

P-ISSN : 2581-2769

E-ISSN : 2598-9502

**JURNAL ILMIAH  
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**Vol. 5, No. 2, Januari 2022**

# JENIUS

**HUMAN  
RESOURCES**



**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 Mas'adi**  
**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 Martharaharja**

**Muhammad Kristiawan**

**Neneng Susanti**

**Rudi Salam Syakib**

**Arsalam Samuel**

**Akpan Basse**

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

# **JENIUS**

## **KATA PENGANTAR**

*Assalamualaikum Wr.Wb,*

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

Penerbitan edisi kali ini, ditampilkan 20 jurnal penelitian, team redaksi mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang turut membantu sehingga Jurnal Ilmiah ini pada volume 5, No.2, Januari 2022 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, 01 Januari 2022**

**Team Redaksi**

**JURNAL ILMIAH  
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
JENIUS**

**DAFTAR ISI**

- <sup>1</sup>I Nengah Aristana, <sup>2</sup>Ni Komang Tri Rahayu dewi  
**Kinerja di Era 4.0: Apakah Teknologi Informasi dan Knowledge Sharing itu Penting?**  
*Dimas Wibisono*  
*Hal 250 - 263*
- Model Persamaan Struktural Mengeksplorasi Jalur Path Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai TAF**  
*Hal 264 - 273*
- <sup>1</sup>Annisa Awaliyah Ridwan, <sup>2</sup>Anwar  
**Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (PERSERO) Unit Pelaksana Proyek Pembangkit dan Jaringan Sulawesi Selatan**  
*Hal 274 - 284*
- <sup>1</sup>Febriani Wahyusari Nurcahyanti, <sup>2</sup>Zulfatun Ruscitasari  
**Analisis Praktik Sumber Daya Manusia dan Inovasi Terhadap Kinerja UMKM di Kabupaten Bantul**  
*Hal 285 - 297*
- <sup>1</sup>Ni Putu Trisna Juliarti, <sup>2</sup>Rina Anindita  
**Peran Kepemimpinan Karismatik dan *Work-Life Balance* Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Kepuasan Kerja Karyawan pada Industri *Broadcasting***  
*Hal 298 - 313*
- <sup>1</sup>Riski Eko Ardianto, <sup>2</sup>Maha Putra  
**Pengaruh Sistem Informasi SDM, Pelatihan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Mitra Global Kencana**  
*Hal 314 - 325*
- <sup>1</sup>Evi Mufrihah Zain, <sup>2</sup>Febry Jein Andjar, <sup>3</sup>Rais Dera Pua Rawi, <sup>4</sup>Fridolin F Fakdawer  
**Pengaruh Efektivitas Penerapan Absensi *Finger Print* Terhadap Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Raja Ampat Papua Barat**  
*Hal 326 - 336*

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

<sup>1</sup>Julianti Nugraheni, <sup>2</sup>Supawi Pawenang, <sup>3</sup>Bambang Mursito  
**Analisis Kinerja Karyawan di PT Intan Pariwara Klaten**

*Hal 337 - 346*

<sup>1</sup>SB Diah Pudjiastuti, <sup>2</sup>Karen Ariana, <sup>3</sup>Dewi Wuisan  
**Dampak Insentif Finansial, Insentif Non Finansial, Motivasi Kerja Terhadap  
Kepuasan Kerja Karyawan Usia Milenial**

*Hal 347 - 361*

<sup>1</sup>Mohammad Zalmi Kahardani, <sup>2</sup>Mohammad Trisamanta, <sup>3</sup>Medya Apriliansyah,  
<sup>4</sup>Wylen Djap, <sup>5</sup>Trifiana Tiodora  
**Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Penerapan Manajemen  
(Study Kasus Sekolah Dasar Al-Azhar Sriwijaya Palembang)**

*Hal 362 - 372*

<sup>1</sup>Prayekti, <sup>2</sup>Kris Aji Pangestu  
**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan  
Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT BPR BKK Kebumen  
(PERSERODA)**

*Hal 373 - 384*

<sup>1</sup>Rina Setiastuti, <sup>2</sup>Juju Zuhriatusobah, <sup>3</sup>Yulianita Rahayu  
**Pengaruh Kompetensi, Integritas, dan Pengembangan Karir Terhadap  
Kinerja Karyawan Departemen Weaving Produksi pada PT XYZ**

*Hal 385 - 402*

<sup>1</sup>Tobias Suprabowo, <sup>2</sup>Winnie Minarni Muktar  
**Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja pada Karyawan Generasi Millennial  
Terhadap Komitmen Organisasi pada PT Megaindo Gemilang Lestari**

*Hal 403 - 418*

<sup>1</sup>Hafiz Elfiansya Parawu, <sup>2</sup>Nurliah Binti Rahmat, <sup>3</sup>Mappamiring  
**Analisis Promosi Jabatan Terhadap Produktivitas dan Semangat Kerja  
Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Pemerintah Kota Makassar**

*Hal 419 - 428*

<sup>1</sup>Ray Octafian, <sup>2</sup>Krisnawati Setyaningrum Nugraheni  
**COVID-19: Analisis Job Insecurity dan Job Engagement Terhadap Job  
Performance Karyawan Hotel di Semarang**

*Hal 429 - 438*

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

*<sup>1</sup>Wahyuningsih, <sup>2</sup>Niko Sudibjo*

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Generasi Milenial Kementerian Perdagangan**

*Hal 439 - 450*

*<sup>1</sup>Agus Nuryunanto, <sup>2</sup>Kartika Hendra Ts, <sup>3</sup>Istiatin*

**Kepuasan Kerja Pegawai Ditinjau dari Kualitas Kepemimpinan, Kompensasi, Fasilitas dan Lingkungan Kerja pada Kecamatan Bayat Kabupaten Klaten**

*Hal 451 - 460*

*Haerofiatna*

**Pengaruh Pengembangan Karir dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Surya Toto Indonesia di Tangerang**

*Hal 461 - 470*

*<sup>1</sup>Suwanto, <sup>2</sup>Denok Sunarsi, <sup>3</sup>Heri Erlangga, <sup>4</sup>Nurjaya, <sup>5</sup>Rofiq Noorman Haryadi*  
**Pengaruh Pemberian Reward dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja yang Berdampak pada Kinerja Karyawan pada PT Surya Pratama Gemilang di Bekasi**

*Hal 471 - 484*

*Wahid Sumarjo*

**Pengaruh Pengembangan Karir dan Penempatan Terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak pada Kinerja Karyawan pada PT Sanco Perdika Pratama di Jakarta**

*Hal 485 - 499*

**PANDUAN SINGKAT BAGI PENULIS JURNAL SDM JENIUS**

*Hal 500*

## **Kinerja di Era 4.0: Apakah Teknologi Informasi dan Knowledge Sharing itu Penting?**

<sup>1</sup>I Nengah Aristana, <sup>2</sup>Ni Komang Tri Rahayu Dewi

Universitas Triatma Mulya, Bali, Indonesia

Email : [nengah.aristana@triatmamulya.ac.id](mailto:nengah.aristana@triatmamulya.ac.id)

(Diterima: September 2021; Direvisi: Oktober 2021; Dipublikasikan: Januari 2022)

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh teknologi informasi dan *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Karangasem, dimana pengumpulan data menggunakan kuesioner. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Karangasem yang berjumlah 49 orang, sehingga metode penentuan sampel menggunakan metode sampel jenuh. Sedangkan untuk teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan SPSS 21. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa teknologi informasi berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*, namun berpengaruh tidak signifikan mempengaruhi kinerja pegawai, *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan *knowledge sharing* berperan sebagai pemediasi penuh pengaruh teknologi informasi terhadap kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** Teknologi Informasi, Knowledge Sharing dan Kinerja Pegawai

**JENIUS****PENDAHULUAN**

Perkembangan era informasi 4.0 dan adanya reformasi disegala sector menjadikan organisasi harus melakukan perbaikan dalam pengelolaan organisasi (Anderson, 2010). Saat ini pengabdopsian teknologi informasi menjadi satu hal yang harus dilakukan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Lee *et al.*, 2014; García-Sánchez *et al.*, 2018). Maskudi (2014) menyebutkan pengadopsian teknologi informasi secara garis besarnya dapat membantu penyelesaian beban pekerjaan yang dimiliki karyawan. Selain itu, penerapan teknologi yang dilakukan secara berkesinambungan menjadi pendorong utama karyawan keluar dari tekanan kegiatan (El-Kassar & Singh, 2019). Pengadopsian teknologi eksternal bermanfaat untuk meningkatkan kinerja inovatif dan ini memberikan efek yang lebih kuat dalam menghadapi perubahan lingkungan (Lee *et al.*, 2017; García-Sánchez *et al.*, 2018). Melalui teknologi informasi dalam bentuk perlatan teknis yang memiliki fungsi sebagai mengolah dan mendistribusikan informasi.

Seperti halnya organisasi lainnya, organisasi sektor publik saat ini juga melakukan restrukturisasi terhadap organisasi dengan mengadopsi teknologi untuk mendapatkan manfaat melalui pengurangan hambatan yang nantinya memberikan dampak pada kinerja (H. Y. Hsu *et al.*, 2019), hal ini dikarenakan operasionalisasi teknologi bergantung pada peran karyawan (Maskudi, 2014). Melalui penerapan teknologi diharapkan dapat meningkatkan pelayanan sehingga

hasil yang dicapai lebih efektif dan efisien (Bonacina Roldan *et al.*, 2018). Lee *et al.* (2017) menjelaskan keberhasilan organisasi untuk menggunakan teknologi sangat ditentukan oleh faktor kemampuan lingkungan internal. Penyediaan teknologi yang dibutuhkan dapat mengatur dan menghasilkan ide dalam lingkungan kolaboratif, menentukan prioritas dan memfasilitasi konflik (Garcia-Morales *et al.*, 2018). Untuk meningkatkan kinerja organisasi sektor publik sangat bergantung pada seberapa mampu karyawan dalam hal ini Aparatur Sipil Negara (ASN) memanfaatkan perkembangan teknologi informasi saat ini. Berdasarkan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 yang menyebutkan ASN sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintah dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional.

Pergeseran paradigma ini mewajibkan seluruh ASN harus dapat menyesuaikan perubahan yang terjadi. Adopsi teknologi mengharuskan individu untuk menggunakan teknologi sebagai sarana dalam meningkatkan produktivitas (Rubin & Callaghan, 2019). Namun, kesiapan untuk menerima perubahan ini menjadi tantangan tersendiri bagi organisasi, dimana merubah kebiasaan yang sudah menjadi rutinitas sehari-hari merupakan sesuatu yang sulit. Selain itu, faktor lain seperti usia, lingkungan, dan iklim kerja yang terbangun juga ikut menentukan keberhasilan teknologi informasi dalam meningkatkan kinerja.

Keberhasilan menyelaraskan organisasi dengan tren teknologi global menjadi sebuah visi baru dimasa depan (Edirisinghe, 2019). Untuk dapat menerapkan teknologi baru, maka dibutuhkan dukungan dari seluruh lapisan organisasi untuk knowledge sharing (Liao, Hsu and To, 2013; Wang and Noe, 2010; Mathuramaytha, 2012; Nooshinfard and Nemati-Anaraki, 2014).

Melalui dukungan knowledge sharing organisasi dapat memenuhi kebutuhan akan informasi dalam proses operasionalnya (El Harbi et al., 2011). Proses interaksi dan komunikasi pertukaran informasi dapat terjadi pada organisasi (Mittal and Dhar, 2015; Wang and Noe, 2010). Identifikasi, akses dan transfer pengetahuan yang bermanfaat untuk menyelesaikan tugas merupakan rakaian dari proses knowledge sharing (Friesl et al., 2011; Wang and Wang, 2012). Sehingga melalui kegiatan knowledge sharing diharapkan dapat berkontribusi dalam meningkatkan kinerja serta mendukung proses adopsi teknologi. Sigala and Chalkiti (2015) peran knowledge sharing juga membantu penerapan teknologi, secara bersamaan meningkatkan kepercayaan kapasitas inovasi organisasi (Chen & Hou, 2016; Zach & Hill, 2017). Diharapkan dengan pengadopsian teknologi dan knowledge sharing dapat membantu upaya pemerintah mengwujudkan reformasi birokrasi dan dapat meningkatkan kinerja ASN.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka penelitian ini memiliki tujuan yaitu, mengetahui, menganalisis, dan menjelaskan pengaruh langsung yang ditunjukkan

teknologi informasi dan knowledge sharing terhadap kinerja ASN dan peran knowledge sharing sebagai pemediasi.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Teknologi Informasi**

Teknologi informasi didefinisikan sebagai perangkat yang dimanfaatkan individu untuk menyelesaikan tugas (Maskudi, 2014; Anggraeni, 2020). Melalui proses adaptasi memberikan jaminan antara kesesuaian teknologi dan pengguna sehingga mempermudah dalam mencapai tujuan mereka (Zamani et al., 2020). Berbagai studi telah mengakui hubungan teknologi dengan model bisnis yang berkembang saat ini, dan dikatakan dengan pengembangan teknologi dapat memfasilitasi konsep bisnis baru (Aloini et al., 2021). Perspektif yang terbangun menunjukkan bahwa industri 4.0 diasumsikan sebagai fase industri baru yang mengintegrasikan teknologi sebagai solusi dari bisnis tradisional. Selain itu, teknologi menjadi solusi lintas industry yang paling efektif yang didukung dengan akumulasi modal (Nakano & Washizu, 2018). Zhang *et al.* (2020); Santos and Santos (2017) menjelaskan bahwa biaya sebagai pendorong investasi teknologi informasi, dan telah menjadi bagian dari strategi organisasi.

### **2. Knowledge Sharing**

Pengetahuan merupakan sumber utama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Liao et al., 2013; Casimir et al., 2012; Dysvik et al.,

2015). Wang and Wang (2012) menyatakan bahwa berbagi pengetahuan merupakan proses penerjemahan pengetahuan organisasi menjadi individu dan pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi. Selain itu, berbagi pengetahuan juga dipahami sebagai proses berbagi gagasan/informasi (Mittal & Dhar, 2015). Christensen (2007) mendefinisikan berbagi pengetahuan sebagai identifikasi pengetahuan yang ada, selanjutnya digunakan untuk menyelesaikan tugas. Namun, berbagi pengetahuan memiliki tantangan tersendiri dimana karyawan tidak bisa dipaksa melakukannya (Amayah, 2013). Selama ini berbagi pengetahuan dalam organisasi dilakukan melalui *knowledge donating* dan *knowledge collecting* (Dysvik et al., 2015; Jain et al., 2015; Mulyana et al., 2015).

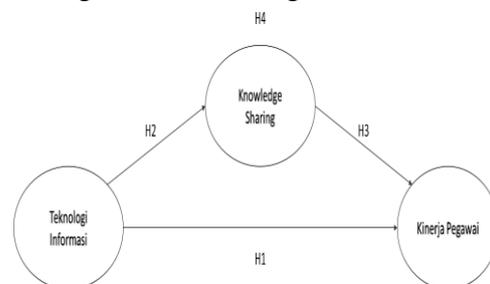
### 3. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai suatu hal yang telah dilakukan atau belum dilakukan dan seberapa besar kontribusinya terhadap organisasi (Pawirosumarto et al., 2017; Ashforth et al., 2008). Kinerja juga dilihat dari seberapa besar upaya yang dilakukan individu pada pekerjaannya (Stocker et al., 2014; Eriksson et al., 2014). Wulansari et al. (2018) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh karyawan. Namun, untuk dapat menyeimbangkan antara aturan dan prosedur agar dapat memprediksi kinerja karyawan

serta disaat bersamaan karyawan juga diberikan kebebasan untuk secara spontan berinovasi untuk beradaptasi dengan tantangan dan situasi (Khoreva & Wechtler, 2018). Maka kinerja karyawan merupakan satu hal yang penting untuk diukur agar kelangsungan organisasi dapat terjaga.

### 4. Kerangka Konsep Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian maka kerangka konsep penelitian digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1  
Kerangka Konsep Penelitian

### 5. Hipotesis

Berdasarkan kerangka konsep yang dibangun dalam penelitian ini maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut;

- Teknologi informasi berpengaruh signifikan terhadap knowledge sharing.
- Teknologi informasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- Knowledge sharing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- Knowledge sharing berperan sebagai pemediasi pengaruh teknologi informasi terhadap kinerja pegawai.

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang mengarah pada prinsip-prinsip rasional empirik. Penelitian ini dilakukan pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Karangasem, dimana pengumpulan data menggunakan kuesioner. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Karangasem yang berjumlah 49 orang, sehingga metode penentuan sampel menggunakan metode sampel jenuh. Sedangkan untuk teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan SPSS 21. Namun terlebih dahulu dilakukan uji instrumen dengan uji validitas dan reliabilitasnya. Berdasarkan uji yang dilakukan seluruh instrument dinyatakan valid dan reliabel karena memiliki nilai koefisien korelasi (r) lebih tinggi dari 0,3 ( $r > 0,3$ ), serta nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6 ( $\alpha > 0,6$ ).

**HASIL PENELITIAN**

**1. Karakteristik Responden**

Karakteristik responden berdasarkan analisis deskriptif yang dilakukan memberikan informasi bahwa mayoritas responden adalah laki-laki

(61,2%), dengan usia lebih dari 40 Tahun (53,1%), dengan status kepegawaian Pegawai Negeri Sipil (PNS) (59,2%) dan masa kerja 6 – 10 tahun (55,1%) dan lebih dari 10 tahun (34,7%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang ditempatkan pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Karangasem-Bali merupakan pegawai yang baru diterima dan dipindahkan dari ke Dinas lain di lingkungan Pemerintah Daerah Karangasem.

**2. Analisis regresi model I**

Analisis regresi model 1 (satu) digunakan untuk mengetahui kekuatan hubungan dari variabel bebas (Independent) terhadap variabel mediasi (Intervening). Pada analisis regresi model 1 (satu) persamaan strukturalnya adalah: *Knowledge sharing* =  $b_1$  teknologi informasi +  $e_1$

Berdasarkan pada hasil analisis yang dilakukan dapat diketahui bahwa teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*.

Tabel 1. Rekapitulasi Analisis Regresi I  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	22,156	3,141		7,055	0,000
	Teknologi Informasi	0,335	0,093	0,465	3,603	0,001

a. Dependent Variable: *Knowledge sharing*

Hasil ini dapat dilihat dari nilai besar pengaruh sebesar 0,335 dengan signifikansi 0,001 lebih

kecil dari 0,05 sehingga H1 terdukung hasil dari pengujian

hipotesis yang disajikan dalam bagian ini.

