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya dan memiliki disiplin kerja yang tinggi sehingga akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil optimal, adapun bagi karyawan akan diperoleh hasil yang optimal, adapun bagi karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya, dengan demikian, karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi.

Menurut UU Perbankan No. 10 Tahun 1998, bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup orang banyak. Oleh karena itu, peranan perbankan sangat mempengaruhi kegiatan ekonomi suatu Negara. Semakin maju suatu Negara maka semakin besar peranan perbankan dalam mengendalikan ekonomi Negara tersebut. Bank yang ingin

berkembang harus dapat memberikan kualitas pelayanan yang baik dan memberikan rasa aman kepada nasabah, karena hal itu merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dari suatu bank. Dengan memberikan kualitas pelayanan yang baik dan rasa aman kepada nasabah, maka akan menimbulkan suatu kepuasan bagi nasabah dan sebaliknya.

Sesuai dengan paparan diatas tersebut, PT. Bank Mandiri Tbk, yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perbankan, yang kegiatannya menghimpun dana dari masyarakat (berupa tabungan, giro, deposito, dan investasi) dan menyalurkannya kepada masyarakat berupa pemberian kredit. Oleh karenanya, Bank Mandiri menyadari akan pentingnya menjaga dan mensehatkan kinerjanya dalam upaya mempertahankan ekistensi bisnis melalui peningkatan profitabilitas.

Pelatihan menjadi hal yang cukup penting dalam manajemen sumber daya manusia baik untuk profesional dan manager. Pelatihan untuk karyawan sangat penting, sejak diketahui bahwa pengetahuan orang diperoleh dari pendidikan formal tidak lah cukup atau kurang sesuai bagi perusahaan. Menurut Sinambela (2016:168) dalam pandangan manajemen modern sekarang ini, manusia tidak lagi hanya diposisikan sekedar sebagai sumber daya utama, tetapi lebih dari itu, yakni bahwa manusia itu sudah menjadi asset organisasi di masa depan atau yang lebih

populer dikenal dengan konsep *human capital*. Pelatihan yang dirancang dengan baik sesungguhnya dapat diukur manfaatnya seperti peningkatan kesehatan dan kinerja manajer maupun karyawan.

Menurut Mangkunegara (2013) mengemukakan bahwa “Pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, karyawan non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas”. Semakin banyak karyawan yang diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Namun pada kenyataannya hal ini justru kurang mendapatkan prioritas oleh pihak manajemen perusahaan terbukti dari data yang terkumpul menunjukkan kondisi yang fluktuasi.

Salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu motivasi. Kurangnya motivasi terhadap pegawai dapat mengakibatkan menurunnya kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari beberapa dimensi yang tidak menunjukkan perkembangan yang baik, semangat dalam menyelesaikan tugas dan kewajibannya kurang bahkan cenderung menunda-nunda. Hal lain juga menunjukkan bahwa ternyata motivasi pegawai rendah pada PT. Bank Mandiri Jakarta Hal ini dapat menjadi salah satu faktor yang menyebabkan kinerja pegawai menurun.

Setiap organisasi mempunyai karakteristik atau jati diri yang khas, artinya bahwa setiap organisasi mempunyai kepribadian tersendiri. Salah satu faktor yang membedakan suatu organisasi dari organisasi yanglainnya adalah budayanya. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai menerima nilai-nilai budaya organisasi. Menurut Victor Tan dalam Wibowo (2012:349) Budaya Organisasi adalah cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, core values, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi Menurut Siagian (2012) Budaya Organisasi ialah kemauan, kemampuan dan kesediaan seseorang menyesuaikan perilakunya dengan budaya organisasi, mempunyai relevansi tinggi dengan kemauan, kemampuan dan kesediaannya meningkatkan produktivitas kerjanya.

Suatu organisasi atau perusahaan akan membutuhkan karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Kinerja yang baik tentunya akan didukung oleh semua fasilitas yang disediakan oleh organisasi atau perusahaan tersebut.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2010: 67) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang sangatlah kompleks. Sutermeister dalam Riduwan (2013) menggambarkan faktor-faktor tersebut diantaranya: latihan dan pengalaman kerja, pendidikan, sikap kepribadian, organisasi, para pemimpin, kondisi sosial, kebutuhan individu, kondisi fisik tempat kerja, kemampuan, motivasi kerja dan sebagainya. Kemudian ada pula faktor-faktor yang secara tidak langsung mempengaruhi kinerja menurut Cahyono dalam Riduwan (2013) antara lain: manusia, modal, metode, faktor produksi, faktor lingkungan organisasi, faktor lingkungan Negara, faktor lingkungan regional dan umpan balik. PT. Bank Mandiri, Tbk adalah suatu perusahaan swasta yang sudah berdiri cukup lama masih memiliki sumber daya manusia yang perlu di lakukan pembenahan. Masih banyak karyawan yang secara jobdesk banyak melakukan satu pekerjaan, namun terpaksa melakukan pekerjaan yang lain. Hal inilah yang membuat semua karyawan merasa tidak nyaman. Karena karyawan yang mengerjakan pekerjaan lebih dari satu pekerja. Dan tidak ada bedanya dengan karyawan yang hanya mengerjakan satu pekerjaan saja. Tidak ada kompensasi atau tunjangan atau insentif lebih yang didapatkan dari manajemen untuk hasil mengerjakan pekerjaan lebih dari satu. Hal itu hanya dilakukan secara sukarela oleh para karyawannya. Sehingga kurangnya rasa tanggung jawab

dan semangat kerja, tentunya kebutuhan akan SDM menjadi masalah yang harus diperhatikan oleh manajemen dari PT. Bank Mandiri, Tbk.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk membuat penelitian dengan judul “Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri Tbk di Jakarta”.

2. Rumusan Masalah

- a. Adakah pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri, Tbk di Jakarta ?
- b. Adakah pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri, Tbk di Jakarta ?
- c. Adakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri, Tbk di Jakarta ?
- d. Adakah pengaruh secara simultan pelatihan, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri, Tbk di Jakarta ?

3. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri, Tbk di Jakarta.
- b. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri, Tbk di Jakarta.
- c. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri, Tbk di Jakarta.
- d. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan pelatihan, motivasi dan budaya organisasi

terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri, Tbk di Jakarta.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Pelatihan

Pelatihan menurut Rivai (2019:240) 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

2. Motivasi

Menurut Maslow dalam Sutrisno (2019:55), menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan dalam bekerja.

3. Budaya Organisasi

Yang dimaksud budaya organisasi dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Rivai (2015:240) yang dimaksud budaya organisasi dalam penelitian ini “Proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya

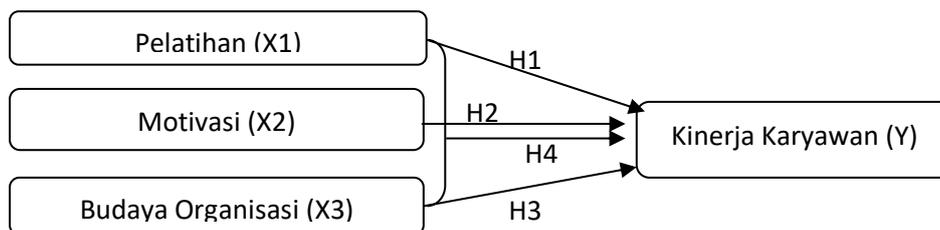
organisasi berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan”. Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: Materi budaya organisasi, metode budaya organisasi, kemampuan instruktur, peserta budaya organisasi dan evaluasi budaya organisasi

4. Kinerja Karyawan

Yang dimaksud kinerja dalam penelitian mengacu pada pendapat Mangkunegara (2016:75) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapun indikator yang digunakan meliputi: 1) Kualitas, 2) kuantitas, 3) pelaksanaan tugas, 4) tanggung jawab pekerjaan.

5. Model Penelitian

Menurut pendapat Sugiyono (2018) “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

6. Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang peneliti ajukan adalah sebagai berikut:

- H1 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri, Tbk di Jakarta.
- H2 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri, Tbk di Jakarta.
- H3 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri, Tbk di Jakarta.
- H4 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan pelatihan, motivasi dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri, Tbk di Jakarta.

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 (2018) 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 132 responden PT. Bank Mandiri, Tbk di Jakarta

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2018) 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 menggunakan rumus Slovin dengan tingkat error 0,05 dan diperoleh sampel sebanyak 100 responden.

3. Jenis Penelitian

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

4. Metode Analisis Data

Dalam menganalisis data digunakan uji instrumen, uji asumsi klasik, regresi, koefisien korelasi, 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 (2018) "Valid berarti terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya". Sedangkan Ghozali (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

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 pseluruh 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 Ghozali (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*. Ghozali (2013)

mengklasifikasikan nilai *Cronbach's Alpha* sebagai berikut:

- 1) Jika nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,600$, maka dinyatakan reliabel,
- 2) Jika nilai *Cronbach's Alpha* $< 0,600$, maka dinyatakan tidak reliabel,

Adapun hasil pengujiannya sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Standar Kritis Alpha	Keterangan
Pelatihan (X1)	0.673	0.600	Reliabel
Motivasi (X2)	0.703	0.600	Reliabel
Budaya Organisasi (X3)	0.666	0.600	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0.642	0.600	Reliabel

Berdasarkan hasil pengujian di atas, Keseluruhan variabel pelatihan (X1), motivasi (X2), budaya organisasi (X3) dan kinerja karyawan (Y) diperoleh nilai cronbach alpha lebih besar dari 0,600. 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*

	Tests of Normality			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kinerja Karyawan (Y)	.071	100	.200*	.989	100	.611

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

a. Lilliefors Significance Correction

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel diatas diperoleh nilai signifikansi 0,200 dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai $\alpha = 0,050$ atau ($0,061 > 0,050$). Dengan demikian maka asumsi distribusi persamaan pada uji ini adalah normal.

b. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas 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 ^a			Collinearity Statistics	
	UnstSayardized Coefficients B	Std. Error	StSayardized Coefficients Beta	Tolerance	VIF
1 (Constant)	6.746	2.934			
Pelatihan (X1)	.243	.081	.262	.602	1.661
Motivasi (X2)	.304	.085	.326	.553	1.807
Budaya organisasi (X3)	.292	.080	.304	.664	1.505

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel diatas nilai *tolerance* pelatihan sebesar 0,602, motivasi sebesar 0,553, budaya organisasi sebesar 0,664 < 1,0 dan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* variabel pelatihan sebesar 1,661, motivasi sebesar 1,807, budaya organisasi sebesar 1,505. Ddengan demikian model

regresi ini tidak terjadi multikolinieritas.

c. Uji 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:

Tabel 4. Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.745 ^a	.555	.541	2.420	1.714

a. Predictors: (Constant), Budaya organisasi (X3), Pelatihan (X1), Motivasi (X2)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Hasil pengujian pada tabel diatas diperoleh nilai *Durbin-Watson* sebesar 1.714 nilai tersebut berada diantara interval 1.550 – 2.460. Dengan demikian model regresi dinyatakan tidak ada gangguan autokorelasi.

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

Model	Coefficients ^a		StSyardized Coefficients	t	Sig.
	UnstSyardized Coefficients	Std. Error			
1 (Constant)	4.283	1.928		2.222	.029
Pelatihan (X1)	-.050	.053	-.121	-.930	.355
Motivasi (X2)	-.019	.056	-.047	-.346	.730
Budaya organisasi (X3)	.003	.053	.007	.056	.955

a. Dependent Variable: RES2

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

Tabel 6. Hasil Analisis *Descriptive Statistics*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pelatihan (X1)	100	27	46	38.02	3.851
Motivasi (X2)	100	31	46	37.80	3.824
Budaya organisasi (X3)	100	31	48	38.18	3.729
Kinerja Karyawan (Y)	100	28	47	38.61	3.573
Valid N (listwise)	100				

Pelatihan diperoleh *varians* minimum sebesar 27 dan *varians maximum* 46 dengan *mean score* sebesar 38,02 dengan standar deviasi 3,851.

Motivasi diperoleh *varians* minimum sebesar 31 dan *varians maximum* 46 dengan *mean score* sebesar 37,80 dengan standar deviasi 3,824.

Budaya organisasi diperoleh *varians* minimum sebesar 31 dan *varians maximum* 48 dengan *mean score* sebesar 38,18 dengan

d. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian

heteroskedastisitas

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

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:

standar deviasi 3,729.

Kinerja karyawan diperoleh *varians* minimum sebesar 28 dan *varians maximum* 47 dengan *mean score* sebesar 38,61 dengan standar deviasi 3,573.

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	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	6.746	2.934		2.299	.024
Pelatihan (X1)	.243	.081	.262	2.983	.004
Motivasi (X2)	.304	.085	.326	3.559	.001
Budaya organisasi (X3)	.292	.080	.304	3.644	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh persamaan regresi $Y = 6,746 + 0,243X1 + 0,304X2 + 0,370X3$

Dari persamaan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Konstanta sebesar 6,746 diartikan jika pelatihan dan motivasi tidak ada, maka telah terdapat nilai kinerja karyawan sebesar 6,746 point.
- 2) Koefisien regresi pelatihan sebesar 0,243, angka ini positif artinya setiap ada peningkatan pelatihan sebesar 0,243 maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan sebesar 0,243 point.
- 3) Koefisien regresi motivasi sebesar 0,304, angka ini positif artinya setiap ada

peningkatan motivasi sebesar 0,304 maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan sebesar 0,304 point.