**3. Analisis Regresi Model 2**

Analisis regresi model 2 (dua) digunakan untuk mengetahui kekuatan hubungan dari variabel

bebas (independent) terhadap variabel terikat (dependent). Pada analisis regresi model 2 persamaan strukturalnya adalah: Kinerja pegawai = b1 Teknologi Informasi + b2 Knowledge sharing + e2

Tabel 2 Rekapitulasi Analisis Regresi II

Model		Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,648	2,933		2,267	0,028
	Teknologi Informasi	0,064	0,068	0,1	0,939	0,353
	Knowledge sharing	0,636	0,095	0,716	6,703	0,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan pada hasil analisis yang dilakukan dapat diketahui bahwa teknologi informasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini dapat dilihat dari nilai besar pengaruh sebesar 0,064 dengan signifikansi 0,353 lebih dari 0,05 sehingga H2 tidak

terdukung. Namun dari hasil analisis yang dilakukan dapat diketahui bahwa knowledge sharing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil ini dapat dilihat dari nilai besar pengaruh sebesar 0,636 dengan signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga H3 terdukung

Tabel 3 Uji Mediasi (Sobel Test)

Teknologi Informasi → Knowledge Sharing → Kinerja Pegawai	$0,335 \cdot 0,636 / \sqrt{(0,636^2 \cdot 0,093^2) + (0,335^2 \cdot 0,095^2)} = 3,1721$	1,96	Terdukung
---	---	------	-----------

Uji mediasi dilakukan dengan Sobel Test, hasil menunjukkan knowledge sharing terbukti sebagai pemediasi pengaruh teknologi informasi terhadap kinerja pegawai dengan nilai Sobel test statistic 3,1721 lebih besar dari 1,96 dengan tingkat signifikansi (5%) sehingga H4 terdukung.

**4. Pembahasan**

Dari hasil analisis menunjukkan bahwa teknologi informasi berpengaruh positif signifikan terhadap knowledge

sharing. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan teknologi informasi, maka semakin tinggi kegiatan berbagi pengetahuan yang dilakukan pegawai pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Karangasem, hasil ini mendukung temuan (Kim and Lee, 2006; Davison, Ou and Martinsons, 2013; Arpaci and Balotlu, 2016). Temuan ini juga memberikan kontribusi bahwa dengan penerapan teknologi informasi akan lebih meningkatkan keinginan

karyawan untuk melakukan *knowledge sharing*. Selain itu, dengan meningkatnya kegiatan berbagi pengetahuan membantu para karyawan dalam melakukan proses kerjasama yang bermanfaat dalam peningkatan pengelolaan organisasi.

Namun, teknologi informasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Karangasem. Hasil ini menjelaskan bahwa semakin meningkatnya teknologi informasi belum mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini tidak lepas dari kebijakan yang berlaku, dimana kinerja pegawai sudah ditetapkan sesuai dengan target capaian setiap pegawai, Sehingga dengan atau tanpa dibantu teknologi informasi kinerja karyawan harus tercapai. Sehingga temuan ini berbeda dengan kajian sebelumnya (Huang *et al.*, 2015; Astika and Dwirandra, 2020; Hendrato *et al.*, 2021).

Temuan selanjutnya menunjukkan *knowledge sharing* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menjelaskan bahwa semakin tinggi praktik *knowledge sharing* semakin meningkat kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Karangasem. Hasil ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya (Giri *et al.*, 2011; Kuzu and Özilhan, 2014; Aksoy *et al.*, 2016; Sajid, 2016). Selain menunjukkan pengaruh langsung, *knowledge sharing* juga terbukti sebagai mediasi penuh (*fully mediation*) pengaruh teknologi informasi terhadap kinerja

pegawai pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Karangasem. Hal ini menjelaskan bahwa praktik berbagi pengetahuan dapat membantu organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Berbagai temuan (Abhishek Srivastava *et al.*, 2006; Hsu, 2008; Tabrizi, 2014; Zhu and Chen, 2014; Mittal and Dhar, 2015; Masa'deh *et al.*, 2016) telah menjelaskan bahwa berbagi pengetahuan merupakan hal yang sangat penting dilakukan sehingga organisasi dapat mengadopsi hal-hal baru termasuk teknologi.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Teknologi Informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan teknologi informasi semakin tinggi *knowledge sharing* di Dinas Kebudayaan Kabupaten Karangasem.
2. Teknologi Informasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menjelaskan bahwa semakin tinggi penerapan teknologi informasi belum mampu meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Kebudayaan Kabupaten Karangasem.
3. *Knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini

menunjukkan semakin tinggi perilaku *knowledge sharing* semakin tinggi kinerja pegawai di Dinas Kebudayaan Kabupaten Karangasem.

4. *Knowledge sharing* terbukti sebagai variabel pemediasi teknologi informasi terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan penerapan teknologi informasi dibutuhkan peran *knowledge sharing* untuk meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Kebudayaan Kabupaten Karangasem

#### **Saran**

Sebagai upaya meningkatkan kinerja pegawai Dinas Kebudayaan Kabupaten Karangasem diantaranya meningkatkan kegiatan berbagi pengetahuan yang meliputi kegiatan mengumpulkan dan mendonasikan pengetahuan. Teknologi informasi menunjukkan pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, sehingga instansi harus meningkatkan pemahaman tinggi tentang teknologi informasi, karena saat ini semua kegiatan sudah berbasis *e-government* dan dimasa depan semua kegiatan pemerintahan akan berbasis teknologi. Untuk peneliti selanjutnya agar dapat lebih menyempurnakan penelitian ini dengan menggunakan beberapa faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Abhishek Srivastava, Kathryn M Bartol, & Edwin a Locke. (2006). *Epowering Leadership in Management Teams: Effects*

on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478718>

Aksoy, Y., Ayranci, E., & Gozukara, E. (2016). A Research on the Relationship between Knowledge Sharing and Employee Performance: The Moderating Role of Unethical Behaviors in Organizational Level. *European Scientific Journal, ESJ*, 12(4), 335. <https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n4p335>

Aloini, D., Latronico, L., & Pellegrini, L. (2021). The impact of digital technologies on business models. Insights from the space industry. *Measuring Business Excellence*. <https://doi.org/10.1108/MBE-12-2020-0161>

Amayah, A. T. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 454–471. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0369>

Anderson, C. R. B. B. (2010). Employee's green behavior for environmental sustainability: a case of banking sector in Pakistan. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, 12(3), 194–205.

Anggraeni, A. (2020). Executive role in the use of information technology in public organisations. *Journal of Business Management and*

- Accounting*, 4(1), 17–32.
- Arpaci, I., & Balotlu, M. (2016). The impact of cultural collectivism on knowledge sharing among information technology majoring undergraduates. *Computers in Human Behavior*, 56, 65–71. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.11.031>
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325–374. <https://doi.org/10.1177/0149206308316059>
- Astika, I. B. P., & Dwirandra, A. (2020). Information technology duty, satisfaction and ais effectiveness moderate effect of benefits of informs technology on employee performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 7(6), 9–20. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v7n6.996>
- Bonacina Roldan, L., Hansen, P. B., & Garcia-Perez-de-Lema, D. (2018). The relationship between favorable conditions for innovation in technology parks, the innovation produced, and companies' performance. *Innovation & Management Review*, 15(3), 286–302. <https://doi.org/10.1108/inmr-05-2018-0027>
- Casimir, G., Lee, K., & Loon, M. (2012). Knowledge sharing: Influences of trust, commitment and cost. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 740–753. <https://doi.org/10.1108/13673271211262781>
- Chen, A. S. Y., & Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *Leadership Quarterly*, 27(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.007>
- Christensen, P. H. (2007). Knowledge sharing: Moving away from the obsession with best practices. *Journal of Knowledge Management*, 11(1), 36–47. <https://doi.org/10.1108/13673270710728222>
- Davison, R. M., Ou, C. X. J., & Martinsons, M. G. (2013). Information technology to support informal knowledge sharing. *Information Systems Journal*, 23(1), 89–109. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2012.00400.x>
- Dysvik, A., Buch, R., & Kuvaas, B. (2015). Knowledge donating and knowledge collecting. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 35–53. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0145>
- Edirisinghe, R. (2019). Digital skin of the construction site: Smart sensor technologies towards the future smart construction site. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 26(2), 184–223. <https://doi.org/10.1108/ECAM-04-2017-0066>
- El-Kassar, A. N., & Singh, S. K. (2019). Green innovation and

- organizational performance: The influence of big data and the moderating role of management commitment and HR practices. *Technological Forecasting and Social Change*, 144(December), 483–498.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.016>
- El Harbi, S., Anderson, A. R., & Amamou, M. (2011). Knowledge sharing processes in Tunisian small ICT firms. *Library Review*, 60(1), 24–36.  
<https://doi.org/10.1108/00242531111100559>
- Eriksson, T., Qin, Z., & Wang, W. (2014). Firm-level innovation activity, employee turnover and HRM practices - Evidence from Chinese firms. *China Economic Review*, 30, 583–597.  
<https://doi.org/10.1016/j.chieco.2014.02.005>
- Friesl, M., Sackmann, S. A., & Kremser, S. (2011). Knowledge sharing in new organizational entities: The impact of hierarchy, organizational context, micro-politics and suspicion. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 71–86.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/13527601111104304>
- García-Morales, V. J., Martín-Rojas, R., & Lardón-López, M. E. (2018). Influence of social media technologies on organizational performance through knowledge and innovation. *Baltic Journal of Management*, 13(3), 345–367.  
<https://doi.org/10.1108/BJM-04-2017-0123>
- García-Sánchez, Encarnacion, García-Morales, V. J., & Martín-Rojas, R. (2018). Analysis of the influence of the environment, stakeholder integration capability, absorptive capacity, and technological skills on organizational performance through corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(2), 345–377.  
<https://doi.org/10.1007/s11365-017-0436-9>
- García-Sánchez, Encarnación, Guerrero-Villegas, J., & Aguilera-Caracuel, J. (2018). How do technological skills improve reverse logistics? The moderating role of top management support in information technology use and innovativeness. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 1–17.  
<https://doi.org/10.3390/su11010058>
- Giri, E. E., Nimran, U., Hamid, D., Musadieg, A., & Al Musadieg, M. (2011). The Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Job Involvement, Knowledge Sharing, and Employee Performance: A Study on Regional Telecommunications Employees of PT Telkom, East Nusa Tenggara Province, Indonesia. *International Journal of Management and Administrative Sciences*, 3(04), 20–33. [www.ijmas.org](http://www.ijmas.org)
- Hendrato, M. L., Subyantoro, A., & Wisnalmawati. (2021). The Effect of Organizational

- Culture and Information Technology on Employee Performance with Employee Satisfaction as a Mediator in The Electronic Court System (E-Court) in District Court of Sleman, Yogyakarta. *Proceedings of the 4th International Conference on Sustainable Innovation 2020-Accounting and Management (ICoSIAMS 2020)*, 176(ICoSIAMS 2020), 242–246.  
<https://doi.org/10.2991/aer.k.210121.033>
- Hsu, H. Y., Liu, F. H., Tsou, H. T., & Chen, L. J. (2019). Openness of technology adoption, top management support and service innovation: a social innovation perspective. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(3), 575–590.  
<https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2017-0068>
- Hsu, I. C. (2008). Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: A preliminary test. *Expert Systems with Applications*, 35(3), 1316–1326.  
<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2007.08.012>
- Huang, S. Y., Lee, C. H., Chiu, A. A., & Yen, D. C. (2015). How business process reengineering affects information technology investment and employee performance under different performance measurement. *Information Systems Frontiers*, 17(5), 1133–1144.  
<https://doi.org/10.1007/s10796-014-9487-4>
- Jain, K. K., Sandhu, M. S., & Goh, S. K. (2015). Organizational climate, trust and knowledge sharing: insights from Malaysia. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 54–77.  
<https://doi.org/10.1108/JABS-07-2013-0040>
- Khoreva, V., & Wechtler, H. (2018). HR practices and employee performance: the mediating role of well-being. *Employee Relations*, 40(2), 227–243.  
<https://doi.org/10.1108/ER-08-2017-0191>
- Kim, S., & Lee, H. (2006). The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities. *Public Administration Review*, 66(3), 370–385.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00595.x>
- Kuzu, Ö. H., & Özilhan, D. (2014). The Effect of Employee Relationships and Knowledge Sharing on Employees' Performance: An Empirical Research on Service Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 1370–1374.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.639>
- Lee, J., Lee, H., Park, J.-G., Ochara, N. M., Kandiri, J., & Johnson, R. (2014). Information Technology & People Exploring the impact of empowering leadership on knowledge sharing, absorptive capacity and team performance in IT service "Influence

- processes of implementation effectiveness in challenged information technology projects in. *Information Technology & People*, 27(3), 366–386.  
<https://doi.org/10.1108/ITP-10-2012-0115>
- Lee, J. S., Park, J. H., & Bae, Z. T. (2017). The effects of licensing-in on innovative performance in different technological regimes. *Research Policy*, 46(2), 485–496.  
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.12.002>
- Liao, C., Hsu, F. C., & To, P. L. (2013). Exploring knowledge sharing in virtual communities. *Online Information Review*, 37(6), 891–909.  
<https://doi.org/10.1108/OIR-11-2012-0196>
- Masa'deh, R., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 35(5), 681–705.  
<https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0134>
- Maskudi. (2014). the Mediating Effect of High Performance Work Systems in the Organizational Culture and Information Technology Toward Managerial Performance: Studi at Cooperative in Semarang City, Provice of Central Java, Indonesia). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 9(18).  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31942/akses.v9i18.1375>
- Mathuramaytha, C. (2012). Developing Knowledge-Sharing Capabilities Influence Innovation Capabilities in Organizations-a Theoretical Model. *International Conference on Education and Management Innovation IPEDR*, 30, 285–291.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), 894–910.  
<https://doi.org/10.1108/MD-07-2014-0464>
- Mulyana, Assegaff, M., & Wasitowati. (2015). Pengaruh Knowledge Donating dan Knowledge Collecting terhadap Innovation Capability Kasus Pengembangan UKM Batik di Provinsi Jawa Tengah-Indonesia. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 14(3), 246–264.  
<https://doi.org/10.12695/jmt.2015.14.3.2>
- Nakano, S., & Washizu, A. (2018). Induced effects of smart food/agri-systems in Japan: Towards a structural analysis of information technology. *Telecommunications Policy*, 42(10), 824–835.  
<https://doi.org/10.1016/j.telpol.2018.08.001>
- Nooshinfard, F., & Nemati-Anaraki, L. (2014). Success factors of inter-organizational knowledge

- sharing: A proposed framework. *Electronic Library*, 32(2), 239–261. <https://doi.org/10.1108/EL-02-2012-0023>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Rubin, A., & Callaghan, C. W. (2019). Entrepreneurial orientation, technological propensity and academic research productivity. *Heliyon*, 5(8), e02328. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02328>
- Sajid, M. (2016). The Impact of Job Satisfaction and Knowledge Sharing on Employee Performance. *Journal of Resources Development and Management*, 21(1992), 16–23.
- Santos, L. C., & Santos, C. D. dos. (2017). A study on the impact of non-operational mechanisms on the effectiveness of public information technology governance. *Revista de Administração*, 52(3), 256–267. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2017.05.005>
- Sigala, M., & Chalkiti, K. (2015). Knowledge management, social media and employee creativity. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 44–58. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.11.003>
- Stocker, D., Jacobshagen, N., Krings, R., Pfister, I. B., & Semmer, N. K. (2014). Appreciative leadership and employee well-being in everyday working life. *Zeitschrift Fur Personalforschung*, 28(1–2), 73–95. <https://doi.org/10.1688/ZfP-2014-01-Stocker>
- Tabrizi, N. M. (2014). Models for describing incident knowledge sharing practices: The case study of UK hospital. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM*, 3, 1291–1300.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899–8908. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>
- Wulansari, N. A., Witiastuti, R. S., & Ridloah, S. (2018). Employee Performance Measurement Based on Green HRM Indicators. *KnE Social Sciences*, 3(10), 1179. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3201>

- Zach, F. J., & Hill, T. L. (2017). Network, knowledge and relationship impacts on innovation in tourism destinations. *Tourism Management*, 62, 196–207. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.04.001>
- Zamani, E. D., Pouloudi, N., Giaglis, G. M., & Wareham, J. (2020). Appropriating Information Technology Artefacts through Trial and Error: The Case of the Tablet. *Information Systems Frontiers*. <https://doi.org/10.1007/s10796-020-10067-8>
- Zhang, X., Pieter, D., Donk, V., & Jayaram, J. (2020). A multi-theory perspective on enablers of inter-organizational information and communication technology: A comparison of China and the Netherlands. *International Journal of Information Management*, 54(June), 102191. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfo mgt.2020.102191>
- Zhu, C., & Chen, X. (2014). High Performance Work Systems and Employee Creativity: The Mediating Effect of Knowledge Sharing. *Frontiers of Business Research in China*, 8(3), 367–387. <https://doi.org/https://doi.org/10.3868/s070-003-014-0017-3>

## **Model Persamaan Struktural Mengeksplorasi Jalur Path Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai TAF**

*Dimas Wibisono*

*Universitas Alma Ata, Yogyakarta, Indonesia*

*Email : [dimaswibisono@almaata.ac.id](mailto:dimaswibisono@almaata.ac.id)*

(Diterima: September 2021; Direvisi: Oktober 2021; Dipublikasikan: Januari 2022)

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif verifikatif. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner yang berjumlah 15 pernyataan yang diberikan kepada 60 orang karyawan TAF. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik aksidental (*convenient sampling*). Data penelitian dianalisis dengan menggunakan Smart PLS versi 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ( $p < 0,05$ ), motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ( $p > 0,05$ ), dan kepemimpinan transformasional yang dimediasi oleh motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ( $p > 0,05$ ). Penelitian lanjutan diharapkan dapat membuat suatu model peningkatan kepemimpinan transformasional yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Pegawai, Motivasi

## PENDAHULUAN

Munculnya *industrial revolution* (IR) 4.0 dan *society* 5.0 mengubah cara hidup dan kerja kita. Perubahan teknologi ini juga mengubah standarisasi pasar, sehingga semua perusahaan perlu menyesuaikan dengan standar yang baru (Schwab, 2016). Guna menyikapi hal tersebut setiap perusahaan perlu meningkatkan level mereka supaya mereka tetap dapat kompetitif. Vosloban (2012) mengungkapkan bahwa salah satu aspek paling penting dalam meningkatkan level perusahaan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan kunci pokok untuk menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan secara berkelanjutan. Sumber daya manusia merupakan investasi yang paling penting yang dapat dilakukan oleh perusahaan yang bermuara pada kinerja pegawai yang baik.

Kinerja pegawai atau dikenal juga prestasi kerja dapat didefinisikan sebagai perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi (Gonnah & Ogollah, 2016; Omolo, 2015). Mencapai level kinerja yang tinggi memiliki banyak tantangan, mengingat pengembangan perusahaan yang perlu terus dilakukan secara berkelanjutan. Hal ini tidak hanya berkaitan dengan kualitas layanan dan produk, akan tetapi juga tenaga kerja yang berprestasi. Agar aktivitas perusahaan berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berkualitas dan berpotensi tinggi. Kualitas dan potensi dari setiap

sumber daya manusia yang ada dalam organisasi perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya, sehingga mampu mengelola perusahaan seoptimal mungkin agar kinerja karyawan meningkat.

Peningkatan kerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk bertahan dalam suatu persaingan di lingkungan bisnis yang tidak stabil. Pencapaian tujuan perusahaan akan tergambar dalam kinerja karyawan yang ada dalam suatu perusahaan. Kinerja perusahaan tergantung dari kinerja individu atau sebaliknya di mana kinerja individu akan memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi (Prajogo, 2007). Artinya bahwa perilaku karyawan baik secara individu maupun kelompok akan memberikan kekuatan atas kinerja perusahaan.