- 4) Koefisien regresi budaya organisasi sebesar 0,370, angka ini positif artinya setiap ada peningkatan motivasi sebesar 0,370 maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan sebesar 0,370 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 Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

		Pelatihan (X1)	Kinerja Karyawan (Y)
Pelatihan (X1)	Pearson Correlation	1	.606**
	Sig. (2-tailed)		.000
Kinerja Karyawan (Y)	Pearson Correlation	.606**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai korelasi sebesar 0,609 artinya pelatihan memiliki hubungan yang kuat terhadap kinerja karyawan.

Tabel 9. Hasil Pengujian Koefisien Korelasi Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

		Motivasi (X2)	Kinerja Karyawan (Y)
Motivasi (X2)	Pearson Correlation	1	.649**
	Sig. (2-tailed)		.000
Kinerja Karyawan (Y)	Pearson Correlation	.649**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai korelasi sebesar 0,649 artinya motivasi memiliki hubungan yang kuat terhadap kinerja karyawan.

Tabel 10. Hasil Pengujian Koefisien Korelasi Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

		Motivasi (X2)	Kinerja Karyawan (Y)
Budaya organisasi (X3)	Pearson Correlation	1	.609**
	Sig. (2-tailed)		.000
Kinerja Karyawan (Y)	Pearson Correlation	.609**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai korelasi sebesar 0,609 artinya motivasi memiliki hubungan yang kuat terhadap kinerja karyawan.

Tabel 11. Hasil Pengujian Koefisien Korelasi Pelatihan dan Motivasi secara simultan Terhadap Kinerja Karyawan

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.736 ^a	.542	.534	2.368

a. Predictors: (Constant), Budaya organisasi (X3), Motivasi (X2), Pelatihan (X1)

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai korelasi sebesar 0,736 artinya pelatihan dan motivasi secara simultan memiliki hubungan yang kuat terhadap kinerja karyawan.

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 12. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.606 ^a	.370	.369	2.891

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

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai determinasi sebesar 0,370 artinya pelatihan memiliki kontribusi pengaruh sebesar 37,0% terhadap kinerja karyawan.

Tabel 13. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.649 ^a	.421	.416	2.731

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

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai determinasi sebesar 0,421 artinya motivasi memiliki kontribusi pengaruh sebesar 42,1% terhadap kinerja karyawan.

Tabel 14. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.609 ^a	.371	.364	2.849

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

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai determinasi sebesar 0,371 artinya budaya organisasi memiliki kontribusi pengaruh sebesar 37,1% terhadap kinerja karyawan.

Tabel 15. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi Pelatihan, Motivasi dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.745 ^a	.555	.541	2.420

a. Predictors: (Constant), Budaya organisasi (X3), Motivasi (X2), Pelatihan (X1)

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai determinasi sebesar 0,555 artinya pelatihan, motivasi dan budaya organisasi secara simultan memiliki kontribusi pengaruh sebesar 55,5% terhadap kinerja karyawan, sedangkan sisanya sebesar 44,5% dipengaruhi faktor lain.

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 pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis kedua:
Terdapat pengaruh yang

signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis ketiga:
Terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Tabel 16. Hasil Uji Hipotesis Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Model	Coefficients ^a		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1 (Constant)	17.248	2.850		6.051	.000
Pelatihan (X1)	.562	.075	.606	7.533	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai t hitung > t tabel atau (7,533 > 1,984), dengan demikian hipotesis pertama

yang diajukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan diterima.

Tabel 17. Hasil Uji Hipotesis Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Model	Coefficients ^a		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1 (Constant)	15.685	2.727		5.751	.000
Motivasi (X2)	.606	.072	.649	8.449	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai t hitung > t tabel atau (8,499 > 1,984), dengan demikian hipotesis kedua yang

diajukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan diterima.

Tabel 18. Hasil Uji Hipotesis Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Model	Coefficients ^a		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1 (Constant)	16.341	2.945		5.548	.000
Budaya organisasi (X3)	.583	.077	.609	7.597	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai t hitung > t tabel atau (7,597 > 1,984), dengan demikian hipotesis ketiga yang diajukan bahwa terdapat

pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diterima.

Uji Hipotesis Simultan (Uji F)

Pengujian hipotesis dengan uji F digunakan untuk

mengetahui hipotesis simultan yang mana yang diterima.

Hipotesis keempat Terdapat pengaruh yang

Tabel 19. Hasil Uji Hipotesis Pelatihan, Motivasi dan budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	701.586	3	233.862	39.934	.000 ^b
	Residual	562.204	96	5.856		
	Total	1263.790	99			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X3), Pelatihan (X1), Motivasi (X2)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai F hitung > F tabel atau (39,934 > 2,470), dengan demikian hipotesis ketiga yang diajukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pelatihan, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diterima.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis diperoleh variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai korelasi sebesar 0,609 artinya kedua variabel memiliki hubungan yang kuat dengan kontribusi pengaruh sebesar 37,0%. Pengujian hipotesis diperoleh nilai t hitung > t tabel atau (7,533 > 1,984). Dengan demikian hipotesis pertama yang diajukan bahwa terdapat berpengaruh signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan diterima.

2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis diperoleh

signifikan pelatihan, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai korelasi sebesar 0,649 artinya kedua variabel memiliki hubungan yang kuat dengan kontribusi pengaruh sebesar 42,1%. Pengujian hipotesis diperoleh nilai t hitung > t tabel atau (8,499 > 1,984). Dengan demikian hipotesis kedua yang diajukan bahwa terdapat berpengaruh signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan diterima.

3. Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis diperoleh variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai korelasi sebesar 0,609 artinya kedua variabel memiliki hubungan yang kuat dengan kontribusi pengaruh sebesar 37,1%. Pengujian hipotesis diperoleh nilai t hitung > t tabel atau (7,597 > 1,984). Dengan demikian hipotesis ketiga yang diajukan bahwa terdapat berpengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diterima.

4. Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis diperoleh variabel pelatihan, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan diperoleh persamaan regresi $Y = 6,746 + 0,243X_1 + 0,304X_2 + 0,370X_3$, nilai korelasi sebesar 0,736 artinya kedua variabel memiliki hubungan yang kuat dengan kontribusi pengaruh sebesar 55,5% sedangkan sisanya sebesar 44,5% dipengaruhi faktor lain. Pengujian hipotesis diperoleh nilai F hitung > F tabel atau (39,934 > 2,470). Dengan demikian hipotesis keempat yang diajukan bahwa terdapat berpengaruh signifikan pelatihan, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diterima.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan nilai korelasi sebesar 0,609 atau sedang dengan kontribusi pengaruh sebesar 37,0%. Uji hipotesis diperoleh nilai t hitung > t tabel atau (7,533 > 1,984). Dengan demikian terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri, Tbk di Jakarta.
2. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai korelasi sebesar 0,649 atau kuat dengan kontribusi pengaruh sebesar 42,1%. Uji hipotesis diperoleh nilai t hitung > t tabel atau (8,499 > 1,984). Dengan demikian terdapat pengaruh yang

signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri, Tbk di Jakarta.

3. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai korelasi sebesar 0,554 atau sedang dengan kontribusi pengaruh sebesar 37,1%. Uji hipotesis diperoleh nilai t hitung > t tabel atau (7,597 > 1,984). Dengan demikian terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri, Tbk di Jakarta.
4. Pelatihan, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai korelasi sebesar 0,736 atau kuat dengan kontribusi pengaruh sebesar 55,5% sedangkan sisanya sebesar 44,5% dipengaruhi faktor lain. Uji hipotesis diperoleh nilai F hitung > F tabel atau (39,934 > 2,470). Dengan demikian terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan, motivasi dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri, Tbk di Jakarta.

Saran

1. Perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama pada setiap karyawan untuk memacu semangat kerja dalam rangka memajukan lembaga sehingga mendapatkan kesempatan untuk meraih kedudukan yang diinginkan.
2. Perusahaan harus mengakomodir karyawan yang dengan program-program yang lebih inovatif agar sesuai dengan dengan tujuan yang dikehendaki karyawannya.
3. Perusahaan perlu mengadakan

budaya organisasi-budaya organisasi maupun program lainnya untuk lebih mendorong karyawan memiliki cukup kemampuan yang diperlukan guna menunjang tercapainya tujuan organisasi dengan baik.

4. Pengaruh secara simultan dari pelatihan, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 55,5% hal ini menunjukkan bahwa kondisi masing-masing variabel bebas harus ditingkatkan secara signifikan. oleh karenanya disarankan kepada penelitian berikutnya agar melakukan penelitian yang relevan dengan cara memperbaiki indikator yang masih tidak baik atau dengan menambah indikator pertanyaan dan jumlah responden penelitian sehingga akan dapat lebih diketahui variabel yang paling memberikan kontribusi positif bagi perusahaan

DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, A., et al. (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.
- Agung Nugroho (2014). *Strategi Jitu Dalam Memilih Metode Statistik Penelitian*, Andi, Yogyakarta.
- Algifari (2015). *Analisis Regresi untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: BPFE.
- Anwar Prabu Mangkunegara, "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan". Remaja Rosdakarya. Bandung, 2015.
- Carrel, Michael R., Elbert, Norbert F., Hatfield, Robert D., "Human Resource Management: Global Strategies for Managing a Diverse Workplace", 2015
- Danang Mulyana (2016), *Jurnal Manajemen*, Vol.2 No.3, ISSN: 2252-6554. Pengaruh Pelatihan, Motivasi Dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Semarang Makmur
- Danang Sunyoto, "Metodologi Penelitian Akuntansi". PT Refika Aditama, Bandung, 2016
- Edwin B Flippo, "Prinsip-Prinsip Sumber Daya Manusia", Edisi ke Duabelas, Erlangga, Jakarta, 2014.
- Edy Sutrisno "Sumber Daya Manusia", PT. Gramedia, Surabaya, 2016.
- Garry Dessler, "Human Resources Management", Prenticehall, International Inc, London, 2013.
- Ghozali "Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS", Edisi Kelima, Badan Penerbit Undip, Semarang, 2016
- Handoko, "Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia", Edisi Kelima, BPFE UGM, Yogyakarta, 2012.
- Hasibuan, SP, "Dasar-dasar Perbankan", Haji Masagung, Jakarta, 2016.
- Inpres No.6/2014, tentang peningkatan daya saing menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN
- Kharis Ismu Fadli (2011). *Studi Mengenai Impulse Buying*

- dalam *Penjualan Online*. Semarang : Skripsi Universitas Diponegoro
- Kusriyanto, Bambang. “*Meningkatkan Efektifitas Karyawan*”, JPT. Pustaka Binaman Pressind, Jakarta, 2014
- Miftah Thoha “*Kepemimpinan Dalam Manajemen*”, Edisi Pertama, PT. Raja Grafindo, Jakarta, 2016.
- Nurhayati, et al. (2018). Pelatihan Pembukuan Di UKM Sumpia Chantika Dewi Cimindi Cimahi. *Laporan Program Kepakaran Fisip Unpas Pengabdian Kepada Masyarakat Tahun Akademik 2016/2017*, 1-22.
- Nurjaya, N., et al. (2021). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Kemampuan Pemanfaatan Teknologi Terhadap Kinerja Aparatur Desa Pada Kantor Kepala Desa Di Kabupaten Gunungkidul, Yogyakarta. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(3), 332-346.
- Oemar Hamalik, Oemar, “*Manajemen Pengembangan Manajemen*”, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung, 2014.
- Robbins, S. & Judge, T, “*Organizational Behavior*”, Edisi kedua belas, Prentice Hall, 2014.
- Sagala, Syaiful. “*Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*”. Alfabeta, Bandung, 2013.
- Salam, Darma Setyawan, “*Manajemen Pemerintahan Indonesia*”, Djambatan, Jakarta, 2014.
- Sedarmayanti. “*Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*”, Cetakan Kelima, PT Refika Aditama, Bandung, 2016.
- Singgih Santoso (2015). *Menguasai Statistik Multivariat*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Siregar, Syofian, “*Metode Penelitian Kuantitatif*”. PT Fajar Interpretama Mandiri, Jakarta, 2015
- Sudjana (2014) *Metode Statistika*, Bandung: Tarsido.
- Sugiyono (2017), *Metode Penelitian Administrasi : dilengkapi dengan Metode R & D*, Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto “*Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*”, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 2015.
- Sunarsi, D. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Cabang Pembantu Bank DKI Pondok Labu-Jakarta Selatan. *JENIUS*, 1(2), 21.
- Sutrisno, Edy, “*Sumber Daya Manusia*”, PT. Gramedia, Surabaya, 2016.
- Syofian Siregar, “*Statistika Deskriptif Untuk Penelitian*”, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2015.
- Thoha, Miftah, “*Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*”, Raja Grafindo Persada, Jakarta. 2015
- Tulus, Tu’u, “*Peran Disiplin pada Perilaku dan Prestasi Belajar*. PT. Grasindo, Jakarta, 2004.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1984 yang mengatur tentang industri

manufacturer menyebarkan bahwa industri merupakan kegiatan ekonomi yang mengolah bahan mentah, bahan baku, setengah jadi menjadi barang jadi dengan nilai yang lebih tinggi.

Veithzal Rivai, , “*Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*”, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2015.

Wawan S. Suherman, “*Kurikulum Berbasis Kompetensi Pendidikan Jasmani Teori dan Praktik Pengembangan*”, FIK UNY, Yogyakarta, 2014.