Salah satu perusahaan atau industri yang memiliki peran penting dalam pola pergerakan arus modal adalah perusahaan pembiayaan (Martani & Munaiseche, 2010). Awalnya perusahaan pembiayaan hanya bergerak pada sektor penyewaan alat berat bagi perusahaan yang tidak mampu membelinya, akan tetapi saat ini perusahaan pembiayaan mulai pindah ke berbagai pembiayaan segmen baru, termasuk memperluas sewa menyewa, anak piutang, pembiayaan konsumen, dan penerbitan kartu kredit (Hope & Vyas, 2017). Perusahaan pembiayaan membantu konsumen dalam memberikan pinjaman sementara yang terlibat dalam kegiatan kredit komersial berdasarkan nilai aset yang dijamin oleh peminjam sebagai jaminan.

PT Toyota Astra Finance (TAF) merupakan perusahaan pembiayaan

yang bergerak dalam pembiayaan multiguna untuk kepemilikan kendaraan roda empat, fasilitas pembiayaan investasi, dan modal kerja. TAF sebagai salah satu badan usaha pembiayaan dituntut untuk bekerja melayani dan memberikan informasi seefisien mungkin agar pekerjaan yang dibebankan bisa dikerjakan sesuai dengan yang diharapkan sehingga kebutuhan pengunjung dapat terpenuhi. Studi pendahuluan terhadap beberapa aspek

penilaian kinerja pegawai TAF pada salah satu cabang memperlihatkan bahwa pencapaian kinerja berada pada kategori cukup baik (Tabel 1). Kategori baik hanya berada pada aspek pengetahuan terhadap pekerjaan, kehadiran, dan kecepatan pelayanan. Tentunya peningkatan terhadap kinerja pegawai TAF merupakan hal yang perlu ditingkatkan secara berkelanjutan (*sustainability development*).

Tabel 1. Penilaian kinerja pada salah satu cabang TAF

Aspek Penilaian	Skor	Kategori
Pengetahuan terhadap pekerjaan	79	Baik
Komunikasi terhadap rekan kerja dan atasan	61	Cukup Baik
Integritas	69	Cukup Baik
Kedisiplinan petugas pelayanan	65	Cukup Baik
Kehadiran	70	Baik
Kerja sama	65	Cukup Baik
Tanggung jawab terhadap pekerjaan	69	Cukup Baik
Inisiatif	62	Cukup Baik
Prosedur pelayanan	67	Cukup Baik
Kemampuan petugas pelayanan	68	Cukup Baik
Kecepatan pelayanan	75	Baik
Rata-rata	68,18	Cukup Baik

*Sumber:* Data primer kinerja pegawai salah satu cabang TAF di Bandung

Beberapa penelitian telah mendeskripsikan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah tekanan pekerjaan (*job stress*), motivasi (*motivation*), kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*), dan komunikasi (*communication*) (Jha & Malviya, 2017; Muda, Rafiki, & Harahap, 2014).

Kepemimpinan transformasional dan motivasi merupakan hal yang menarik untuk diteliti karena berkaitan faktor ekstrinsik dan intrinsik. Kepemimpinan transformasional merupakan suatu model kepemimpinan untuk menciptakan sebuah visi perubahan dan pada akhirnya dapat memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan yang telah

ditetapkan (Gonnah & Ogollah, 2016), sedangkan motivasi merupakan suatu kekuatan yang mampu membuat seseorang untuk meningkatkan semangat kerja dan berdampak pada peningkatan produktivitas kerja (Andriani, Kesumawati, & Kristiawan, 2018). Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muda *et al.*, (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dengan motivasi pegawai. Penelitian lain yang dilakukan oleh Nugroho & Aima (2018) memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Shahzadi *et al.*, (2014) menemukan

bahwa motivasi kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai.

Kepemimpinan transformasional dan motivasi memiliki posisi strategis pada TAF dalam memberikan pelayanan yang terbaik dalam hal memberikan pinjaman kepada pelanggan. TAF memberikan fasilitas dalam pembiayaan kendaraan, mulai dari perhitungan angsuran mobil, kemudahan dalam pengajuan kredit mobil, pembiayaan kompetitif, hingga pembayaran angsuran yang fleksibel sesuai kebutuhan. Fokus kerja dari TAF adalah kepuasan pelanggan, di mana setiap kerja dan pelayanan yang diberikan selalu berfokus kepada pelanggan (*customer oriented*). Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja pegawai TAF.

#### **METODE PENELITIAN**

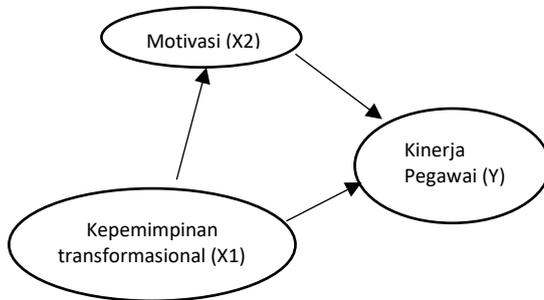
Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode verifikatif untuk melihat pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dengan menggunakan skala Likert. Kuesioner berisi 15 pernyataan positif dan negatif yang diberikan kepada 60 orang karyawan TAF yang dipilih berdasarkan teknik pengambilan sampel aksidental (*convenient sampling*). Teknik *sampling* aksidental merupakan pengambilan sampel berdasarkan ketersediaan sampel dan dipandang sampel tersebut cocok sebagai sumber data

(Ali *et al.*, 2016). Proses pengumpulan data dilakukan selama periode dua bulan yang dimulai dengan observasi, wawancara dan pemberian kuesioner. Data dari setiap variabel yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan perangkat lunak Smart PLS versi 3.0.

Variabel bebas pertama dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional (X1) yang terdiri dari empat indikator yaitu pengaruh ideal (*charisma*), motivasi inspirasi (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individu (*individualized consideration*) (Bass, *et al.*, 2003). Variabel bebas kedua dalam penelitian ini adalah (X2) motivasi yang terdiri dari tiga indikator, meliputi kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) (McClellan dalam Pardee, 1990). Variabel terikat (Y) merupakan kinerja pegawai, yang terdiri dari kuantitas bekerja (*quantity of work*), kualitas bekerja (*quality of work*), inisiatif (*initiative*), dapat dipercaya (*dependability*) dan kerjasama (*cooperation*) (Bernardin & Russel, 1993).

Penelitian sebelumnya secara terpisah menemukan bahwa transformasi kerja dan motivasi memiliki pengaruh signifikan kinerja pegawai (Gonnah & Ogollah, 2016; Muda *et al.*, 2014). Nugroho & Aima (2018) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, analisis tidak hanya dilakukan pada besarnya pengaruh

langsung (*direct effect*) X1 terhadap Y atau X2 terhadap Y, akan tetapi juga pengaruh X1 yang dimediasi X2 terhadap Y (*indirect effect*). Kerangka berpikir model analisis ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

1. Validitas dan Reliabilitas  
 Pengujian indikator instrumen dilakukan dengan

menetapkan validitas dan reliabilitas indikator yang mengukur setiap laten variabel. Persyaratan minimum agar dapat dianggap valid apabila  $r = 0,300$ . Sehingga apabila korelasi antar item dengan skor total kurang dari 0,300 maka item dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid (Sugiyono, 2011). Sedangkan pengujian reliabilitas dilakukan dengan teknik belah dua (*split half*). Suatu instrumen variabel dikatakan reliabel apabila memperoleh nilai koefisien reliable bernilai positif lebih besar dari 0,700 atau 70% dan semakin tinggi tingkat reliabilitasnya semakin konsisten instrumen tersebut. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil analisis validitas dan reliabilitas

Item	Kepemimpinan Transformasional		Motivasi		Kinerja Pegawai	
	Validitas	Reliabilitas	Validitas	Reliabilitas	Validitas	Reliabilitas
1	0,729		0,371		0,402	
2	0,516		0,577		0,446	
3	0,367		0,467		0,403	
4	0,412		0,357		0,372	
5	0,527		0,326		0,464	
6	0,435		0,417		0,344	
7	0,526		0,417		0,488	
8	0,637	0,856	0,401	0,806	0,611	0,834
9	0,468		0,407		0,495	
10	0,445		0,463		0,468	
11	0,384		0,360		0,442	
12	0,509		0,336		0,423	
13	0,462		0,478		0,488	
14	0,623		0,377		0,588	
15	0,377		0,493		0,456	

Sumber: Hasil analisis data menggunakan SPSS versi 20.

Berdasarkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen menunjukkan bahwa validitas instrumen kepemimpinan transformasional, motivasi dan kinerja pegawai lebih besar dari

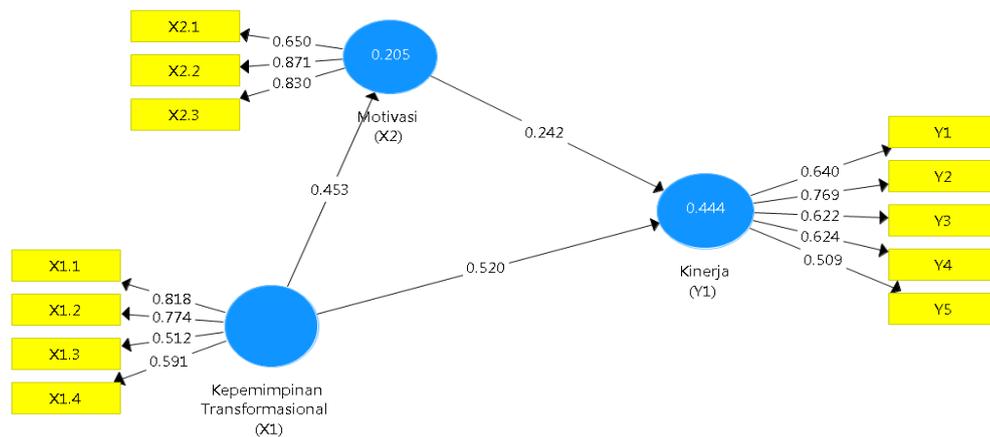
nilai kritis ( $r=0,300$ ). Begitupun dengan nilai reliabilitas yang dihitung berdasarkan nilai *Cronbach Alpha* yang berada pada kategori tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen

yang digunakan memenuhi nilai validitas dan reliabilitas yang ditetapkan.

2. Analisis Jalur Path

Setelah validitas dan reliabilitas instrumen dianalisis, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis jalur path berdasarkan model kerangka kerja yang telah dibuat pada Gambar 1. Kerangka kerja pada Gambar 1

menunjukkan hubungan antara setiap variabel laten berdasarkan teori substantif. Pengujian jalur path dihitung berdasarkan nilai koefisien path yang dibantu oleh software Smart PLS versi 3.0. Nilai koefisien path menggambarkan kekuatan hubungan antara konstruk atau variabel yang ditunjukkan pada Gambar 2.



Sumber: Hasil analisis data menggunakan SMART PLS

Gambar 2. Model analisis jalur path

Gambar 2 memperlihatkan nilai R squared pada structural equation model (SEM) dari setiap laten variabel yang dianalisis. Terlihat bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,520 (52,0%). pengaruh motivasi kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,245 (24,5%), dan pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) terhadap motivasi kerja (X2) adalah sebesar 0,453 (45,3%). Hasil analisis ini menunjukkan bahwa setiap laten variabel yang dianalisis memiliki pengaruh dengan laten variabel lainnya. Hasil analisis R squared tersebut dibandingkan dengan pengaruh total langsung dan tidak

langsung. Muller & Judd (2014) menjelaskan bahwa pengaruh langsung adalah pengaruh yang diberikan secara langsung oleh variabel bebas kepada variabel terikat, sedangkan pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas kepada variabel terikat melalui variabel lainnya. Variabel lain tersebut dapat berupa variabel bebas lain atau variabel intervening. Dalam kasus ini pengaruh langsung diberikan oleh X1 terhadap Y dan X2 terhadap Y, sedangkan pengaruh tidak langsung adalah X1 terhadap Y melalui X2. Analisis pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung diperlihatkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Pengaruh langsung dan tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung		Pengaruh Total
		X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	
Kepemimpinan Transformasional	0,520	-	0,110	0,630
Motivasi	0,242	0,110	-	0,352
<b>Pengaruh Total</b>				<b>0,982</b>

Berdasarkan penyajian Tabel 3 ditemukan bahwa pengaruh total dari kepemimpinan transformasional adalah sebesar 0,630 dan pengaruh total dari motivasi adalah 0,352. Terlihat bahwa pengaruh tidak langsung memiliki koefisien yang sangat kecil, sebesar 0,110. Pengaruh tidak langsung ini merupakan

pengaruh dari X<sub>1</sub> melalui variabel X<sub>2</sub> terhadap variabel Y. Untuk melihat signifikansi perbedaan pada setiap variabel tersebut perlu dilakukan analisis lanjutan. Analisis lanjutan yaitu uji signifikansi dengan membandingkan nilai t hitung dan t tabel. Hasil uji signifikansi dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Uji signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung

Variabel	Jenis Pengaruh	Mean	Standar deviasi	T Statistik	p
X <sub>1</sub> →Y	Langsung	0,534	0,130	4,009	0,000
X <sub>2</sub> →Y		0,245	0,245	1,859	0,064
X <sub>1</sub> →X <sub>2</sub> →Y	Tidak langsung	0,116	0,068	1,615	0,107

$T_{tabel} = 2,002$  (df=58)

Sumber: Hasil analisis data menggunakan SMART PLS

Tabel 4 memperlihatkan bahwa pengaruh langsung dari X<sub>1</sub> terhadap Y memiliki pengaruh yang signifikan (p<0,05). Artinya bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Andriani *et al.*, 2018; Nugroho & Aima, 2018; Tabassi, Ramli, & Dashti, 2014). Kepemimpinan transformasional berkaitan dengan jiwa personal yang kuat dari pemimpin dalam menciptakan visi suatu organisasi yang dibangun melalui hubungan pemimpin dan pegawai (Keegan &

Den Hartog, 2004). Hubungan yang terbangun ini menciptakan hubungan yang lebih dari sekedar imbalan, akan tetapi menjadi suatu kepatuhan (*compliance*).

Sementara itu, pengaruh langsung dari X<sub>2</sub> terhadap Y tidak memiliki pengaruh yang signifikan (p>0,05). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja perusahaan IT di Pakistan (Ali *et al.*, 2016). Akan tetapi, sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nugroho & Aima

(2018) yang menyatakan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Shahzadi *et al.* (2014) mengungkapkan bahwa motivasi kerja berorientasi pada kebebasan dan otonomi yang diatur secara personal. Hal ini berkaitan dengan kemampuan dalam memanfaatkan peluang pengembangan yang lebih tepat.

Tabel 4 juga memperlihatkan pengaruh tidak langsung yang diberikan oleh kepemimpinan transformasional melalui motivasi terhadap kinerja pegawai. Pengaruh yang diberikan oleh pengaruh tidak langsung ini memberikan pengaruh yang tidak signifikan ( $p > 0,107$ ). Dalam hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang dimediasi oleh motivasi memberikan pengaruh positif namun tidak signifikan. Artinya kepemimpinan transformasional yang dimediasi oleh motivasi tidak memberikan pengaruh nyata terhadap kinerja pegawai TAF. Penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Priyanto (2016), yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional yang dimediasi oleh motivasi memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi merupakan dorongan diri yang timbul dari dalam diri seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi menjadi elemen penting bagi suatu organisasi dalam meningkatkan pelayanannya (Osabiya, 2015)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai TAF belum optimal disebabkan karena motivasi kerja yang belum optimal. Kinerja pegawai yang diperoleh secara signifikan lebih

dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dibandingkan dengan motivasi. Secara tidak langsung pemimpin juga belum mampu meningkatkan motivasi kerja pegawainya. Motivasi dapat dibangun dalam diri seseorang (intrinsik) atau dapat muncul sebagai akibat dari pengaruh dari luar (ekstrinsik) (Putra & Frianto, 2018). Shahzadi *et al.* (2014) mengungkapkan lebih jauh bahwa motivasi ini dapat timbul melalui faktor penghargaan intrinsik seperti pengakuan dan promosi, serta peningkatan kinerja melalui kegiatan pelatihan.

## **PENUTUP**

Berdasarkan hasil penelitian dan diskusi, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai TAF lebih dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dibandingkan dengan motivasi kerja. Peningkatan kinerja pegawai dapat dikembangkan dengan meningkatkan motivasi kerja melalui pemberian penghargaan atau pelatihan kerja yang sifatnya berkelanjutan. Hal ini terlihat dari dimensi motivasi kerja yang paling rendah adalah kebutuhan untuk berprestasi. Kebutuhan pegawai untuk berprestasi masih rendah dalam hal mencapai kinerja dalam standar yang tinggi. Motivasi kerja pegawai lebih didominasi oleh kebutuhan akan kekuatan dan afiliasi. Penelitian lanjutan diharapkan mampu mengembangkan suatu model peningkatan kepemimpinan transformasional untuk mengembangkan motivasi dan kinerja pegawai TAF.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Ali, A., Bin, L. Z., Piang, H. J., & Ali,

- Z. 2016. The Impact of Motivation on the Employee Performance and Job Satisfaction in IT Park (Software House) Sector of Peshawar, Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(9), 297–310. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v6-i9/2311>
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. 2018. The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7(7), 19–29.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. 1993. Human Resources management. *New York: Mc Graw Hill Inc.*
- Gonnah, B. J., & Ogollah, K. 2016. Effect of Transformational Leadership on Performance of Commercial Banks in Kenya: Case of Family Bank Limited. *International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship*, 2(1), 1–25. Retrieved from [http://www.iajournals.org/articles/iajile\\_v2\\_i1\\_1\\_25.pdf](http://www.iajournals.org/articles/iajile_v2_i1_1_25.pdf)
- Hope, O. K., & Vyas, D. 2017. Private company finance and financial reporting. *Accounting and Business Research*. <https://doi.org/10.1080/00014788.2017.1303963>
- Jha, S., & Malviya, V. 2017. Impact of transformational leadership on employee engagement. *Pranjana: The Journal of Management Awareness*, 20(2), 15. <https://doi.org/10.5958/0974-0945.2017.00011.5>
- Keegan, A. E., & Den Hartog, D. N. 2004. Transformational leadership in a project-based environment: A comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. *International Journal of Project Management*, 22(8), 609–617. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.05.005>
- Martani, D., & Munaiseche, R. R. 2010. Factors affecting profitability of multi-finance company in Indonesia, 9(5), 53–63.
- Muda, I., Rafiki, A., & Harahap, M. R. 2014. Factors Influencing Employees ' Performance : A Study on the Islamic Banks in Indonesia. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), 73–80.
- Muller, D., & Judd, C. M. 2014. Direct and Indirect Effects. In *Wiley StatsRef: Statistics Reference Online*. <https://doi.org/10.1002/9781118445112.stat06589>
- Nugroho, G. S., & Havidz Aima, M. 2018. The Influences Of Transformational Leadership And Compensation To

- Employee Performance On Their Motivation And The Implementation At X Institution. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 8(12).  
<https://doi.org/10.29322/ij srp.8.12.2018.p8447>
- Omolo, P. A. 2015. Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya: A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(2), 87.  
<https://doi.org/10.5296/ij hrs.v5i2.7504>
- Osabiya, B. J. 2015. The effect of employees motivation on organizational performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*.  
<https://doi.org/10.5897/jpapr2014.0300>
- Pardee, R. 1990. Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation. *Synopsis of Selected Motivational Theories*.
- Prajogo, D. I. 2007. The relationship between competitive strategies and product quality. *Industrial Management and Data Systems*, 107(1), 69–83.  
<https://doi.org/10.1108/02635570710719061>
- Priyanto, W. B. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai, 07(02), 105–114.
- Putra, A. K., & Frianto, A. 2018. Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*.  
<https://doi.org/10.26740/bisma.v6n1.p59-66>
- Schwab, K. 2016. The Fourth Industrial Revolution: what it means and how to respond. *World Economic Forum*.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. 2014. Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Online*, 6(23), 2222–2839.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Tabassi, A. A., Ramli, M., & Dashti, K. F. 2014. Transformational Leadership and Team Effectiveness in the Construction Industry. *Strategic Leadership Review*, 3(4).
- Vosloban, R. I. 2012. The Influence of the Employee's Performance on the Company's Growth - A Managerial Perspective. *Procedia Economics and Finance*, 3(12), 660–665.  
[https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(12\)00211-0](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(12)00211-0)

**Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (PERSERO) Unit Pelaksana Proyek Pembangkit dan Jaringan Sulawesi Selatan**

<sup>1</sup>Annisa Awaliyah Ridwan, <sup>2</sup>Anwar

Universitas Negeri Makassar, Kota Makassar, Indonesia

Email : <sup>1</sup>[annisaawaliyah29@gmail.com](mailto:annisaawaliyah29@gmail.com), <sup>2</sup>[anwar.rauf82@gmail.com](mailto:anwar.rauf82@gmail.com)

(Diterima: September 2021; Direvisi: Oktober 2021; Dipublikasikan: Januari 2022)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 36 Karyawan PT. PLN ULP Sulawesi Selatan. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode wawancara, Observasi dan angket. Teknis analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan menggunakan Statistical Product and Service Solution (SPSS). Hasil Penelitian ini menunjukkan Disiplin Kerja (X1) secara parsial memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi (X2) secara parsial memberikan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Gaya Kepemimpinan (X3) secara parsial memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

**Kata Kunci:** Disiplin Kerja, Motivasi, Gaya Kepemimpinan, Kinerja

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan bagian penting dalam organisasi maupun perusahaan. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Menurut Setiyawan (2006) kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Salah satu hal yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah disiplin. Disiplin merupakan sebuah titik awal dari segala kesuksesan dalam rangka mencapai tujuan sebuah organisasi. Apabila tidak adanya penerapan disiplin kerja yang baik akan sulit bagi perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal Hasibuan (2014:193). Penerapan disiplin dalam sebuah organisasi bertujuan agar semua karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut bersedia mematuhi dan menaati setiap tata tertib yang berlaku.

Menurut Siagian (2013) disiplin merupakan bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Karyawan yang kurang disiplin akan sulit melakukan produktivitas dan akan tidak mungkin untuk merealisasikan pencapaian tujuan yang diterapkan perusahaan sebelumnya. Begitupun yang terjadi pada karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Proyek Pembangkit dan Jaringan Sulawesi Selatan.

Karyawan yang memiliki motivasi tinggi serta disiplin yang baik hanya di dapat dengan penerapan konsep dan teknik manajemen sumber daya manusia yang tepat. Oleh karena itu, dibutuhkan juga seorang pemimpin yang baik harus berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik dan harus memberikan motivasi dalam menjalankan disiplin yang baik dalam suatu organisasi. Sehingga diperlukan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Proyek Pembangkit dan Jaringan Sulawesi Selatan. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atas tujuan yang ditetapkan Robbins (2015).

Menurut Mulyadi (2011:42) gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategis, sebagai hasil kombinasi dan falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Proyek Pembangkit dan Jaringan Sulawesi Selatan dapat dikatakan belum bisa mengoptimalkan kinerja karyawannya karena dilihat dari

tingkat kehadiran dan ketepatan waktu dalam bekerja. Hal ini disebabkan oleh kurangnya efek hubungan pemimpin dengan karyawan, sehingga komunikasi antara karyawan dan pemimpin sangat kurang, dimana efek tersebut menimbulkan rasa kurangnya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan terhadap pemimpin sehingga mereka tidak termotivasi untuk melakukan hal-hal yang lebih baik.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh disiplin kerja, motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Proyek Pembangkit dan Jaringan Sulawesi Selatan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Disiplin Kerja

Kedisiplinan merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja karyawan, semakin baik kinerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan merupakan faktor utama yang diperlukan sebagai alat peringatan terhadap karyawan yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Sehingga seorang karyawan dikatakan memiliki disiplin yang kurang baik jika karyawan tersebut memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya (Ghalih, 2013:3).

Menurut Hasibuan (2014:193) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma

sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Kesiediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

### 2. Motivasi

Usman (2014:276) mengatakan motivasi merupakan kegiatan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku. Menurut Afandi (2016) motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individual karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang dilakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas.

Nawawi (2011:351) motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan yang berlangsung secara sadar. Menurut Rivai (2014) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

### 3. Gaya Kepemimpinan

Menurut Moehariono (2012:380) kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang memuat dua hal pokok, yaitu pemimpin sebagai subjek dan yang dipimpin sebagai objek. Kata pemimpin

mengandung pengertian mengarahkan, mengendalikan, membina, atau mengatur, menuntun, dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Dan menurut Hasibuan (2014:170) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **4. Kinerja Pegawai**

Torang, (2012:118) mengidentifikasi kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi. Sedangkan menurut Riani (2013:61) Job Performance adalah tingkat produktivitas seorang karyawan, relatif pada rekan kerjanya, pada beberapa hasil dan perilaku yang terkait tugas.

Menurut Fahmi (2013:2) kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu.

#### **Hipotesis**

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan sebelumnya maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1 : Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Proyek Pembangkit dan

Jaringan Sulawesi Selatan.

H2 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Proyek Pembangkit dan Jaringan Sulawesi Selatan.

H3 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Proyek Pembangkit dan Jaringan Sulawesi Selatan.

H4 : Disiplin Kerja, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Proyek Pembangkit dan Jaringan Sulawesi Selatan.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Proyek Pembangkit dan Jaringan, Sulawesi Selatan.

##### **1. Populasi dan Sampel**

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Proyek Pembangkit dan Jaringan Sulawesi Selatan sejumlah 36 orang dan penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling yaitu sampling jenuh adalah penentuan sampel pada semua anggota dalam satu kelompok atau populasi, sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua

anggota populasi dijadikan sampel.

**2. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- 1) **Kuisisioner**, merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan kepada responden untuk dijawab.
- 2) **Observasi**, sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik lain.

**3. Teknik Analisis Data**

1) Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi yang dibuat dapat digunakan sebagai alat prediksi yang baik. Uji asumsi klasik yang akan dilakukan uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas.

2) Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda merupakan teknik analisis data yang digunakan dalam menganalisis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat,

dimana:

$$Y = a + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

$\beta_1, \beta_2$  = Koefisien variabel independen

X1 = Disiplin Kerja

X2 = Motivasi

X3 = Gaya Kepemimpinan

e = Nilai Residual

**HASIL PENELITIAN**

Berdasarkan analisis data yang menggunakan perhitungan regresi berganda dengan program SPSS (Statistical for product and servise solution) versi 23, maka didapatkan hasil sebagai berikut :

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standard ized Coeffici ents	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-12,464	7,723		-1,614	,116
Disiplin Kerja	,993	,316	,449	3,142	,004
Motivasi	,083	,133	,071	,626	,536
Gaya Kepemimpinan	,537	,192	,400	2,797	,009

a. Dependent Variable: Kinerja

Persamaan regresi linier berganda tersebut adalah :

$$Y = -12,464 + 0,993X_1 + 0,083X_2 + 0,537X_3$$

- a. Nilai konstanta sebesar -12,464 menyatakan bahwa jika tidak ada variabel bebas (Disiplin Kerja, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan) maka kinerja tetap menghasilkan nilai

sebesar -12,464 atau dengan kata lain. Jika variabel bebas sama dengan 0 maka kinerja tetap menghasilkan -12,464.

- b. Nilai koefisiensi regresi X1 sebesar 0,993 menyatakan bahwa setiap kenaikan 1 tingkat nilai X1 (disiplin kerja) akan mengakibatkan kinerja bertambah sebesar 0,993 dengan anggapan variabel bebas lain tidak mempengaruhi atau = 0.
- c. Nilai koefisiensi regresi X2 sebesar 0,083 menyatakan bahwa setiap kenaikan 1 tingkat nilai X2 (motivasi) akan mengakibatkan kinerja bertambah sebesar 0,083 dengan anggapan variabel bebas lain tidak mempengaruhi atau = 0.
- d. Nilai koefisiensi regresi X3 sebesar 0,537 menyatakan bahwa setiap kenaikan 1 tingkat nilai X3 (Gaya Kepemimpinan) akan mengakibatkan kinerja bertambah sebesar 0,537 dengan anggapan variabel bebas lain tidak mempengaruhi atau = 0.

### **1. Pengaruh Disiplin Kerja (X1) Terhadap Kinerja (Y)**

Disiplin adalah sikap atau kerelaan seseorang untuk mentaati dan mematuhi peraturan yang ada atau berlaku disekitarnya. Karyawan yang disiplin akan memudahkan perusahaan mencapai tujuannya, sedangkan kedisiplinan karyawan kurang baik maka akan menjadi penghalang perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Berdasarkan hasil analisis regresi dan uji hipotesis yang

menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja membawa pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pada PT. PLN (Persero) UP3J Sulawesi Selatan. Variabel ini juga yang memiliki pengaruh paling tinggi diantara variabel lainnya.

Berdasarkan hasil jawaban responden dapat diketahui bahwa jawaban responden dengan skor total paling tinggi pada kuesioner disiplin kerja (X1) adalah pernyataan nomor 5 dengan indeks sebesar 90,56 % dan nomor 6 dengan indeks yang sama. Pernyataan ini adalah berkaitan dengan indikator taat terhadap aturan waktu. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan selalu datang dan pulang sesuai dengan jam yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Pada saat jam kerja karyawan juga tidak pernah meninggalkan tempat kerja selama jam kerja jika tidak mendapatkan izin dari atasan.

Hasil tersebut menunjukkan disiplin waktu merupakan hal yang paling penting untuk dilakukan oleh seluruh karyawan. Dengan demikian karyawan akan fokus menyelesaikan pekerjaannya. Jika perusahaan tidak menerapkan sikap disiplin kerja khususnya disiplin waktu akan menyebabkan pekerjaan menjadi terbengkalai. Mulai dari seringnya terlambat datang, hingga pekerjaan selalu selesai di luar batas deadline. Jika sudah seperti ini, pekerjaan akan nampak tidak profesional. Berbeda halnya jika memiliki sikap disiplin waktu, membuat waktu bekerja akan lebih efisien. Dengan adanya disiplin waktu karyawan dapat

menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dari pada target yang diberikan. Dengan demikian hal tersebut dapat memberikan dampak yang baik terhadap peningkatan kinerja karyawan itu sendiri dan kinerja perusahaan.

PT. PLN yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memang menerapkan aturan-aturan dan disiplin kerja yang ketat kepada karyawannya khususnya kehadiran. Sistem absensi dengan menggunakan finger print adalah salah satu metode absensi yang digunakan sehingga kehadiran dan keterlambatan akan mudah terekam. Konsekuensi dari pelanggaran disiplin waktu adalah pemotongan gaji sampai dengan PHK. Hal inilah yang memberikan pengaruh yang baik terhadap kinerja karyawan.

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi operasional manajemen sdm yang penting karena semakin baik kedisiplinan karyawan, maka semakin baik pula kinerja karyawan. Hasil Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa disiplin kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan dan pegawainya.

## **2. Pengaruh Motivasi (X2) Terhadap Kinerja (Y)**

Motivasi merupakan satu keinginan yang timbul dari diri seseorang atau individu karena terinspirasi, terdorong untuk

melakukan aktivitas dengan senang hati atau ikhlas tana ada paksaan sehingga aktivitas yang dilakukan tersebut mendapat hasil baik.

Berdasarkan hasil analisis regresi dan uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel Motivasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3J Sulawesi Selatan. Namun Variabel Motivasi tidak memberikan pengaruh yang signifikan. Variabel ini merupakan variabel yang memberikan pengaruh paling kecil diantara variabel bebas lainnya.

Jika melihat gaji sebagai indikator motivasi pada perusahaan PT. PLN (Persero) UP3J Sulawesi Selatan sebagai perusahaan BUMN. Gaji karyawan rata-rata berada pada rentang 6 juta- 8 juta rupiah. Jumlah ini menunjukkan bahwa gaji bukan lagi merupakan faktor utama yang memberikan pengaruh paling besar terhadap motivasi kerja. Berdasarkan jawaban responden pertanyaan nomor 1 yang menyangkut tentang bekerja demi mendapatkan gaji hanya memberikan indeks sebesar 61%. Motivasi khususnya melalui pemberian gaji merupakan hal yang mutlak dan merupakan hak dasar seorang karyawan yang harus dipenuhi oleh perusahaan sebagai salah satu faktor yang meningkatkan kinerja. Namun motivasi melalui pemberian gaji adalah hal yang sudah seharusnya karyawan terima dengan kewajiban bekerja dengan baik

untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Tabel jawaban responden menunjukkan bahwa jawaban responden dengan skor total paling tinggi pada kuesioner Motivasi (X2) adalah pernyataan nomor 7 dengan indeks sebesar 85 %. Pernyataan ini adalah Saya bekerja karena ingin kesempatan promosi jabatan atau kenaikan pangkat. Salah satu motivasi seseorang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan adalah adanya kesempatan untuk mengembangkan potensi-potensi yang ada dalam diri. Hal ini sudah menjadi salah satu sifat dasar dari manusia pada umumnya untuk bisa menjadi lebih baik, karena itulah mereka memotivasi dirinya untuk kemajuan dalam hidupnya.

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan memengaruhi orang lain. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan akan bekerja dengan baik untuk mendapatkan kenaikan jabatan. Semakin tinggi jabatan yang didapatkan tentunya akan meningkatkan pendapatan dan harga diri karyawan tersebut. Hasil tersebut merupakan faktor yang memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Namun promosi jabatan atau kenaikan pangkat merupakan hal yang sangat kecil kemungkinan untuk didapatkan oleh seluruh karyawan. Karena, semakin tinggi posisi atau jabatan dalam

organisasi, semakin kecil pula jumlah formasi yang dibutuhkan. Disamping jumlah formasi sedikit promosi jabatan juga didasari oleh banyak faktor bukan hanya melihat dari kinerja saja. Faktor-faktor seperti pengalaman, tingkat pendidikan, Tanggung Jawab, Kejujuran, Loyalitas merupakan faktor yang tidak semua dimiliki oleh karyawan. Hal inilah yang memberikan pengaruh Motivasi yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang memberikan pengaruh motivasi tidak signifikan adalah kekompakan para karyawan. Berdasarkan jawaban responden menunjukkan indeks paling rendah pada kuesioner motivasi adalah pernyataan nomor 5. Dengan kurangnya kekompakan maka akan menyebabkan karyawan kurang menyesuaikan diri terhadap lingkungan kerjanya khususnya pada rekan kerja. Beberapa akibat yang timbul dari kurang kompaknya karyawan dalam bekerja dapat menimbulkan perbedaan pendapat, kurangnya kepercayaan diri, dan akan berharap kepada orang lain dalam menyelesaikan tugas sehingga hal tersebut dapat mengurangi motivasi kerja karyawan.

Meskipun pengaruhnya tidak signifikan, hasil penelitian bahwa motivasi berpengaruh positif sesuai dengan pendapat Robbins (2015) yang menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang menunjukkan intensitas individu, arah, dan ketekunan dari upaya menuju pencapaian tujuan. Dari penjelasan diatas dapat

disimpulkan bahwa dengan adanya motivasi dan karyawan tersebut termotivasi untuk bekerja, membuat ia lebih berusaha dan tekun dalam bekerja untuk mencapai tujuan baik itu untuk pribadi atau organisasi. Jika karyawan telah terdorong untuk bekerja tentunya hal itu akan membuat kinerja karyawan semakin baik, karena perilaku seseorang cenderung berorientasi pada tujuan dan didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan.

### **3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X3) Terhadap Kinerja (Y)**

Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mencapai dan meningkatkan keberhasilan kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi. Gaya kepemimpinan adalah pola sikap dan perilaku yang ditampilkan dalam proses mempengaruhi orang lain.

Berdasarkan hasil analisis regresi dan uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Proyek Pembangkit dan Jaringan Sulawesi Selatan.

Tabel jawaban responden menunjukkan bahwa jawaban responden dengan skor total paling tinggi pada kuesioner Gaya Kepemimpinan (X3) adalah pernyataan nomor 7 dengan indeks sebesar 91,11 %. Pernyataan ini adalah Pimpinan turut berperan aktif dalam meningkatkan produktifitas perusahaan.

Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa pimpinan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Proyek Pembangkit dan Jaringan Sulawesi Selatan menerapkan gaya Kepemimpinan Direktif, kepemimpinan ini membuat bawahan agar tahu apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan dibimbing khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas. Dengan turut sertanya pimpinan untuk turut berperan aktif dalam meningkatkan produktifitas akan memberikan semangat kepada karyawan untuk aktif pula dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan dukungan pimpinan ini tentunya dapat mendorong peningkatan kinerja pada kantor tersebut.

Pimpinan yang memberikan pengarahan dimana pimpinan perusahaan memberikan penjelasan pada karyawannya, agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dan pemimpin mempengaruhi karyawan atau anggotanya untuk mengikuti keinginannya dengan menggunakan keahliannya atau kekuasaan jabatan secara efektif dan sesuai dengan aturan yang ada demi kepentingan perusahaan.

Dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan ini kompetensi, pengalaman dan pengetahuan bawahan akan meningkat sehingga pekerjaan yang mereka lakukan akan lebih mudah sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pada PT. PLN (Persero) UP3 dan Jaringan Sulawesi Selatan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Kadarman (2001), yang berpendapat bahwa tugas seorang pemimpin ialah memberikan dorongan kepada bawahannya untuk mencapai suatu tujuan. Jadi memimpin suatu perusahaan atau organisasi pasti akan terlibat kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya agar mereka melaksanakan tugas yang telah diberikan dengan baik. Dalam hal ini, motivasi menjadi aktifitas manajemen atau sesuatu yang dilakukan seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya atau anggotanya untuk bertindak secara terorganisir dengan cara tertentu agar dapat menghasilkan kinerja yang efektif.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Variabel disiplin kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, begitupun variabel motivasi memberikan pengaruh yang positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan variabel gaya kepemimpinan memberikan pengaruh yang baik dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 dan Jaringan Sulawesi Selatan. Secara simultan disiplin, motivasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) UP3 dan Jaringan Sulawesi Selatan.