Yannik Ariyati (2018), Jurnal *Equilibria*, Vol.5 No.2, P-ISSN: 2503-1546. Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepercayaan Organisasional dan Komitmen Afektif di PT Arpeni Pratama Ocean Line Tbk. Cabang Jepara

¹Zandra Dwanita Widodo, ²Sri Wijiastuti, ³Kurniawari Darmaningrum
Universitas Tunas Pembangunan Surakarta, Jawa Tengah, Indonesia
Email : zandra.febutp@gmail.com

(Diterima: Juli 2021; Direvisi: Agustus 2021; Dipublikasikan: September 2021)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepercayaan organisasional dan komitmen afektif karyawan. Penelitian ini menggunakan desain survey, berjenis penelitian kausal, yaitu tipe penelitian yang bersifat konklusif yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antar variabel yang dibedakan menjadi variabel independen yang merupakan suatu penyebab dan variabel dependen yang merupakan akibat dari suatu fenomena. Sampel yang digunakan sebanyak 58 responden dengan pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode sensus, dimana seluruh anggota populasi diambil sebagai responden penelitian (penelitian populasi). Temuan penelitian menunjukkan bahwa dari lima hipotesis yang diajukan terdapat tiga hipotesis yang terbukti, yaitu hubungan kepemimpinan transformasional pada kepercayaan organisasi, hubungan kepercayaan organisasi pada komitmen afektif, dan hubungan komitmen afektif pada kinerja karyawan yang memiliki pengaruh signifikan. Dua hipotesis tidak terbukti yaitu hubungan kepemimpinan transformasional pada komitmen afektif dan hubungan kepercayaan organisasional pada kinerja yang memiliki pengaruh tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh pada kinerja setelah dimediasi oleh kepercayaan organisasional dan komitmen afektif (secara full mediasi).

Kata Kunci: GSCA, Kepemimpinan Transformasional, Kepercayaan Organisasional, Komitmen Afektif, dan Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Dalam perusahaan karyawan merupakan suatu aset yang sangat berharga yang harus dikelola dengan baik oleh perusahaan agar dapat memberikan kontribusi yang optimal. Salah satu hal yang harus menjadi perhatian utama perusahaan adalah kinerja para karyawannya, karena karyawan dalam pekerjaannya mereka tidak merasakan kenyamanan, kurang dihargai, tidak bisa mengembangkan segala potensi yang mereka miliki, maka secara otomatis karyawan tidak dapat fokus dan secara penuh dalam berkonsentrasi pekerjaannya. Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada bagaimana ia menarik/merekrut karyawan, memotivasi dan mempertahankan karyawan berkinerja tinggi. Menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tetap menjadi pertanyaan mendasar bagi praktisi manajemen sumber daya manusia. Teori harapan dari Vroom, Porter, dan Lawler, menegaskan bahwa kinerja karyawan tidak hanya bergantung pada jumlah usaha yang dilakukan, tetapi juga pada pengaruh faktor-faktor seperti kemampuan dan sifat seseorang, serta persepsi peran mereka. Periset juga menyarankan agar berbagai faktor organisasi dan karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Muindi, dan K'Obonyo, 2015).

Karyawan merupakan sumber daya berharga harus mampu memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Pandangan berbasis sumber daya berpendapat bahwa sumber daya manusia dapat memenuhi kriteria sumber daya yang berharga, langka, tidak ada bandingannya, dan tidak dapat

diganti. Agar organisasi berhasil, ada kebutuhan untuk menjawab kebutuhan karyawan, terutama pada aspek seperti kualitas hidup kerja dan faktor lain yang dapat berdampak pada kinerja karyawan. Teori Lapangan Kurt Lewin tentang perilaku karyawan menggambarkan hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan kinerja. Menurut teori ini, perilaku individu dipengaruhi oleh bagaimana seseorang memandang dan bereaksi terhadap lingkungan, yang dalam penelitian ini dianggap berarti kualitas lingkungan kerja. Dua faktor tersebut lebih jauh menunjukkan bahwa karakteristik individu (diwujudkan dalam kepribadian) dan persepsi lingkungan dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja individu (Muindi, dan K'Obonyo, 2015).

Pemimpin merupakan bagian penting keefektifan organisasi dan pekerja. Pemimpin diharapkan dapat mengarahkan, mengembangkan dan tidak memasung kreativitas karyawan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Kebanyakan peneliti mengevaluasi efektifitas pemimpin terkait erat dengan konsekuensi-konsekuensi tindakan pemimpin terhadap para pengikutnya dan para stakeholder dari organisasi lain, namun pilihan-pilihan variabel keluaran (*outcome*) cukup berbeda dari seorang Peneliti satu dengan peneliti yang lainnya. Sebagaimana dikutip oleh Rivai (2004), Katz & Kahn mengatakan bahwa "Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada karyawan, dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi. Sedangkan menurut

Rauch & Behling yang juga dikutip Rivai (2004), Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi kearah pencapaian tujuan. Jacob & Jacques dalam Rivai (2004) menyatakan kepemimpinan adalah suatu proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran. Sudah menjadi tugas seorang pemimpin bahwa ia harus dapat mengutus dan memberdayakan bawahannya.

Menurut Chong and Law, (2016) mengutip sejumlah penelitian tentang perilaku psikologis dan organisasi juga memberikan dukungan teoritis dan empiris yang kuat untuk hubungan signifikan antara hubungan pimpinan-bawahan dan kinerja kerja (Cremer et al., 2001; Li and Tan, 2012; Zaheer et al., 1998). Individu dengan kepercayaan interpersonal yang tinggi dapat menghadapi dan menyelesaikan perselisihan pendapat (konfrontasi) yang mengurangi kejadian konflik selanjutnya akan menghasilkan hasil perilaku positif (kinerja pekerjaan yang lebih baik). Selanjutnya, Cremer et al. (2001) menunjukkan bahwa individu dengan kepercayaan lebih tinggi lebih bersedia berkontribusi daripada individu dengan kepercayaan rendah.

Li dan Tan (2012) mencatat bahwa bawahan yang memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi pada supervisor/ atasan/ pimpinan tidak perlu mencurahkan sumber daya yang tidak perlu yang menyebabkan ketidakpastian yang dirasakan dalam konteks sosial dari tempat kerja. Studi

non-akuntansi ini memberikan bukti pendukung bahwa pimpinan yang mendukung bawahan akan menerjemahkan ke kinerja pekerjaan yang lebih tinggi. Literatur yang dibahas menunjukkan bahwa ketika bawahan mempercayai atasan mereka maka lingkungan kerja akan menjadi lebih baik, yaitu suasana santai dan konflik yang jauh lebih sedikit, memunculkan kesediaan dan motivasi mereka untuk mengeluarkan energi ke pekerjaan lebih produktif. Oleh karena itu, karyawan lebih cenderung meningkatkan kinerja mereka bila mereka memiliki kepercayaan tinggi pada atasan mereka daripada bila mereka tidak melakukannya.

Sebuah komitmen merupakan hal yang penting untuk dijadikan ukuran karyawan untuk menuju kesuksesan perusahaan. Ketika kepuasan kerja karyawan meningkat, maka tingkat komitmen organisasi karyawan menjadi tinggi. Menurut Nijhof, De Jong dan Beukhof (1998), komitmen organisasi mengacu pada penerimaan nilai-nilai organisasi dan kesediaan untuk tinggal. Karyawan yang merasa puas menginginkan berada di tempat kerja yang sama, hal tersebut membuat komitmen meningkat, mengurangi keinginan untuk berpindah. dan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Komitmen yang tinggi menjadikan individual peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi kearah yang lebih baik. Dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan penurunan kinerja dapat dihindari.

Komitmen organisasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Tujuan dari komitmen organisasi

adalah untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi agar tidak terjadi terus menerus. Komitmen organisasi yang dijalankan dengan baik akan dapat meningkatkan prestasi dan disiplin kinerja dari para karyawan serta karyawan akan selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilaksanakan.

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepercayaan Organisasional dan Komitmen Afektif di PT. Arpeni Pratama Ocean Line Tbk Cabang Jepara.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kinerja Kerja Karyawan

Muindi, dan K'Obonyo, (2015), Kinerja karyawan dapat didefinisikan dari perspektif perilaku atau hasil. Makanya, itu bisa dianggap sebagai konsep multi dimensi Campbell (1990) menggambarkan kinerja sebagai variabel tingkat individu yang membedakan kinerja karyawan dari kinerja organisasi. Ketika mengkonseptualisasikan kinerja karyawan, seseorang harus membedakan antara aspek perilaku tindakan dan aspek hasil kinerja. Aspek perilaku mengacu pada apa yang dilakukan seseorang dalam situasi kerja dan hubungannya dengan tujuan organisasi, sedangkan aspek outcome mengacu pada konsekuensi dan hasil perilaku individu dan dapat dipengaruhi oleh faktor lingkungan. Membedakan antara tugas dan kinerja kontekstual dan mengacu pada kinerja tugas sebagai kemampuan seseorang

yang dengannya dia melakukan aktivitas yang berkontribusi secara langsung atau tidak langsung terhadap bidang teknis organisasi. Namun, kinerja kontekstual mengacu pada aktivitas yang tidak berkontribusi pada inti teknis, namun mendukung lingkungan organisasi, sosial, dan psikologis dimana tujuan organisasi dikejar. Kinerja tugas berbeda dari kinerja kontekstual dalam tiga cara.

Pertama, dalam kinerja tugas, kegiatan bervariasi antar pekerjaan, sedangkan dalam kondisi kontekstual, aktivitasnya serupa. Kedua, kinerja tugas berhubungan dengan kemampuan, sedangkan kinerja kontekstual berhubungan dengan kepribadian dan motivasi. Ketiga, kinerja tugas lebih diresepkan dan merupakan perilaku *in-role*, sedangkan kinerja kontekstual lebih discretionary dengan perilaku *extra-role* (Motowidlo & Schmit, 1999). Campbell (1990) mengajukan delapan faktor model kinerja pekerjaan. Di antara delapan komponen kinerja yang diusulkan, lima faktor mengacu pada kinerja tugas termasuk kemampuan tugas spesifik pekerjaan, kemampuan tugas tidak spesifik pekerjaan, kemampuan tugas komunikasi tertulis dan lisan, pengawasan dalam hal posisi supervisor atau kepemimpinan, dan sebagian manajemen / administrasi. Selanjutnya, tiga faktor lainnya adalah faktor kontekstual seperti menunjukkan usaha, menjaga disiplin pribadi, dan memfasilitasi kinerja rekan kerja dan tim. Pada tingkat yang sangat umum, seseorang dapat membedakan

antara dua jenis kinerja kontekstual: perilaku yang terutama melibatkan kelancaran fungsi organisasi seperti pada saat sekarang, dan perilaku proaktif yang bertujuan untuk mengubah dan memperbaiki prosedur kerja dan proses organisasi.

2. Transformational Leadership (TL)

Kepemimpinan

Transformasional telah mendapatkan perhatian besar peneliti dan telah diteliti lebih dari teori kepemimpinan lainnya. Periset juga telah mengeksplorasi efek kepemimpinan transformasional pada berbagai hasil terkait pekerjaan seperti komitmen dan kepercayaan (Sivasubramaniam, 1996). Satu hal yang telah menciptakan ketertarikan pada TL adalah hubungan efektif antara pemimpin dan pengikut mereka. Hal ini dibenarkan oleh banyak penelitian yang menunjukkan bahwa ada hubungan langsung dan positif antara pemimpin transformasional dan kinerja pengikut mereka (Boehke et al., 2003).

Kepemimpinan

Transformasional adalah proses yang mengkonseptualisasikan bagaimana pemimpin mampu menginspirasi pengikut mereka untuk menyelesaikan tugas mereka melebihi harapan. Pemimpin dipercaya dan dikagumi, dan diyakini memberdayakan karyawan untuk melampaui keterpusatan diri mereka sendiri demi kemajuan organisasi (Bass, 1995).

3. Kepercayaan (*Trust*)

Koohang, Alex.,

Paliszkiewicz, Joanna, and Goluchowski, Jerzy. (2017) mengutip Sabel (1993) mendefinisikan kepercayaan sebagai kepercayaan antara dua pihak dengan pemahaman bahwa tidak ada pihak yang akan mengeksploitasi kerentanan orang lain. Kepercayaan menciptakan sebuah kesempatan untuk menghadapi kompleksitas dunia (Luhmann, 1979). Ini mewakili berapa banyak risiko yang bersedia kita terima sebagai imbalan atas manfaat dari interaksi dengan orang lain. Kepercayaan juga dipandang sebagai kecenderungan individu yang dapat bergantung pada orang lain untuk menyelesaikan tugas tanpa dipantau (Mayer et al., 1995).

4. Komitmen (*Commitment*)

Menurut Robbins (2001)

komitmen pada organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen pada organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya. Bukti riset memperlihatkan hubungan negatif antara komitmen organisasi dengan kemangkiran maupun tingkat keluar masuknya karyawan (*turnover*).

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan adalah penelitian survey dengan jenis penelitian penjelasan (*explanatory*)

dengan studi khalayak, menurut Singarimbun dan Effendy (2006:4-5), “Penelitian penjelasan yang dimaksud untuk menyoroti hubungan antar variabel dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan”.

Sampel minimum yang disarankan dalam penggunaan SEM berbasis *covariance* adalah lebih dari 100 (metode terendah yaitu *maximum likelihood* yang mensyaratkan sampel minimum 100-200) atau minimal 5-10 kali jumlah observasi (Ferdinand, 2006:49). Sampel minimum (>100) dan yang direkomendasikan untuk parameter atau indikator sejumlah dikali 5- 10, tidak terpenuhi karena jumlah seluruh karyawan hanya 58 orang (<100).