## **Saran**

Adapun saran yang dapat peneliti berikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan dari penelitian ini adalah :

Memberikan arahan yang mampu mendorong kedisiplinan karyawan. Apabila karyawan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya maka sangat berpengaruh terhadap kinerjanya sendiri. Semakin tinggi kesadaran karyawan akan menimbulkan kegairahan untuk bekerja sehingga menciptakan kinerja yang lebih baik. Memberikan kesempatan promosi jabatan kepada karyawan yang memenuhi syarat. Dengan adanya kesempatan promosi jabatan akan memberikan motivasi yang baik kepada karyawan sehingga karyawan akan bersemangat dalam mencapai kinerja. Diharapkan pimpinan dapat terus memberikan pengarahan kepada karyawan dalam bekerja. Dengan adanya pengarahan dari pimpinan, akan meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan baik.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Agustuti Handayani (2010) “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Provinsi Lampung,” *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan*, Vol. 1
- Fahmi, I. (2013) *Manajemen Kinerja, Teori dan Aplikasinya*. Bandung: Alfabeta.
- Franklin, A. L., & Pagan, J. F. (2006) *Organization Culture as an Explanation for Employee Discipline Practices. Review of Public Personnel Administration*,

- 26 (1), 52 - 73
- Ghalih (2013) *Disiplin Kerja Pegawai*. Jakarta: PT. Raja Gravindo Persada.
- Helmi, A. F. (1996) *Disiplin Kerja*. Buletin Psikologi, Tahun IV, No. 2, 32 - 42
- Kadarman (2001) *Sistem Pengawasan Manajemen*. Jakarta: Pustaka Quantum.
- Liden, R. C., Kraimer, M. L., & Sandy, J. (2001) Managing Individual Performance in Work Groups. *Journal Human Resource Management*, 40 (1), 67 - 72
- Mulyadi, V. R. (2011) *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Gravindo Persada.
- Moehariono, T. (2012) *Moehariono, T.* Jakarta: PT. Raja Gravindo Persada.
- Nawawi (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada Press.
- Robbins, S. P. (2015) *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Riani, A. L. (2013) *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*. Yogyakarta: PT. Graha Ilmu.
- Rivai, V. dkk (2014) *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Gravindo Persada.
- Setiyawan (2006) "Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang," *Jrbi*, Vol. 2 No, hal. 181–198.
- Shadere, O. A. (2009) "Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and time Management on Employees". *Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo, State, Nigeria*". *European Journal of Economics*. 1 (16), 8-17
- Torang, S. (2012) *Metode Riset Struktur & Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Usman, H. (2014) *Manajemen, Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Widodo & Sunarso (2009) *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, Vol. 3 No. 1.

## **Analisis Praktik Sumber Daya Manusia dan Inovasi Terhadap Kinerja UMKM di Kabupaten Bantul**

<sup>1</sup>Febriani Wahyusari Nurcahyanti, <sup>2</sup>Zulfatun Ruscitasari  
Universitas Nahdlatul Ulama Yogyakarta, Indonesia  
Email : [febri@unu-jogja.ac.id](mailto:febri@unu-jogja.ac.id), [zzulfatunr@unu-jogja.ac.id](mailto:zzulfatunr@unu-jogja.ac.id)

(Diterima: September 2021; Direvisi: Oktober 2021; Dipublikasikan: Januari 2022)

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara a) praktik sumber daya manusia terhadap Inovasi, b) praktik sumber daya manusia terhadap kinerja UMKM, c) Inovasi terhadap kinerja UMKM. Populasi dalam penelitian ini adalah UMKM di Kabupaten Bantul sejumlah 104 UMKM dengan teknik sampling purposive, dan teknik analisis SEM-PLS. Berdasarkan hasil output statistik, untuk variabel HRM Praktik berpengaruh positif signifikan terhadap variabel Inovasi sebesar  $48,285 > T\text{-tabel } (1,995)$ , HRM Praktik berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja UMKM sebesar  $3,243 > T\text{-tabel } (1,995)$ , Inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja UMKM sebesar  $3,586 > T\text{-tabel } (1,995)$ .

**Kata Kunci: UMKM, HRM, Inovasi, Kinerja**

## PENDAHULUAN

Perkembangan organisasi di era modern dituntut agar selalu siap dalam menghadapi persaingan industri yang semakin ketat. Melihat kondisi saat ini membutuhkan suatu organisasi yang selalu memberikan inovasi dengan dapat disalurkan ke berbagai pengetahuan baru untuk melakukan pembelajaran organisasi (Dahie & Muhammad, 2017). Hal ini perlu menjadi dasar kemampuan sumber daya manusia agar mampu beradaptasi dengan baik agar dapat menjalankan organisasi seperti pelaku UMKM. Penelitian sebelumnya menyatakan kemampuan untuk membuat inovasi di dukung dengan kinerja UMKM dilihat dari sumber daya manusia menjadi prioritas utama Rajiani & Norain, (2018). Penelitian dalam temuan Gil-Marques & Moreno-Luzon, (2013) menunjukkan bahwa praktek manajemen sumber daya manusia memiliki dampak yang signifikan pada inovasi.

Salah satu pertumbuhan UMKM yang terus bertambah di daerah Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta. Berdasarkan data Laporan Kinerja Tahun 2020 disetiap tahunnya mengalami peningkatan pada tahun 2017 sejumlah 46.378, tahun 2018 sejumlah 47.143, tahun 2019 sejumlah 48.148 dan tahun 2020 sejumlah 49.801. Peningkatan UMKM yang semakin tinggi tidak terlepas dari peran kreativitas sebuah bisnis dalam berkompetisi. Sejalan dengan penelitian Chow, (2017) menurutnya Inovasi dan kreativitas juga penting agar organisasi dapat memenangkan persaingan yang semakin ketat persaingan di lingkungan yang berubah.

Selain itu meningkatnya sumber daya manusia yang terserap pada UMKM Bantul dapat berpengaruh terhadap rekrutmen karyawan. Pernyataan tersebut didukung dengan penelitian sebelumnya Sabiu, Ringim, Mei, dan Joarder (2019) memfokuskan sumber daya manusia dalam hal seleksi dan rekrutmen memiliki pengaruh yang kuat pada kinerja organisasi. Studi menganalisis inovasi yang dijalankan oleh UMKM yang hanya menekankan konsep. Salah satu cara untuk menganalisis keunikan sumber daya manusia yaitu melalui sumber daya manusia. Selain itu juga Sumber daya manusia merupakan konsep yang dapat memudahkan karyawan untuk berbagi ilmu dengan stake holder lainnya karena merasa nyaman dalam bekerja Okoe, Boateng, Narteh, & Boaki, (2017). Berdasarkan pertimbangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara variabel praktik sumber daya manusia, inovasi terhadap kinerja di UMKM Bantul, Yogyakarta.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Sumber Daya Manusia (HRM)

Pengaruh sumber daya manusia pada kinerja organisasi sudah dipelajari pada umumnya. Penelitian Batt (2002) menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara sumber daya manusia terutama gaji dan karir keamanan, dan kinerja organisasi. Sumber daya Manusia juga dapat meningkatkan pertumbuhan penjualan, kerjasama tim, dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan. Menurut El-Ghalayini, (2017)

sumber daya manusia merupakan proses rekrutmen, pemberian insentif dan penempatan staf memiliki efek sinergi yang mempengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaan. Sedangkan Farouk, Elanain, Obeidat, dan Al-Nahyan (2016) dalam pandangannya bahwa sumber daya manusia memiliki peran yang strategis karena dapat memiliki hubungan langsung berdampak pada kinerja organisasi.

Strategi penempatan staf dapat mendukung terciptanya inovasi karyawan merasa nyaman karena memiliki harapan yang jelas di tempat kerja. Heeks, Amalia, Kintu, dan Shah (2013) menyatakan bahwa HRM dapat membuat karyawan merasa nyaman di tempat kerja dan dapat meningkatkan kemampuan berinovasi, sehingga organisasi menjadi lebih inovatif. SDM yang dikelola dengan baik model memiliki dampak yang signifikan terhadap organisasi pertunjukan. Temuan penelitian oleh Vermeeren, Kuiper, Bram, dan Vogelaar (2014), Al-bahhussin dan El-garaihy (2013) menunjukkan sumber daya manusia secara signifikan meningkatkan kepuasan pelanggan dan atau kinerja organisasi. Penelitian Budhwar, Chand dan Katou (2007) menyatakan bahwa sumber daya manusia, yaitu melalui program rekrutmen, seleksi, kerja rencana, desain pekerjaan, pelatihan dan pengembangan, serta sistem penggajian, memiliki dampak yang signifikan pada kinerja organisasi, sedangkan Wright, Gardner, Moynihan, Park, Gerhart,

dan Delery (2000) menyatakan bahwa implementasi HRM memiliki dampak yang cukup besar pada keunggulan kompetitif, yang dapat meningkatkan kinerja UMKM (Al-Haraisa, 2016). Dapat disimpulkan bahwa

H1: Sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

## 2. Inovasi

Sheehan et al. (2013) menyatakan bahwa intervensi dalam HRM dapat memberikan kontribusi positif atau kegiatan inovasi organisasi. Di dalam Sumber Daya Manusia juga ditemukan secara signifikan meningkatkan karyawan keterlibatan, kepemimpinan, motivasi manajer untuk belajar, promosi belajar budaya, dan pengembangan modal sosial untuk mendukung inovasi. Ma Prieto dan Pilar Perez-Santana (2014) penelitian menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia praktik terkait dengan penempatan dan pemilihan karyawan yang tepat, yang berimplikasi pada perilaku karyawan yang inovatif sehingga yang memiliki dampak signifikan terhadap inovasi Gil Marques & Moreno-Luzon, 2013). Partisipasi karyawan dapat menimbulkan rasa percaya diri dalam kegiatan dilakukan, sehingga dapat meningkatkan perilaku inovasi. Penelitian yang dilakukan oleh Al Haraisa (2016), Farouk dkk. (2016) menyatakan bahwa Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap inovasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nieves dan Quintana (2016) menunjukkan

bahwa pelaksanaan rekrutmen dan seleksi berdampak langsung pada inovasi. Juga, Lu et al. (2015), menganalisis dimensi Sumber daya Manusia, dan ditemukan bahwa semua aspek HRM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap inovasi. Dapat disimpulkan bahwa

H2: Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap inovasi

### **3. Kinerja UMKM**

Chen (2017) menyebutkan bahwa inovasi merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan kinerja organisasi. Beberapa peneliti mengklaim bahwa inovasi memainkan peran penting dalam mendorong kinerja UMKM yang lebih baik karena peningkatan efektivitas organisasi. Nawab et al., (2015) menyatakan bahwa kemampuan organisasi untuk berinovasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Adanya berbagai inovasi oleh organisasi dapat meningkatkan daya saing untuk membuat kinerja UMKM menjadi lebih baik. Penelitian yang dilakukan oleh Valdez-Juárez, García Pérez de Lema, dan Maldonado-Guzmán (2016), yang berkaitan dengan pengaruh inovasi terhadap kinerja UMKM, menyatakan bahwa inovasi merupakan kebutuhan organisasi untuk meningkatkan daya saing untuk dapat mencapai kinerja yang unggul. Selanjutnya Cho dan Pucik (2005) menjelaskan bahwa inovasi dapat meningkatkan produk kualitas. Oleh karena itu, juga meningkatkan kemampuan

laba dan nilai pasar. Selain itu, Hua dan Wemmerlöv (2006) menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat intensitas perubahan produk akibat inovasi, semakin baik kinerja pemasaran, yang juga mempengaruhi kinerja organisasi. Di sisi lain, perilaku inovasi dapat berjalan dengan baik bila ada dukungan dari seorang karyawan yang inovatif. Menjadi inovatif karyawan membutuhkan penerapan praktik manajemen sumber daya manusia Nieves & Quintana, (2016), sehingga berdampak pada kinerja UMKM (Budhwar et al., 2007). Dapat disimpulkan bahwa

H3: Inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

### **METODE PENELITIAN**

Populasi penelitian ini yaitu UMKM di Bantul, Yogyakarta. Populasi target adalah 140 pelaku UMKM. Kuesioner disusun berdasarkan sebelas indikator yang terdiri dari beberapa pernyataan dengan menggunakan skala likert 1 sampai 5 pilihan jawaban yaitu sangat tidak setuju dengan skor 1, tidak setuju skor 2, netral dengan skor 3, setuju dengan skor 4 dan sangat setuju dengan skor 5. Indikator sumber daya manusia menggunakan empat indikator yang mengacu pada penelitian Tan dan Nasurdin (2011), Manafi dan Subramaniam (2015). Tiga indikator, yang diadopsi dalam penelitian ini dari Lai, Hsu, Lin, Chen, dan Lin (2014), Nawab et al. (2015), Byukusenge, Munene, dan Orabia (2016). Juga, kinerja organisasi menggunakan empat indikator mengacu pada Sanchez dan

Marin (2005), Chong (2008). Hasil penyebaran angket diperoleh 104 yang terisi lengkap dan valid, kemudian data yang terkumpul

dianalisis dengan PLS 3.0. Profil responden penelitian disusun pada Tabel 1.

Tabel 1. Profil Responden Penelitian

No	Profil Responden	Total	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>			
1.	Laki-laki	45	43,3
2.	Perempuan	59	56,7
<b>Umur</b>			
1.	10-20	21	20,2
2.	21-30	26	25
3.	31-40	33	31,7
4.	41-50	24	23,1
<b>Pendidikan</b>			
1.	Tidak Sekolah	30	28,8
2.	SMA/SMK/MA	51	49
3.	S1	23	22,2
<b>Lamanya Usaha</b>			
1.	<3 Tahun	61	58,6
2.	>4 Tahun	43	41,4

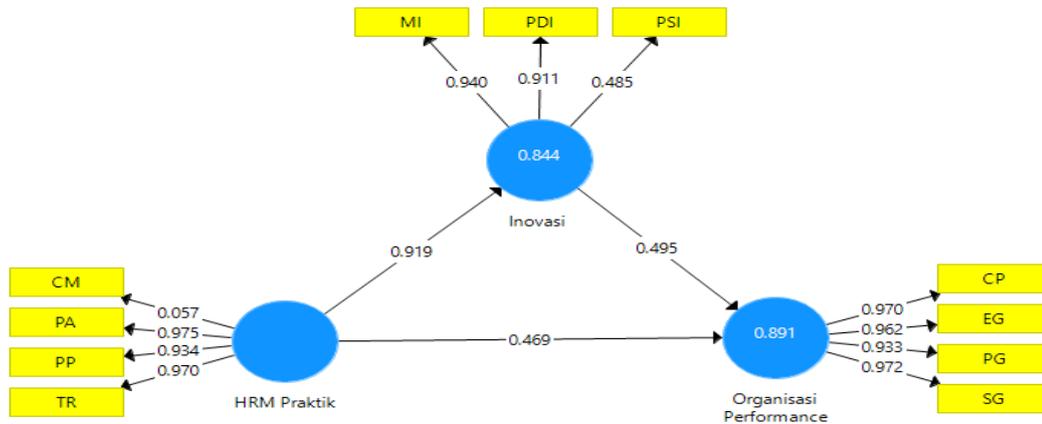
Sumber: Data diolah, 2021

**HASIL PENELITIAN**

**1. Hasil Pengukuran (Outer Model)**

Model pengukuran dievaluasi dengan membuktikan validitas dari hubungan antar

variabel konstruk dengan indikatornya dapat dilihat pada Gambar 1. Berdasarkan perhitungan menggunakan smart PLS 3.0.



Sumber data diolah, 2021

Gambar 1. Perhitungan Smart PLS 3.0

**Uji Validitas Diskriminan**

Pada indikator reflektif perlu dilakukan pengujian validitas diskriminan dengan membandingkan

nilai pada tabel *cross loading*. Indikator yang valid memiliki nilai loading faktor tertinggi kepada konstruk yang dituju dibandingkan

nilai loading factor kepada konstruk lain. Pada Tabel 1 Output *Cross Loading*.

Tabel 2. Output *Cross Loading*

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
HRM	0,779	0,961	0,875	0,692	Reliabel
Inovasi	0,722	0,882	0,838	0,649	Reliabel
Performance Organisasi	0,971	0,971	0,979	0,920	Reliabel

	HRM Praktik	Inovasi	Organisasi Performance
HRM Praktik	0,832		
Inovasi	0,919	0,806	
Organisasi Performance	0,924	0,926	0,959

Sumber: data diolah, 2021

## 2. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Laten

Uji Reliabilitas pada Variabel Laten menurut Hair (2016)) menyatakan bahwa suatu variabel laten dapat

Sumber: data diolah, 2021

dikatakan mempunyai realibilitas yang baik apabila nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7 dan nilai Cronbach's alpha lebih besar dari 0,7

Sumber: data diolah, 2021

Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh variabel-variabel laten yang diukur dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang lebih besar dibandingkan dengan 0,7 sehingga dapat dikatakan bahwa semua variabel laten reliabel.

## 3. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural pada SEM melalui PLS pada tabel 3 dilakukan dengan melakukan uji R-squared ( $R^2$ ) dan uji signifikansi melalui estimasi koefisien jalur. Pengujian  $R^2$  Output untuk nilai  $R^2$ .

Tabel 3. R Square

	R Square	R Square Adjusted
Inovasi	0,844	0,842
Organisasi Performance	0,891	0,889

Sumber: data diolah, 2021

Nilai R squared ( $R^2$ ) dipergunakan sebagai alat ukur besarnya pengaruh variabel laten independen tertentu dengan variabel laten dependen pada tabel 2. Menurut Hair (2016), hasil  $R^2$  sebesar 0,67 mengkonfirmasi bahwa model dikategorikan baik. Analisis nilai  $R^2$  variabel Inovasi sebesar 0,844 dan Kinerja Organisasi 0,891 yang memiliki arti nilainya lebih besar dari 0.67. Maka dapat disimpulkan pemodelan yang dibentuk dapat diindikasikan sebagai model yang baik.

## Uji Signifikansi

Uji signifikansi pada model SEM melalui PLS bertujuan untuk melihat pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pengujian hipotesis dengan metode SEM PLS dilakukan dengan cara melakukan

proses *bootstrapping* dengan smart PLS 3.0 dapat diperoleh hubungan pengaruh variabel eksogen terhadap

variabel endogen pada tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 4. Uji Signifikan

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
HRM Praktik → Inovasi	0,919	0,920	0,019	48,285	<b>0,000</b>
HRM Praktik → Organisasi Performance	0,469	0,472	0,145	3,243	<b>0,001</b>
Inovasi → Organisasi Performance	0,495	0,492	0,138	3,586	<b>0,000</b>

Sumber: data diolah, 2021

Berdasarkan hasil output statistik, untuk variabel HRM Praktik → variabel Inovasi sebesar 48,285 > T-tabel (1,995),

HRM Praktik → Kinerja UMKM Sebesar 3,243 > T-tabel (1,995),

Inovasi → Kinerja UMKM sebesar 3,586 > T-tabel (1,995).