Maka syarat kecukupan sampel tidak terpenuhi atau jumlah sampel tidak memenuhi syarat pengambilan sampel minimum SEM parametrik (*Covariance Based SEM*) maka penelitian tidak dapat dilanjutkan menggunakan alat analisis statistik SEM parametrik (*Covariance Based SEM*). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode sensus, yaitu pengambilan sampel dengan mengambil seluruh jumlah populasi yang ada dengan jumlah 58 orang responden.

Keterbatasan sampel penelitian maka pengujian dalam penelitian ini, maka analisis akan dilanjutkan menggunakan alat analisis statistik SEM non-parametrik atau dikenal SEM berbasis komponen (*Component Based SEM*), yang merupakan alternatif dari *Covariance Based SEM* atau SEM Parametrik (Ghozali, 2008:4). Adapun alat analisis yang akan digunakan menggunakan bantuan program GSCA (*Generalized*

Structured Component Analysis) salah satu program/*software* pengujian SEM berbasis komponen.

HASIL PENELITIAN

Pengujian analisis hipotesis dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM), dengan terlebih dahulu dianalisis menggunakan aplikasi AMOS (salah satu aplikasi SEM berbasis *covariance* atau *covariance based SEM*) yang bersifat parametrik, dan hasil menunjukkan bahwa salah satu syarat lolos pengujian tidak terpenuhi (data tidak terdistribusi normal) maka pengujian hipotesis dilanjutkan menggunakan bantuan SEM berbasis *component* atau *variance* (*Component Based SEM*) yang bersifat non-parametrik, yaitu: *Generalized Structured Component Analysis* (GSCA).

Sebagai alternatif *covariance based SEM*, pendekatan *variance based* atau *component based* dengan GSCA orientasi analisis bergeser dari menguji model kausalitas/teori ke *component based predictive model* (prediksi). Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian menggunakan aplikasi GSCA.

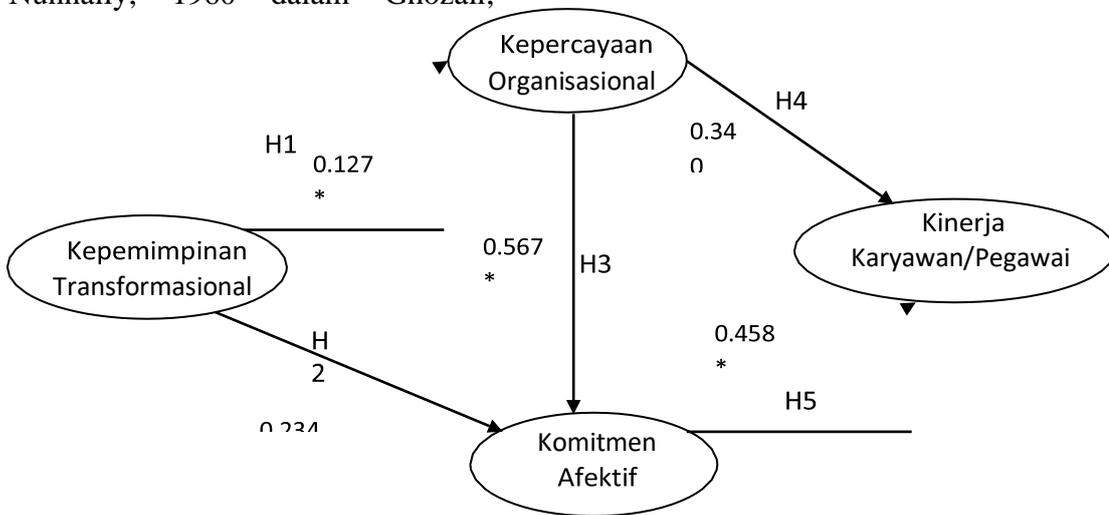
Hasil Pengujian kualitas intrumen (indikator variabel) penelitian meliputi uji validitas dan reliabilitas (*validity & reliability*), menunjukkan bahwa tiap item pada masing-masing variabel dinyatakan valid karena memiliki nilai loading > 0,5 baik pada *loading*, *weight*, maupun *SMC* (*Squared Multiple Correlation*). Hal tersebut menunjukkan bahwa tiap item dapat mengukur variabel yang diteliti.

Hasil pengujian reliabilitas

yang meliputi uji reliabilitas *Cronbach Alpha* dan AVE (*Average Variance Extracted*). Nilai *Cronbach Alpha* dan nilai reliabilitas AVE pada tiap variabel > 0,50 (Kriteria Nunnally, 1960 dalam Ghazali,

2006), maka seluruh variabel dinyatakan handal (reliabel).

Penerapan hasil analisis pada model penelitian selengkapnya dapat di lihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 1. Hasil Analisis Data Pengujian Struktural

Keterangan:

*= Berpengaruh pada level signifikansi 0,05 (5%)

KESIMPULAN DAN SARAN

Temuan penelitian menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan secara langsung terhadap tingkat kepercayaan organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan variabel yang dianggap penting dalam meningkatkan tingkat kepercayaan organisasional. Semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka dapat meningkatkan tingkat kepercayaan organisasional, dan begitupun sebaliknya, semakin rendah kepemimpinan transformasional belum tentu menurunkan tingkat kepercayaan organisasional.

Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh

signifikan positif terhadap komitmen afektif, hal tersebut tidak sejalan dengan teori dan temuan penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi. Selain itu banyak temuan lainnya yang terungkap.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan tetapi tidak pada kepuasan kerja. Komitmen organisasi ditemukan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini menekankan pada para pemimpin untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan transformasional untuk menumbuhkan komitmen organisasi dari tatanan untuk

menumbuhkan komitmen organisasi (Jain and Duggal, 2016).