Pada Variabel HRM Praktik, Inovasi dan Kinerja Organisasi berpengaruh signifikan. Artinya konstruk antar variabel saling berpengaruh dengan indikator-indikatornya.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Topik Penelitian ini bermanfaat bagi UMKM dapat dilihat perkembangan UMKM. Hasil Penelitian ini mengetahui bahwa HRM, Inovasi dan Kinerja UMKM dapat meningkatkan suatu organisasi yang berdampak pada semakin banyaknya UMKM Bantul. Sheehan et al. (2013) menyatakan itu HRM yaitu hasil dari intervensi HRD dalam meningkatnya kapasitas karyawan untuk berkontribusi kegiatan inovasi.

Kemampuan untuk meningkatkan inovasi dapat

terindikasi melalui usaha suatu organisasi dengan berbagi pengalaman dan Gagasan Mumford, Bedell-Avers, & Hunter, 2008; Nevalainen & Maijala, 2012; Wang & Noe, 2010; Riana, Rihayana, & Ratih, 2019). Menurut Okoe et al. (2018) menyatakan bahwa HRM dapat meningkatkan kepuasan kerja, dan dapat memfasilitasi karyawan untuk melakukan berbagi pengetahuan, dan dapat memungkinkan karyawan untuk merasakan tempat kerja yang lebih ramah. Dengan demikian, kondisi tersebut dapat menciptakan inovasi perilaku. Pendapat ini dikonfirmasi oleh Papa, Dezi, Gregori, Mueller, dan Miglietta (2018) bahwa HRM dapat memperkuat penerapan inovasi karena karyawan yang puas dan merasa ramah dengan organisasi memiliki keinginan yang lebih kuat untuk memperoleh pengetahuan dari lingkungan pesaing.

Penelitian ini menginformasikan bahwa HRM mampu membuatnya organisasi lebih kompetitif sehingga mereka bisa berkinerja lebih baik. Selain itu pandangan penelitian yang lainnya menyatakan bahwa inovasi

merupakan salah satu Kunci Keberhasilan Organisasi dalam Kompetisi (Chow, 2017; Sheehan et al., 2013; Johannessen & Skalasvik, 2015; Gosh, 2015).

Penciptaan inovasi memerlukan dukungan di bidang Sumber Daya Manusia sebagai investasi (Valdez-Juárez et al., 2016). Perkembangannya inovasi memerlukan kemampuan manajemen untuk memberikan dorongan kepada karyawan untuk mengembangkan pengalaman yang penting sebagai investasi membuat (Mathuramaytha, 2012). Hasil ini mengatakan bahwa HRM berkontribusi untuk meningkatkan kinerja organisasi (Silvia et al., 2016; do et al., 2016) dan menciptakan Inovasi (Nieves & Quintana, 2018; Okoe et al., 2018).

### **Saran**

1. Pelaku UMKM harus sering mengikuti pelatihan-pelatihan yang dapat mendukung pengembangan kapasitas SDM.
2. Pemilik usaha diharapkan dapat memfasilitasi karyawan untuk mengikuti pendampingan pelatihan pengembangan SDM.
3. Para pelaku usaha diharapkan dapat mengembangkan inovasi usahanya dengan berbagai terobosan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan zaman.

### **Keterbatasan Penelitian**

Pentingnya peran dalam meningkatkan kinerja organisasi UKM, inovasi tetap menjadi faktor utama dalam keberhasilan suatu perusahaan dalam menghadapi di lingkungan yang terus berubah. Inovasi masih menjadi pencetus

organisasi untuk memenangkan kompetisi. Menurut Kremer et al., (2018) menyatakan bahwa inovasi dapat meningkat melalui kreativitas, suara, dan berbagi pengetahuan. Pengembangan inovasi membutuhkan dukungan dari pemimpin inovatif untuk membuat budaya inovatif (Coffman, 2015).

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Al Haraisa, Y. E. (2016). The Impact of Human Resource Management Practices on Innovation Performance: An Empirical Study on Jordanian Private Hospitals. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(4), 185-195. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/hur/ijaraf/v6y2016i4p185-195.html>
- Batt, B. (2002). Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, And Sales Growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597. Retrieved from [publication/234021321\\_Managing\\_Customer\\_Services\\_Human\\_Resource\\_Practices\\_Quit\\_Rates\\_and\\_Sales\\_Growth](https://www.researchgate.net/publication/234021321_Managing_Customer_Services_Human_Resource_Practices_Quit_Rates_and_Sales_Growth)
- Budhwar, P. S., Chand, M., & Katou, A. A. (2007). The impact of HRM practices on organizational performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations*, 29(6), 576-594. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/235267016\\_The\\_impact\\_of\\_HRM\\_practices\\_on\\_organisational\\_](https://www.researchgate.net/publication/235267016_The_impact_of_HRM_practices_on_organisational_)

- performance\_in\_the\_Indian\_hotel\_industry
- Byukusenge, E., Munene, J. C., & Orabia, L. (2016). Does Knowledge Management Lead to Innovation? An Empirical Study on SMEs in Rwanda? *International Journal of Management Science and Business Administration*, 2(9), 7-19. <http://dx.doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.29.1001>
- Chen, S. (2017). The Relationship between Innovation and Firm Performance: A Literature Review. In *Proceedings of the 2017 7<sup>th</sup> International Conference on Social Network, Communication and Education (SNCE 2017)* (pp. 648- 652). [https://doi.org/10.2991/snce-17.2017.132\\_11](https://doi.org/10.2991/snce-17.2017.132_11)
- Cho, H. J., & Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*, 26(6), 555-575. 115 Problems and Perspectives in Management, Volume 18, Issue 1, 2020 [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.10](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.10)
- Cho, S., Woods, R. H., Jang, S. S., & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 262-277. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.04.001>
- Chong, H. G. (2008). Measuring Performance of Small and Medium Sizes Enterprises: The Grounded Theory Approach. *Journal of Business and Public Affairs*, 2(1), 1-10. [Medium\\_Sized\\_Enterprises\\_The\\_Grounded\\_Theory\\_Approach](https://doi.org/10.1016/j.jbpa.2017.12.016)
- Chow, I. H. S. (2017). The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 202-217. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/321285515\\_The\\_mechanism\\_underlying\\_the\\_empowering\\_leadership-creativity\\_relationship](https://www.researchgate.net/publication/321285515_The_mechanism_underlying_the_empowering_leadership-creativity_relationship)
- Dahie, A. M., & Mohamed, R. A. (2017). Human Resource Management Practice and Organizational Performance: Case Study from Hormuud
- El-Ghalayini, Y. (2017). Human resource management practices and organizational performance in public sector organization. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(3), 65-80. 21. El-Kassar, A. N., & Singh, S. K. (2019). Green innovation and organizational performance: the influence of big data and the moderating role of management commitment and HR practices. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 483-498. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.016>
- Farouk, S., Elanain, H. M., Obeidat, S. M., & Al-Nahyan, M. (2016). HRM practices and organizational performance in

- the UAE banking sector: The mediating role of organizational innovation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 773-791. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2016-0010>
- Florén, H., Rundquist, J., & Fischer, S. (2016). Entrepreneurial orientation and human resource management: effects from HRM practices. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(2), 164-180.
- Ghosh, K. (2015). Developing Organizational Creativity and Innovation toward a Model of Self-Leadership, Employee Creativity, Creativity Climate and Workplace Innovative Orientation. *Management Research Review*, 38(11), 1126-1148. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2014-0017>
- Gil-Marques, M., & Moreno-Luzon, M. D. (2013). Driving human resources towards quality and innovation in a highly competitive environment. *International Journal of Manpower*, 34(8), 839-860. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/262825259\\_Driving\\_human\\_resources\\_towards\\_quality\\_and\\_innovation\\_in\\_a\\_highly\\_competitive\\_environment](https://www.researchgate.net/publication/262825259_Driving_human_resources_towards_quality_and_innovation_in_a_highly_competitive_environment)
- Hair, Jr. J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, Thousand Oaks, California. Retrieved
- Heeks, R., Amalia, M., Kintu, R., & Shah, N. (2013). Inclusive 116 Problems and Perspectives in Management, Volume 18, Issue 1, 2020. 18(1).2020.10 Innovation: Definition, Conceptualisation and Future Research Priorities (Manchester Centre for Development Informatics Working Paper, .Retrieved from [http://hummedia.manchester.ac.uk/institutes/gdi/publications/workingpapers/di/di\\_wp53.pdf](http://hummedia.manchester.ac.uk/institutes/gdi/publications/workingpapers/di/di_wp53.pdf)
- Hua, S. Y., & Wemmerlöv, U. (2006). Product change intensity, product advantage, and market performance: an empirical investigation of the PC industry. *Journal of Product Innovation Management*, 23(4), 316-329. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2006.00204>.
- Johannessen, J. A., & Skaalsvik, H. (2015). The development of innovations in organizations: The role of creative energy fields. *Kybernetes*, 44(1), 89-106.
- Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2018). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65-74. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.010>
- Lai, Y. L., Hsu, M. S., Lin, F. J., Chen, Y. M., & Lin, Y. H. (2014). The effects of industry

- cluster knowledge management on innovation performance. *Journal of Business Research*, 67(5), 734-739. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.036>
- Lu, K., Zhu, J., & Bao, H. (2015). High-performance human resource management and firm performance: The mediating role of innovation in China. *Industrial Management & Data Systems*, 115(2), 353-382. <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2014-0317>
- Ma Prieto, I., & Pilar Perez-Santana, M. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184-208. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0199>
- Madison, K., Daspit, J. J., Turner, K., & Kellermanns, F. W. (2018). Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance. *Journal of Business Research*, 84, 327-336. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.021>
- Manafi, M., & Subramaniam, I. D. (2015). Relationship between human resources management practices, transformational leadership, and knowledge sharing on innovation in Iranian electronic industry. *Asian Social Science*, 11(10), 358-385. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/276172435\\_Relation](https://www.researchgate.net/publication/276172435_Relation)
- ship\_between\_Human\_Resources\_Management\_Practices\_Transformational\_Leadership\_and\_Knowledge\_Sharing\_on\_Innovation\_in\_Iranian\_Electronic\_Industry
- Mumford, M. D., Bedell-Avers, K. E., & Hunter, S. T. (2008). Planning for innovation: A multilevel perspective. In *Multi-level issues in creativity and innovation*. Emerald Group Publishing Limited.
- Nawab, S., Nazir, T., Mohsin, Z. M., & Syed, M. F. (2015). Knowledge Management, Innovation and Organizational Performance. *International Journal of Knowledge Management*, 1(1), 43-48. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/81191599\\_Knowledge\\_Management\\_Innovation\\_and\\_Organizational\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/81191599_Knowledge_Management_Innovation_and_Organizational_Performance)
- Nieves, J., & Quintana, A. (2018). Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital. *Tourism and Hospitality Research*, 18(1), 72-83. [https://doi.org/10.1177-2F1467358415624137](https://doi.org/10.1177/2F1467358415624137)
- Okoe, A. F., Boateng, H., Narteh, B., & Boakye, R. O. (2018). Examining human resource practice outcomes and service innovation. *The Service Industries Journal*, 38(7-8), 431-445. <https://>

- doi.org/10.1080/02642069.2017.139763650.
- Papa, A., Dezi, L., Gregori, G.L., Mueller, J., & Miglietta, N. (2018). Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2017-0391>
- Rajiani, I., & Ismail, N. (2019). Management Innovation in Balancing Technology Innovation to Harness Universities Performance in the Era of Community 4.0. *Polish Journal of Management Studies*, 19(1), 309-321. <http://dx.doi.org/10.17512/pjms.2019.19.1.24>
- Rajiani, I., Haslinda, M., & Hardjono, B. (2016). Ability Motivation and Opportunity Determinants of Green Human Resources Management Innovation. *Research Journal of Business Management*, 10, 51-57. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/307869071\\_Ability\\_Motivation\\_and\\_Opportunity\\_as\\_Determinants\\_of\\_Green\\_Human\\_Resources\\_Management\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/307869071_Ability_Motivation_and_Opportunity_as_Determinants_of_Green_Human_Resources_Management_Innovation)
- Riana, I. G., Rihayana, I. G., & Ratih, I. A. D. K. (2019). Creating Innovation Through knowledge Saring and Absorptive Capacity. *Polish Journal of Management Studies*, 19(1), 338-352. <http://dx.doi.org/10.17512/pjms.2019.19.1.26>
- Sabiu, M. S., Mei, T. S., & Joarder, M. H. R. (2016). An Empirical Analysis of HRM Practices And Organisational Performance Relationship In The Context Of Developing Nation: The Moderating Effect Of Ethical Climates. *International Journal of Management Research & Review*, 6(10), 1463-1481. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/An-empirical-analysis-of-HRM-practices-and-in-the-Sabiu-Tang/Oe61429a18eb9c9f61a6a8cf38576ac599669c2b>
- Sanchez A, A., & Marin, G. S. (2005). Strategic Orientation, Management Characteristics and Performance: A Study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 287-306.
- Sheehan, M., Garavan, T. N., & Carbery, R. (2013). Innovation and human resource development (HRD). *European Journal of Training and Development*, 38(2), 2-14. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2013-0128>
- Silvia, S., Ermanno, C. T., & Francisco, J. L. A. (2016). Human resource management practices and organizational performance. The mediator role of immaterial satisfaction in Italian Social Cooperatives. *Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Zaragoza*.
- Tan, C. L., & Nasurdin, A.M. (2011). Human resource management

- practices and organizational innovation: assessing the mediating role of knowledge management effectiveness. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(2), 155-167. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/283363034\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Practices\\_and\\_Organizational\\_Innovation\\_Assessing\\_the\\_Mediating\\_Role\\_of\\_Knowledge\\_Management\\_Effectiveness](https://www.researchgate.net/publication/283363034_Human_Resource_Management_Practices_and_Organizational_Innovation_Assessing_the_Mediating_Role_of_Knowledge_Management_Effectiveness)
- Valdez-Juárez, L. E., García-Pérez de Lema, D., & Maldonado-Guzmán, G. (2016). Management of knowledge, innovation and performance in SMEs. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 11, 141-176. Retrieved from <http://www.ijikm.org/Volume11/IJIKMv11p141-176Valdez2254.pdf>
- Vermeeren, B., Kuiper, B., Bram, S., & Vogelaar, M. (2014). Human Resource Management and Performance of Public Organizations: A study of HRM activities and public service quality of Dutch municipalities (pp. 1-28) (Paper to be presented at the EGPA conference on Thursday 4<sup>th</sup> September 2008 at the Erasmus University Rotterdam). Retrieved from [http://dx.doi.org/10.21511/ppm18\(1\).2020.10](http://dx.doi.org/10.21511/ppm18(1).2020.10) from [https://www.academia.edu/13647335/Human\\_Resource\\_Management\\_and\\_Performance\\_of\\_Public\\_Organizations\\_A\\_study\\_of\\_HRM\\_activities\\_and\\_public\\_service\\_quality\\_of\\_Dutch\\_municipalities](https://www.academia.edu/13647335/Human_Resource_Management_and_Performance_of_Public_Organizations_A_study_of_HRM_activities_and_public_service_quality_of_Dutch_municipalities)
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., Gerhart, B., & Delery J. (2000). Measurement error in research on human resources and firm performance: Additional data and suggestions for future research (CAHRS Working Paper No. 00-21). Ithaca, NY: Cornell University.

**Peran Kepemimpinan Karismatik dan *Work-Life Balance* Terhadap  
Komitmen Organisasional Melalui Kepuasan Kerja Karyawan pada Industri  
*Broadcasting***

<sup>1</sup>Ni Putu Trisna Juliarti, <sup>2</sup>Rina Anindita  
Universitas Esa Unggul, Jakarta, Indonesia  
Email : [rina.anindita@esaunggul.ac.id](mailto:rina.anindita@esaunggul.ac.id)

(Diterima: September 2021; Direvisi: Oktober 2021; Dipublikasikan: Januari 2022)

**ABSTRAK**

Ketidakseimbangan dalam kehidupan kerja seorang karyawan telah menjadi masalah utama karena banyaknya isu yang berkaitan dengan kesejahteraan karyawan, tingkat produktivitas dan kebosanan di tempat kerja. *Work-Life balance* kini telah menjadi topik yang rentan karena menawarkan manfaat nyata bagi organisasi dan keberhasilannya, sehingga tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah memberikan penjelasan tentang pengaruh kepemimpinan karismatik dan *Work-Life balance* terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja karyawan pada industri *broadcasting*. Penelitian dilakukan dengan survey menggunakan kuesioner yang disebar pada bulan November-Desember 2019 dimana responden yang digunakan sebanyak 190 karyawan pada industri *broadcasting* di Jabodetabek. Data dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, *Work-Life balance* yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, kepuasan kerja yang baik akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan, kepemimpinan karismatik yang baik akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan dan *Work-Life balance* yang baik tidak meningkatkan komitmen organisasional karyawan secara langsung.

**Kata Kunci: Kepemimpinan Karismatik, *Work-Life Balance*, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, *Broadcasting***

**JENIUS****PENDAHULUAN**

*Work-Life balance* menjadi elemen penting dalam mempertahankan dan mencapai keseimbangan antara kehidupan individu dan kehidupan kerja. Meskipun *Work-Life balance* telah mendapat perhatian luas, namun masih banyak organisasi yang belum menerapkan strategi yang tepat untuk meminimalkan konflik kehidupan kerja dan mencapai *Work-Life balance* (Dizaho *et al.*, 2017). Seperti dalam skenario global saat ini, perubahan budaya kerja terjadi dengan sangat cepat. Perubahan ini menyulitkan karyawan untuk menyeimbangkan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mereka. *Work-Life balance* merupakan salah satu masalah bagi karyawan dan organisasi, karena tuntutan bersaing yang tinggi dapat menyebabkan produktivitas yang rendah pada organisasi (Pandey & Khare, 2013). *Work-Life balance* adalah prioritas yang tepat antara kehidupan profesional dan kehidupan pribadi, namun demikian kebutuhan organisasi sering mengabaikan kebutuhan pribadi karyawan. Permintaan pekerjaan menjadi berlebihan dengan terus meningkatnya persaingan dan globalisasi, sehingga karyawan harus bekerja lebih keras dari sebelumnya untuk memenuhi persyaratan organisasi (Ashima, 2015).

Parkes & Langford (2008) menemukan bahwa kepuasan kerja dengan *Work-Life balance* berhubungan positif dengan kepuasan terhadap penghargaan dan pengakuan. Pradhan *et al.* (2016) menemukan adanya hubungan positif antara *Work-Life balance* dengan

komitmen organisasional. *Work-Life balance* memiliki hubungan positif meskipun tidak signifikan secara statistik dengan komitmen organisasional (Rasheed *et al.*, 2017). Silva *et al.* (2015) juga menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *Work-Life balance* dengan komitmen karyawan terhadap organisasinya. Kepuasan kerja adalah penentu komitmen organisasional, karena kepuasan kerja adalah variabel yang memiliki nada “afektif” dan dianggap terbaik terkait dengan komitmen afektif (Meyer *et al.*, 2002).

Namun sayangnya, penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan karismatik, *Work-Life balance*, kepuasan kerja dan komitmen organisasional sudah banyak dilakukan, namun hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah belum banyak penelitian yang menggunakan variabel kepemimpinan karismatik dan *Work-Life balance* secara bersamaan dalam satu penelitian. Penelitian mengenai kepemimpinan karismatik yang dilakukan di industri *broadcasting* masih jarang diteliti selama tiga tahun terakhir. Perbedaan lain yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pengukuran variabel kepuasan kerja yang menggunakan dimensi dari Weiss *et al.* (1967).