Tingkat kepercayaan organisasional tinggi maka akan semakin meningkatkan tingkat komitmen afektif karyawan pada organisasi. Kepercayaan atas organisasi akan menumbuhkan tingkat komitmen karyawan pada organisasi tersebut. Tingginya tingkat komitmen karyawan maka akan diiringi oleh peningkatan kinerja mereka saat melaksanakan tugas kerja. Hal ini akan berbanding terbalik dengan tingkat kepercayaan yang rendah maka akan ditunjukkan oleh komitmen mereka dalam bekerja yang rendah serta kinerja mereka cenderung bermalas-malasan atau bekerja biasa-biasa saja hanya untuk memenuhi tugas mereka, bahkan pada tingkat yang lebih parah akan ditunjukkan oleh kebiasaan terlambat datang kerja atau pulang lebih awal dari jam pulang kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, E. and Weitz, B. (1992), "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 No. 1, pp. 18-34.
- Arnold, A.E., Maynard, Z., Gilbert, G.S., Coley, P.D. and Kursar, T.A. (2000), "Are tropical fungal endophytes hyperdiverse?", *Ecology Letters*, Vol. 3 No. 4, pp. 267-274.
- Attari, Maryam. 2013. The Impact of Transformational Leadership on Nurse Psychological Empowerment. *International Journal of Hospital Research* 2013, 2(2):71-76.
- Avolio, B.J. (2003), "Examining the full range model of leadership: looking back to transform forward", in Day, D. and Zaccarro, S. (Eds), *Leadership Development for Transforming Organisations: Grow Leaders for Tomorrow*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 71-98
- Baek-Kyoo, J. and Ji, H.S. (2010), "Psychological empowerment and organisational commitment: the moderating effect of organisational learning culture", *Human Resource Development International*, Vol. 13 No. 4, pp. 425-441.
- Bass, B.M. (1995), "Theory of transformational leadership redux", *Leadership Quarterly*, Vol. 6 No. 4, pp. 463-478.
- Bass, B.M. (1998), *Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact*, Erlbaum, Mahwah, NJ.
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985), *Leadership: The Strategies for Taking Charge*, Harper & Row, New York, NY.
- Betty Chiu, Wai Yee, and Fai Ng, Fung. 2015. Enhancement of organizational commitment through propensity to trust. *Engineering, Construction and Architectural Management*. Vol. 22 No. 3, 2015. pp. 272-294.
- Brief, A. and Nord, W. (1990), "Work and meaning: definitions and interpretations", in Brief, A. and Nord, W. (Eds), *The Meaning of Occupational Work*, Lexington, Lexington, MA, pp. 1-20.

- Burns, J.M. (1978), *Leadership*, Harper and Row, New York, NY.
- Davis, J.H. and Mayer, R.C. (1995), "An integrative model of organisational trust", *Academy of Manage Review*, Vol. 20 No. 3, pp. 709-734.
- Deci, E.L. and Ryan, R.M. (1987), "The support of autonomy and the control of behavior", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 53 No. 6, pp. 1024-1103.
- Dirks, K.T., Kim, P.H., Ferrin, D.L. and Cooper, C.D. (2011), "Understanding the effects of substantive responses on trust following a transgression", *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 114 No. 2, pp. 87-103.
- Goodwin, V.L., Whittington, J.L., Murray, B. and Nichols, T. (2011), "Moderator or mediator? Examining the role of trust in the transformational leadership paradigm", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 23 No. 4, pp. 409-425.
- Judge, T.A. and Piccolo, R.F. (2004), "Transformational and transactional leadership: a meta analytic test of their relative validity", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 No. 5, pp. 755-768.
- Kelloway, E.K., Turner, N., Barling, J. and Loughlin, C. (2012), "Transformational leadership and employee psychological well-being: the mediating role of employee trust in leadership", *Work and Stress*, Vol. 26 No. 1, pp. 39-55.
- Koohang, Alex., Paliszkievicz, Joanna, and Goluchowski, Jerzy. 2017. The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 117 No. 3, 2017. pp. 521-537.
- Liden, R.C., Wayne, S.J. and Sparrowe, R.T. (2000), "An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 No. 5, pp. 407-416.
- Liu, C.H., Chang, L.C., Li, I.C., Liao, J.Y. and Lin, C.I. (2006), "Organisational and psychological empowerment on organisational commitment and job satisfaction among primary health professionals", *Journal of Evidence- Based Nursing*, Vol. 2 No. 1, pp. 5-13.
- Liu, M.M.A., Chiu, W.M. and Fellows, R. (2007), "Enhancing commitment through work empowerment", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 14 No. 6, pp. 568-580.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. and Sivasubramaniam, N. (1996), "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature", *Leadership*

- Quarterly*, Vol. 7 No. 3, pp. 385-425
- McAllister, D.J. (1995), "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organisations", *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 1, pp. 24-59.
- Menon, S.T. (2001), "Employee empowerment: an integrative psychological approach", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 50 No. 1, pp. 153-180
- Mittal, Swati. 2015. Effects of transformational leadership on turnover intentions in IT SMEs. *International Journal of Manpower*. Vol. 37 No. 8, 2016. pp. 1322-1346.
- Piccolo, R.F. and Colquitt, J.A. (2006), "Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of job characteristics", *Academy of Management Journal*, Vol. 49 No. 2, pp. 327-340.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. and Podsakoff, N.P. (2003), "Common method biases in behavioural research: a critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No. 5, pp. 879-903.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. and Podsakoff, N.P. (2003), "Common method biases in behavioural research: a critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No. 5, pp. 879-903.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. and Fetter, R. (1990), "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organisational citizenship behavior", *The Leadership Quarterly*, Vol. 1 No. 2, pp. 107-142.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. and Fetter, R. (1990), "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organisational citizenship behavior", *The Leadership Quarterly*, Vol. 1 No. 2, pp. 107-142.
- Postmes, T., Tanis, M. and de Wit, B. (2001), "Communication and commitment in organisations: a social identity approach", *Group Processes and Intergroup Relations*, Vol. 4 No. 3, pp. 227-246.
- Rafferty, A.E. and Griffin, M.A. (2004), "Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions", *The Leadership Quarterly*, Vol. 15 No. 3, pp. 329-354.
- Raju, G.A. and Kurpad, M. (2013), "SME securitization: a new ray of hope for SMEs in India", *The Journal of Structured Finance*, Vol. 19 No. 2, pp. 89-119.
- Randolph, W.A. (2000), "Re-thinking empowerment: why is it so hard to achieve?", *Organisational Dynamics*, Vol. 29 No. 2, pp. 94-107
- Rivai, V. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Spreitzer, G.M. (1995), "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation", *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 5, pp. 1442-1465.
- Vacharakiat, M. (2008), "The relationships of empowerment, job satisfaction, and organisational commitment among Filipino and American registered nurses working in the USA", PhD, University of George, Mason.
- Wong, Yui-tim., Wong, Yui-Woon., and Wong, Chi-sum. 2015. An integrative model of turnover intention Antecedents and their effects on employee performance in Chinese joint ventures. *Journal of Chinese Human Resource Management*. Vol. 6 No. 1, 2015. pp. 71-90.
- Yu, Yanni and Choi, Yongrok. 2014. Corporate social responsibility and firm performance through the mediating effect of organizational trust in Chinese firms. *Chinese Management Studies*. Vol. 8 No. 4, 2014. pp. 577-592.
- Zeffane, R., Zarooni, A. and Mohammed, H.A. (2012), "Empowerment, trust and commitment: the moderating role of work-unit centrality", *International Journal of Management*, Vol. 29 No. 1, pp. 332-351.
- Jain, Priyanka., and Duggal, Taranjeet. 2016. Transformational leadership and organizational commitment: Testing the moderating role of Emotional intelligence in Indian IT sector. *BVIMSR's Journal of Management Research* . Vol. 8 Issue- 2: October : 2016.

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 / denoksunarsi@unpam.ac.id