Berdasarkan kesenjangan penelitian di atas maka tujuan dari penelitian yang ingin dicapai adalah memberikan penjelasan tentang pengaruh kepemimpinan karismatik dan *Work-Life balance* terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja karyawan pada industri *broadcasting*.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Kepemimpinan Karismatik

Konsep karisma pertama kali digunakan untuk menggambarkan hadiah khusus yang dimiliki individu terpilih yang memberi mereka kemampuan untuk melakukan hal-hal luar biasa, sehingga keyakinan dan visi para pemimpin ini membantu menarik karyawan terbaik (Zhang et al., 2011). Kepemimpinan Karismatik berbeda dari bentuk kepemimpinan lainnya melalui perumusan visi masa depan yang dibagi dan diidealkan, artikulasi inspirasi dan tindakannya berdedikasi pada jalur organisasi menuju visi (Banks et al., 2017). Perilaku pemimpin karismatik secara langsung menghasilkan perasaan hormat, rasa identitas kolektif, dan persepsi kinerja tugas kelompok (Conger et al., 2000).

### 2. Work-Life Balance

Hudson (2005) mendefinisikan *Work-Life balance* sebagai tingkat partisipasi yang memuaskan antara berbagai peran dalam kehidupan seseorang, dengan berfokus pada pekerjaan dan kehidupan pribadi masing-masing individu. Kualitas *Work-Life balance* tergantung pada kepuasan kerja, hubungan manusia, pengembangan dan promosi, kondisi kerja, kompensasi, keluhan dan stres (Subramaniam et al., 2010). *Work-Life balance* sebagai tingkat di mana individu merasa puas secara merata dengan peran pekerjaan dan peran keluarga, dengan demikian orang-orang yang memiliki *Work-Life balance* adalah mereka yang memiliki

dedikasi yang sama untuk bekerja dan bertanggung jawab terhadap hidup (Greenhaus et al., 2003). Selanjutnya, Dundas (2008) menegaskan bahwa *Work-Life balance* adalah tentang mengelola tekanan secara efisien antara pekerjaan yang dibayar dan semua kegiatan tambahan yang penting bagi orang-orang seperti keluarga, kegiatan masyarakat, pekerjaan sukarela, pertumbuhan individu dan waktu luang serta hiburan. Program-program yang memfasilitasi pelepasan psikologis seperti kegiatan waktu luang, lokakarya tentang manajemen waktu dan relaksasi dapat membantu karyawan untuk meminimalkan konflik kehidupan kerja dan mencapai *Work-Life balance* (Moreno-Jiménez, 2009).

### 3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang (Brief & Weiss, 2002). Sedangkan Lund (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai jumlah komunikasi yang diamati antara apa yang dituntut seseorang dari pekerjaannya dengan apa yang telah diberikan kepadanya oleh pekerjaan dan organisasi. Di sisi lain, Antoncic (2011) berpendapat bahwa kepuasan kerja mengacu pada kepuasan karyawan dengan pekerjaan mereka dan jumlah minat dalam kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan. Kepuasan kerja adalah semacam reaksi terhadap pekerjaan tertentu atau masalah yang terkait dengan pekerjaan (Gunlu et al., 2010).

#### 4. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah penyesuaian individu dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi, kemauan untuk melakukan tugas dan menampilkan upaya untuk organisasi (Meyer *et al.*, 2002). Komitmen organisasional adalah kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi, penerimaan tujuan organisasi dan kemauan untuk mengerahkan upaya untuk tetap dalam organisasi itu (Dee *et al.*, 2006). Komitmen organisasional digambarkan sebagai reaksi keseluruhan terhadap organisasi (Gunlu *et al.*, 2010) dan merupakan faktor kunci dalam menentukan daya saing organisasi yang meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan (Azeem, 2010). Karyawan yang memiliki komitmen organisasional akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran akan menguntungkan para karyawan (Amalia, 2019). Komitmen organisasional dapat mengarah ke berbagai hasil organisasi seperti tingkat *turnover* yang lebih rendah, peningkatan motivasi, peningkatan perilaku warga organisasi dan dukungan organisasi yang berkelanjutan (Kwon & Banks, 2004). Di sisi lain, Cichy *et al.* (2009) menyebut komitmen organisasional sebagai sejauh mana seseorang menginternalisasi nilai-nilai,

tujuan, rasa kesetiaan dan kepatuhan terhadap tempat kerja.

### METODE PENELITIAN

#### 1. Populasi dan Sampel

Sesuai dengan alat analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Model* (SEM), maka penentuan jumlah sampel minimum yang representatif adalah jumlah sampel harus memiliki lima kali jumlah pernyataan yang dianalisis (Hair *et al.*, 2008). Terdapat 38 pernyataan pada kuesioner penelitian ini, sehingga jumlah minimum sampel yang dibutuhkan adalah 190 responden.

#### 2. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel eksogen yaitu kepemimpinan karismatik dan *work-life balance*, serta dua variabel endogen yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Penelitian ini menggunakan *confirmatory factor analysis* untuk uji validitas yaitu dengan melihat nilai *Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling* (KMO) dan *measures of sampling adequacy* (MSA).

Alat analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Model* (SEM).

#### 3. Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

##### **Hubungan antara Kepemimpinan Karismatik dengan Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan karismatik sangat kuat dan positif terkait dengan beberapa hasil pengikut penting (Conger *et al.*, 2000). Karisma pemimpin berhubungan

positif dengan pengaruh positif pengikut, khususnya ditemukan bahwa pengikut pemimpin karismatik lebih bahagia dari pada mereka yang mengikuti pemimpin non-karismatik (Erez *et al.*, 2008). Di sisi lain, Vlachos *et al.* (2013) dengan latar belakang penelitian terhadap dampak inisiatif *Corporate Social Responsibility* (CSR) dari tiga organisasi manufaktur terkemuka dunia, membangun dan menguji kerangka kerja bertingkat yang komprehensif dan berfokus pada apakah karyawan memperoleh kepuasan kerja dari program CSR.

**H1: Kepemimpinan Karismatik yang baik akan meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan**

**Hubungan antara Work-Life balance dengan Kepuasan Kerja**

Varatharaj & Vasantha (2016) telah mengidentifikasi *Work-Life balance* sebagai sumber kepuasan kerja dalam layanan sektor-sektor seperti perbankan, pendidikan dan organisasi pemerintah. Mereka berpendapat bahwa karyawan yang dapat menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, dapat mencapai kepuasan kerja yang lebih tinggi dan berkontribusi lebih banyak bagi keberhasilan organisasi.

**H2: Work-Life balance yang baik akan meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan**

**Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasional**

Kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasional karyawan karena

apabila organisasi dapat memberikan gaji dan beban kerja yang sesuai dengan tugas yang diberikan maka komitmen karyawan terhadap organisasinya semakin meningkat (Rojuaniah, 2019). Kepuasan kerja karyawan memiliki efek positif pada komitmen organisasional (Nikpour, 2018).

**H3: Kepuasan Kerja yang baik akan meningkatkan Komitmen Organisasional karyawan**

**Hubungan antara Kepemimpinan Karismatik dengan Komitmen Organisasional**

Perilaku pemimpin karismatik, seperti kepekaan terhadap kebutuhan anggota dan memiliki visi yang jelas, secara positif terkait dengan komitmen organisasi yang afektif (Rowden, 2000). Penelitian Barling *et al.* (1996) menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan. Shastri *et al.* (2010) melakukan penelitian untuk memajukan pemahaman tentang hubungan kepemimpinan karismatik dan komitmen organisasional pada beberapa organisasi di daerah India timur dan utara.

**H4: Kepemimpinan Karismatik yang baik akan meningkatkan Komitmen Organisasional karyawan**

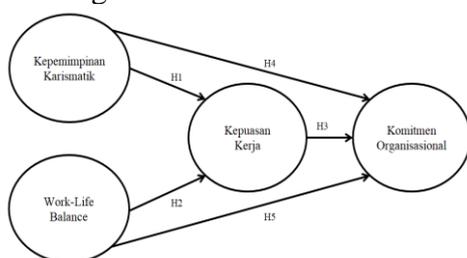
**Hubungan antara Work-Life balance dengan Komitmen Organisasional**

Efek *Work-Life balance* pada komitmen organisasional dan perilaku kewarganegaraan organisasi yang dilakukan di

industri manufaktur menemukan adanya hubungan yang positif antara *Work-Life balance* dengan komitmen organisasional (Pradhan *et al.*, 2016). *Work-Life balance* dan komitmen organisasional memiliki hubungan yang positif, karena jika karyawan memiliki *Work-Life balance* yang baik, mereka lebih berkomitmen dengan organisasi mereka.

**H5: *Work-Life balance* yang baik akan meningkatkan Komitmen Organisasional 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, masa kerja dan unit kerja) dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan yang signifikan terhadap masing-masing variabel yaitu kepemimpinan karismatik, *Work-Life balance*, kepuasan kerja dan komitmen organisasional maka diperlukan suatu uji beda. Seluruh 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 akhir, masa kerja dan unit kerja terhadap variabel kepemimpinan karismatik, *Work-Life balance*, kepuasan kerja dan komitmen organisasional menunjukkan sig homogeneity > 0,05 dan anova > 0,05 artinya tidak ada perbedaan bersifat homogeneity.

**Uji Validitas dan Reliabilitas (Costruct)**

Pada hasil pengukuran validitas konstruk, semua indikator pada variabel kepemimpinan karismatik, *Work-Life balance*, kepuasan kerja dan komitmen organisasional dapat diterima, karena nilai *factor loading* memiliki kecocokan yang baik (> 0,50), dan nilai *t-value* lebih besar dari *t-tabel* (1,96) pada level signifikansi 5%. Selanjutnya, uji reliabilitas konstruk memenuhi syarat reliabilitas dengan nilai CR diatas 0,60 dan nilai VE diatas 0,50 (Hair *et al.*, 2013). Pada nilai CR semua memenuhi syarat reliabel yaitu nilai diatas 0,60, kepemimpinan karismatik (0,96), *Work-Life balance* (0,94), kepuasan kerja (0,86), dan komitmen organisasional (0,93). Pada nilai VE semua memenuhi syarat reliabel yaitu nilai diatas 0,50, untuk kepemimpinan karismatik (0,79), *Work-Life balance* (0,71), kepuasan kerja (0,54), dan komitmen organisasional (0,72).

**2. Analisis Uji Struktural**

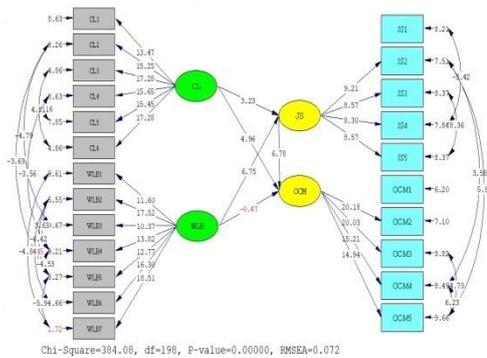
Analisis uji struktural dapat dilihat dari nilai R<sup>2</sup>. Nilai R<sup>2</sup> untuk masing-masing persamaan

berfungsi untuk menunjukkan seberapa jauh variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen.

**Analisis Kesesuaian Seluruh Model**

Dari analisis uji kesesuaian semua pengujian menunjukkan kecocokan yang baik diantaranya *Chisquare*, *ECVI*, *AIC* dan *CAIC*, *Fit Index*, dan *Goodness of Fit*. Terdapat hasil *good fit* pada *RMSEA* dan hasil *closefit* pada *Critical N*. Dari hasil analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa uji kecocokan keseluruhan model memenuhi syarat (*good fit*).

(hasil dapat dilihat pada lampiran 8 pada tabel 15). Selanjutnya penelitian ini menghasilkan *path* diagram T-Value sebagai berikut:



Gambar 2. Hasil Uji T-Value

Keterangan: kepemimpinan karismatik (CL), *Work-Life balance* (WLB), kepuasan kerja (JS), dan komitmen organisasional (OCM).

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

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis Model Penelitian

Hipotesis	Pernyataan hipotesis	Nilai T-Value	Keterangan
H <sub>1</sub>	Kepemimpinan Karismatik yang baik akan meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan	3,23	Data mendukung hipotesis
H <sub>2</sub>	<i>Work-Life balance</i> yang baik akan meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan	6,75	Data mendukung hipotesis
H <sub>3</sub>	Kepuasan Kerja yang baik akan meningkatkan Komitmen Organisasional karyawan	6,78	Data mendukung hipotesis
H <sub>4</sub>	Kepemimpinan Karismatik yang baik akan meningkatkan Komitmen Organisasional karyawan	4,96	Data mendukung hipotesis
H <sub>5</sub>	<i>Work-Life balance</i> yang baik akan meningkatkan Komitmen Organisasional karyawan	0,47	Data tidak mendukung hipotesis

Sumber: Hasil Analisis Data SEM Lisrel

**PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Dalam penelitian ini terdapat hasil yang menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada industri *broadcasting*. Hal ini mengartikan bahwa kepemimpinan karismatik yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan berpikir bahwa manajer mereka memiliki kualitas kepemimpinan karismatik, mereka cenderung mengaitkan motif organisasi untuk nilai-nilai intrinsik, yang pada gilirannya secara positif terkait dengan kepuasan kerja. Karisma pemimpin berhubungan positif dengan pengaruh positif pengikut sehingga pengikut pemimpin yang karismatik lebih bahagia dari pada mereka yang mengikuti pemimpin yang non-

karismatik. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Vlachos *et al.* (2013); (Erez *et al.*, 2008); dan (Conger *et al.*, 2000) bahwa kepemimpinan karismatik memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Selanjutnya dalam penelitian ini terdapat hasil yang menunjukkan bahwa *Work-Life balance* yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada industri *broadcasting*. Hal ini mengartikan bahwa *Work-Life balance* yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang dapat menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, dapat mencapai kepuasan kerja yang lebih tinggi dan berkontribusi lebih banyak bagi keberhasilan organisasi. Sejalan dengan itu, disarankan bahwa perilaku manajer terhadap karyawan menentukan dukungan atau hambatan yang dialami. Organisasi memposisikan strategi keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, khususnya dalam kaitannya dengan tanggung jawab sosial dan kesejahteraan. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Varatharaj & Vasantha (2016); Parkes & Langford (2008); Stefanovska *et al.* (2019); dan (Rojuaniah, 2019) bahwa *Work-Life balance* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dalam penelitian ini juga terdapat hasil yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang baik akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan pada industri *broadcasting*. Hal ini mengartikan bahwa kepuasan kerja yang baik dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Kepuasan kerja yang lebih tinggi akan menghasilkan komitmen

organisasional yang lebih tinggi juga, karena karyawan lebih berkomitmen pada organisasi mereka setiap kali mereka merasa puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja memberikan dampak yang positif terhadap komitmen organisasional. Karyawan hanya cukup puas dengan pekerjaan mereka, karena semakin besar kepuasan kerja karyawan, semakin karyawan tersebut berkomitmen untuk organisasinya. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Aban & Perez (2019); Nikpour (2018); dan Suma & Lesha (2013) bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik yang baik akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan pada industri *broadcasting*. Hal ini mengartikan bahwa kepemimpinan karismatik yang baik dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Perilaku pemimpin karismatik, seperti kepekaan terhadap kebutuhan anggota dan memiliki visi yang jelas, secara positif terkait dengan komitmen organisasi yang afektif sehingga kepemimpinan karismatik dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan. Kepekaan pemimpin terhadap kebutuhan anggota terkait dengan komitmen organisasi, memiliki visi yang jelas dan mengartikulasikannya terkait dengan komitmen, sehingga manajer harus jelas tentang tujuan dan nilai-nilai organisasi. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Shastri *et al.* (2010); Barling *et al.* (1996); dan (Rowden, 2000) bahwa kepemimpinan karismatik memiliki pengaruh

terhadap komitmen organisasional karyawan.

Namun dalam penelitian ini terdapat hasil yang menunjukkan bahwa *Work-Life balance* yang baik belum tentu meningkatkan komitmen organisasional karyawan pada industri *broadcasting*. Hal ini mengartikan bahwa *Work-Life balance* yang baik tidak dapat mempengaruhi secara langsung tingkat komitmen karyawan terhadap organisasinya. Hasil ini bertentangan dengan hipotesis dan tidak sesuai dengan penelitian Pradhan *et al.* (2016); (Sakthivel & Jayakrishnan, 2012); Rasheed *et al.* (2017); dan Gulbahar *et al.* (2014). *Work-Life balance* tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional pada industri yang dianalisis oleh peneliti, hal tersebut mungkin disebabkan karena walaupun karyawan yang bekerja pada industri tersebut tidak memiliki *Work-Life balance* yang baik, mereka memiliki kepuasan kerja yang baik untuk meningkatkan komitmen mereka pada perusahaan. Mereka puas dengan jumlah gaji yang diberikan, fasilitas di tempat kerja yang memadai, cara atasan memperlakukan karyawannya, hingga pemberian prestasi apabila karyawan tersebut melakukan suatu pencapaian atas kinerjanya. Faktor kepemimpinan yang baik juga meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Atasan yang sering mengungkapkan kepedulian dan menunjukkan kepekaan terhadap kebutuhan karyawan juga mempengaruhi komitmen organisasional karyawan. Rekan kerja yang saling mendukung, menghormati dan percaya satu sama

lain atas tanggung jawabnya masing-masing menciptakan kinerja yang saling bersinergi dan dapat mencapai tujuan perusahaan. Saat tujuan perusahaan tercapai, keberhasilan tersebut diapresiasi dan dihargai oleh perusahaan sehingga komitmen organisasional meningkat. Keahlian dasar yang dimiliki oleh seorang karyawan mempengaruhi komitmen organisasional terhadap perusahaan karena ketika keahlian seorang karyawan memiliki suatu keunikan atau melebihi standar yang ditentukan perusahaan, karyawan tersebut memperoleh komitmen organisasional yang tinggi. Perusahaan memberikan fasilitas dan keuntungan-keuntungan yang ditawarkan untuk karyawan dengan memberikan pelatihan-pelatihan dan kursus sehingga menciptakan komitmen karyawan yang lebih tinggi. Faktor komitmen organisasional juga diperoleh dari faktor lain seperti konsep diri dan keperluan-keperluan pribadi. Konsep diri adalah pandangan dan sikap individu terhadap diri sendiri. Pandangan diri terkait dengan dimensi fisik, karakteristik individual, dan motivasi diri. Konsep diri para karyawan mempengaruhi sikap karyawan terhadap lingkungan organisasi dan terpenuhinya keperluan pribadi meningkatkan semangat kerja sehingga mempengaruhi komitmen karyawan untuk bekerja di perusahaan tersebut. Hal ini didukung oleh pernyataan Azliyanti (2017) dan Nirmalasari (2018) bahwa *Work-Life balance* tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan. Walaupun terdapat manfaat yang dirasakan oleh karyawan terhadap

organisasinya, belum tentu cukup untuk membuat karyawan memutuskan tetap tinggal pada organisasi tersebut.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **1. Kesimpulan**

Hasil yang dapat disimpulkan dari penelitian ini yang pertama yaitu kepemimpinan karismatik yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, kedua yaitu *Work-Life balance* yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, ketiga yaitu kepuasan kerja yang baik akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan, keempat yaitu kepemimpinan karismatik yang baik akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan dan kelima yaitu *Work-Life balance* yang baik tidak meningkatkan Komitmen Organisasional karyawan secara langsung.

### **2. Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan penelitian mengacu pada beberapa kelemahan dalam penelitian ini. Beberapa keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini yaitu penelitian ini hanya membahas sebatas variabel kepemimpinan karismatik, *Work-Life balance*, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Kemudian, terdapat kemungkinan para responden tidak mengisi dengan sesungguhnya atau hanya mengisi berdasarkan kondisi ideal yang diharapkan dan bukan kondisi sebenarnya yang sedang terjadi.

### **3. Saran Untuk Penelitian Selanjutnya**

Pengembangan penelitian mendatang dapat menambahkan variabel-variabel lain selain kepemimpinan karismatik dan *Work-Life balance* yang mampu meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional seperti variabel lain dapat disarankan yaitu variabel motivasi kerja. Penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan penelitiannya tidak hanya di daerah Jabodetabek tetapi di industri *broadcasting* seluruh Indonesia atau bidang industri lainnya.

### **4. Implikasi Manajerial**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran kepemimpinan karismatik dan *Work-Life balance* terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja karyawan pada industri *broadcasting*. Layaknya perusahaan lain, jam kerja di industri *broadcasting* standarnya 8 jam sehari tergantung shift. Bahkan ada shift masuk kerja dini hari dan pulang siang hari. Bekerja di industri *broadcasting* harus bergulat dengan riset dan karyawan harus siap berkoordinasi dengan hampir semua divisi. Persoalan lain yang tak hentinya dibahas jika berkaitan dengan industri ini yaitu persoalan gaji, walaupun beberapa industri *broadcasting* sudah menerapkan upah yang cukup, namun tidak sedikit yang masih memberikan upah yang belum sebanding dengan kerja keras yang karyawan lakukan. Hal ini kadang bisa dimaklumi, sebab industri media di negara kita memang belum begitu maju. Oleh karena itu,

implikasi manajerial yang dapat diajukan untuk meningkatkan komitmen organisasional melalui kepuasan kerja karyawan pada industri *broadcasting* yaitu dengan melihat dimensi kepemimpinan karismatik dan kepuasan kerja yang digunakan pada penelitian ini. Dimensi pertama dari kepemimpinan karismatik yang akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan yaitu visi dan artikulasi. Dalam hal ini, atasan perlu memotivasi karyawan dengan memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi, mengenali kekurangan dan kelebihan yang dimiliki karyawan hingga mempererat hubungan kekeluargaan sesama karyawan. Dimensi kedua dari kepemimpinan karismatik yang akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan yaitu sensitivitas terhadap lingkungan. Atasan harus mengenali kendala dalam lingkungan sosial perusahaan dan merebut peluang baru untuk mencapai tujuan. Dimensi ketiga dari kepemimpinan karismatik yang akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan yaitu sensitivitas terhadap kebutuhan karyawan. Atasan mengungkapkan kepedulian pribadi terhadap kebutuhan karyawan dan menunjukkan kepekaan terhadap kebutuhan karyawan dalam perusahaan.

Selanjutnya, dilihat dari dimensi kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini. Dimensi pertama yaitu kepuasan terhadap lingkungan kerja. Dalam hal ini, karyawan merasa puas

dengan cara atasannya dalam menangani pekerjaan, merasa puas dengan kondisi kerja dan merasa puas dengan gaji dan jumlah pekerjaan yang dilakukan. Dimensi kedua yaitu kepuasan hati nurani. Karyawan diberikan kesempatan untuk melakukan hal yang berbeda dari waktu ke waktu dan diberikan kesempatan untuk melakukan sesuatu yang memanfaatkan kemampuan karyawan tersebut. Dimensi ketiga yaitu kepuasan atas kehendak. Dalam hal ini, karyawan diberikan kebebasan untuk menggunakan penilaiannya sendiri, diberikan kesempatan untuk mencoba metodenya sendiri dalam melakukan pekerjaan. Karyawan juga diberikan prestasi atas apa yang telah dikerjakan sehingga komitmen organisasional karyawan tersebut meningkat dan akan berpikir kembali apabila memutuskan untuk meninggalkan organisasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aban, C. J. I., & Perez, V. E. B. (2019). The Relationship of Organizational Commitment , Job Satisfaction, and Perceived Organizational Support of Telecommuters in The National Capital Region, 8(4), 162–198.
- Adekola, B. (2012). The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction: A Study of Employees at Nigerian Universities. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2), 1.
- Al Jenaibi, B. (2010). Job satisfaction: comparisons among diverse public

- organizations in the UAE. *Management Science and Engineering, Vol. 4 No. 3, Pp. 60-79.*
- Alianto, A., & Rina Anindita. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Stress Kerja. *Universitas Esa Unggul.*
- Amalia, L. (2019). Model Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Sebagai Konsekuensi dari Keterlibatan Kerja Karyawan Non Dosen PTS di DKI Jakarta. *Universitas Esa Unggul.*
- Antoncic, J. A., & Antoncic, B. (2011). Employee satisfaction, entrepreneurship and firm growth: A model. *Industrial Management and Data Systems, 111(4), 589-607.*
- Ashima, J. (2015). A Study on Work Life Balance of Working Married Women Employed in Software Industry with Reference to Indore City. *Advances In Management, 8(12), 12-16.*
- Azeem, S. M. (2010). Job satisfaction and organizational commitment among employees in the Sultanate of Oman. *Psychology, 1(04), 295.*
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice, 3(4), 77-86.*
- Banks, G.C., Engemann, K.N., Williams, C.E., Gooty, J., mccauley, K.D. and Medaugh, M. R. (2017). "A meta-analytic review and future research agenda of charismatic leadership." *The Leadership Quarterly, Vol. 28 No. 4, Pp. 508-529.*
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology, 81(6), 827-832.*
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology, 53(1), 279-307.*
- Cichy, R. F., Cha. J., & K. S. (2009). The relationship between organizational commitment and contextual performance among private club leaders. *International Journal of Hospitalist Management, 28(1), 53-62.*
- Connelly, S., Gaddis, B., & Helton-Fauth, W. (2002). A closer look at the role of emotions in charismatic and transformational leadership. In F. Yammarino & B. J. Avolio (Eds.). *Transformational and Charismatic Leadership, 2: The Road Ahead. St. Louis, MO: Elsevier.*
- Dee, J. R., Henkin, A. B., & Singleton, C. A. (2006). Organizational commitment of teachers in urban schools: Examining the effects of team structures. *Urban Education, 41(6), 603-627.*
- Dizaho, E. K., Salleh, R., & Abdullah, A. (2017). Achieveing work life balance through flexible work schedules and arrangements. *Global Business and Management: An International Journal, 9(1), 455-466.*

- Doll, W. J., Xia, W., and Torkzadeh, G. (1994). A Confirmatory Factor Analysis of the End-User Computing Satisfaction Instrument. *MIS Quarterly*, 18(4), 357-369.
- Dundas, K. (2008). Work-Life Balance: There is no 'one-size-fits-all' solution. *K O'Rourke (Ed.), Managing Matters. Graduate College of Management, Southern Cross University, New South Wales, Vol. Summer (3), Pp. 7-8.*
- Elfitra Azliyanti. (2017). Persepsi Terhadap Kepemimpinan Transformasional Sebagai Pemoderasi Pengaruh Antara Keseimbangan Kerja Hidup Pada Komitmen Organisasional Karyawan. *Menara Ekonomi, ISSN: 2407-8565; E-ISSN: 2579-5295 Volume III No. 6.*
- Elprida Sidabutar, Tantri Yanuar Rahmat Syah, R. A. (2020). The Impact of Compensation, Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance. *Journal of Multidisciplinary Academic.*
- Erdogan, E., Basar, D., & Zehir, C. (2011). The Relationship Among Charismatic Leadership, Ethical Climate, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Companies. *Journal of Global Strategic Management*, 2(5), 49-49.
- Erez, A., Misangyi, V. F., Johnson, D. E., Iepine, M. A., & Halverson, K. C. (2008). Stirring the Hearts of Followers: Charismatic Leadership as the Transferal of Affect. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 602-616.
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441-456.
- Greenhaus, JH, Collins, KM and Shaw, J. (2003). "The relation between work-family balance and quality of life." *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63, Pp. 510-31.
- Gulbahar, Amjad, A., Kundi, G., Qureshi, Q., & Akhtar, R. (2014). Relationship between Work-Life Balance & Organizational Commitment. *Research on Humanities and Social Sciences*, 4(5), 1-7.
- Gunlu, E., Aksarayli, M., & Sahin Perçin, N. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 693-717.
- Hair, Anderson, Tatham, & B. (2008). Multivariate. Data Analysis Fifth Edition. USA: Prentice Hall International Inc.
- Hair, Anderson, Tatham, & B. (2013). Multivariate Data Analysis, Fifth Edition. USA: Prentice Hall International Inc.
- Hudson. (2005). "The Case for Work Life Balance: Closing the Gap between Policy and Practice." *20:20 Series. Hudson Global Resources.*
- Hur, W.-M., Han, S.-J., Yoo, J.-J. And Moon, T. W. (2015). "The moderating role of perceived organizational support on the relationship between emotional

- labor and job-related outcomes.” *Management Decision*, Vol. 53 No. 3, Pp. 605-624.
- Intan Nirmalasari. (2018). Analisis Pengaruh Work Life Balance Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Perawat Sebagai Mediator. *Universitas Sebelas Maret*.
- Joshi Sethi, U. (2014). Influence of Work Life Balance on Organisational Commitment: A Comparative Study of Women Employees Working in Public and Private Sector Banks. *European Journal of Business and managementonline*, 6(34), 2222-2839.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst, C., & Livingston, B. (2005). Charismatic and transformational leadership: A review and agenda for future research. *Zeitschrift Für Arbeits-Und Organisationspsychologie*, 50, 203-214.
- Kianto, A., Vanhala, M., Heilmann, P. (2016). The Impact of Knowledge Management on Job Satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621-636.
- Kwon, I. W. G., & Banks, D. W. (2004). Factors related to the organizational and professional commitment of internal auditors. *Managerial Auditing Journal*, 19(5), 606-622.
- Louise P Parkes, & Peter H Langford. (2008). Work – life balance or work – life alignment ? *Journal of Management & Organization*, 14(3), 267-284.
- Lowe, G. S. (2005). Control Over Time and Work-Life Balance: An Empirical Analysis.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
- Malhotra, N. K. (2010). Marketing Research: An Applied Orientation. *Sixth Edition*. Pearson Education.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993a). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993b). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 533-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Moreno-Jiménez, B. Et al. (2009). Effects of work-family conflict on employees' well-being: The moderating role of recovery

- strategies. *Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 14, No. 4, Pp. 427–440.* Doi: 10.1037/A0016739.
- Nikpour, A. (2018). Psychological Empowerment and Organizational Innovation: Mediating Role of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Organizational Leadership, 7(2)*, 106–119.
- Pandey, C., & Khare, R. (2013). The Impact of Work Life Balance Practices on Employee Performance of. *Indian Journal of Health and Wellbeing.*
- Petrescu, A. I., Simmons, R. (2008). Human Resource Management Practices and Workers' Job Satisfaction. *International Journal of Manpower, 29(7)*, 651-667.
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Kumari, I. G. (2016). Effect of Work–Life Balance on Organizational Citizenship Behaviour: Role of Organizational Commitment. *Global Business Review, 17(June)*, 15S-29S.
- Rasheed Olawale, A. V, M. FAPOHUNDA, T., & Foluso Ilesnmi, J. V. (2017). Work-life Balance and Organisational Commitment: Perceptions of Working Postgraduate Students. *BVIMSR Journal of Management Research, 9(2)*, 178–188.
- Rojuaniah. (2019). Dampak Work Life Balance, Konflik Peran dan Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja pada Wanita Berperan Ganda. *Call for Papers FMI Samarinda.*
- Rojuaniah. (2019). Kepuasan Kerja Sebagai Pendorong Komitmen Organisasional Citizenship Behavior. *Universitas Esa Unggul.*
- Rowden, R. W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal, 21(1)*, 30–35.
- Sakthivel, D., & Jayakrishnan, J. (2012). Work life balance and Organizational commitment for Nurses. *Asian Journal of Business and Management Sciences, 2(5)*, 2047–2528.
- Sharma, N. And Singh, V. K. (2016). “Effects of workplace incivility on job satisfaction and turnover intentions in India.” *South Asian Journal of Business Research, Vol. 5 No. 2, Pp. 234-249.*
- Shastri, R. K., Shashi Mishra, K., & Sinha, A. (2010). 18 SSB, Selection Centre East, Carriappa Road. *African Journal of Business Management, 4(10)*, 211001.
- Silva, R. C. Da, Dutra, J. S., Veloso, E. F. R., Fischer, A. L., & Trevisan, L. N. (2015). Generational perceptions and their influences on organizational commitment. *Management Research, 13(1)*, 5–30.
- Sosik, J. J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study. *Leadership Quarterly, 16(2)*,

- 221–244.
- Stefanovska–Petkovska, M., Petrovska, I., Bojadziev, M., Schaeffer, I., & Tomovska-Misoska, A. (2019). The Effects of Organizational Culture and Dimensions on Job Satisfaction and Work-Life Balance. *Montenegrin Journal of Economics*, 15(1), 99–112.
- Subramaniam, G., Ali, E., Overton, J. (2010). Are Malaysian women interested in flexible working arrangement at workplace. *Business Studies Journal, Volume 2, Special Issue*.
- Suma, S., & Lesha, J. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment: the Case of Shkodra Municipality. *European Scientific Journal*, 9(17), 41–51.
- V.varatharaj, & S.Vasantha. (2016). An exploratory study on the development of women entrepreneurs: Indian cases. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 18(2), 232–247.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2013). Feeling Good by Doing Good: Employee CSR-Induced Attributions, Job Satisfaction, and the Role of Charismatic Leadership. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 577–588.
- Wang, D., Hom, P. W., Allen, D. G. (2017). Coping with Newcomer “Hangover”: How Socialization Tactics Affect Declining Job Satisfaction During Early Employment. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 196–210.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120.
- Wilderom, C. P. M., van den Berg, P. T., & Wiersma, U. J. (2012). A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 835–848.
- Yucel, I., & Bektas, C. (2012). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Demographic Characteristics Among Teachers in Turkey: Younger is Better? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46(December), 1598–1608.
- Zhang, C. P., Liu, W. X., & Liao, J. Q. (2011). The affecting mechanism of charismatic leadership on employees creativity: it is enough to be with psychological safety? *Management World (Monthly)*, 10, 94-107.

## **Pengaruh Sistem Informasi SDM, Pelatihan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Mitra Global Kencana**

<sup>1</sup>Riski Eko Ardianto, <sup>2</sup>Maha Putra

Universitas Pelita Bangsa, Bekasi, Indonesia

Email : [1riskiekoardianto@pelitabangsa.ac.id](mailto:riskiekoardianto@pelitabangsa.ac.id), [2maha.putra@pelitabangsa.ac.id](mailto:maha.putra@pelitabangsa.ac.id)

(Diterima: September 2021; Direvisi: Oktober 2021; Dipublikasikan: Januari 2022)

### **ABSTRAK**

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam menentukan keberhasilan suatu usaha. dalam hal ini karyawan pada PT. Mitra Global Kencana memiliki peran yang sangat penting dalam proses pencapaian perusahaan, oleh karena itu sistem informasi sdm, pelatihan kerja dan disiplin kerja perlu diterapkan untuk tercapainya kinerja karyawan yang baik. Dilihat dari hal tersebut maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Apakah sistem informasi sdm, Pelatihan kerja dan Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan? Jenis di dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Pengambilan sampel ini dengan menggunakan teknik sampel jenuh yang mana semua jumlah populasi dijadikan sampel pada penelitian ini yang berjumlah 63 responden, dan pengumpulan data pada penelitian ini meliputi observasi, penyebaran kuesioner dan studi kepustakaan. Teknik analisis data pada penelitian ini yaitu uji validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis deskriptif, analisis linear berganda dan uji hipotesa. dengan menggunakan program aplikasi SPSS Versi 25 yang menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara sistem informasi sdm, pelatihan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial. Selanjutnya dapat disimpulkan bahwa sistem informasi sdm berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dilihat dari thitung (6,349) > ttabel (1,998) dan nilai signifikansi (0,000) < (0,05), Pelatihan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dilihat dari thitung (4,400) > ttabel (1,998) dan nilai signifikansi (0,000) < (0,05), dan Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan hasil thitung (3,490) > ttabel (1,998) dan nilai signifikansi (0,001) < (0,05).

**Kata Kunci: Sistem Informasi SDM, Pelatihan Kerja, Disiplin Kerja**

## **PENDAHULUAN**

Dalam era globalisasi saat ini perusahaan dituntut untuk dapat bersaing, saat ini persaingan bisnis menjadi sangat ketat untuk itu perusahaan harus memiliki strategi-strategi khusus dalam menjalankan bisnis agar mampu bersaing dan dapat mencapai apa yang menjadi tujuan atas didirikannya perusahaan tersebut. Selain strategi-strategi khusus yang dilakukan, perusahaan juga harus memiliki sumber daya manusia yang mumpuni. Sumber daya manusia adalah suatu aspek yang sangat penting bagi kelangsungan hidup dan perkembangan suatu organisasi, selain itu aktifitas dari suatu organisasi juga memerlukan berbagai sumber daya, salah satunya adalah sumber daya manusia dalam hal ini sumber daya manusia memiliki peranan penting dan sebagai kunci atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan didirikannya organisasi/perusahaan tersebut adanya sumber daya manusia dapat menjadi perencana sekaligus penggerak dalam suatu organisasi sehingga maju mundurnya suatu organisasi akan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki.

Kesadaran akan hal itu pengelola perusahaan harus dapat menyediakan anggota tenaga kerja yang efektif bagi organisasi sekaligus memberikan perhatian penuh terhadap harapan dan kebutuhan tenaga kerja. Hal ini dikarenakan bahwa sumber daya manusia selain sebagai penggerak tercapainya tujuan organisasi, sumber daya manusia juga merupakan manusia dengan hak dan keinginan yang tidak dapat diabaikan.

Oleh karena itu, berkaitan dengan tuntutan perusahaan untuk selalu berkembang karyawan merupakan suatu faktor dalam organisasi yang perkembangan dan peningkatan kualitasnya harus di persiapkan dengan teliti. Setiap perusahaan tentunya ingin mencapai apa yang menjadi tujuannya, dan hal utama yang dituntut perusahaan dari setiap karyawannya adalah performa karyawan didalam bekerjanya sebagai wadah kumpulan orang-orang yang memiliki kompetensi berbeda-beda namun saling 2 bergantung satu dengan yang lainnya untuk mewujudkan kepentingan bersama. Adapun kinerja karyawan yang diharapkan perusahaan yaitu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Dalam artikel Diar Estiwinengku, Zunaidah dan Bambang Bemby Soebyakto yang berjudul *The Influence Of Human Resource Training And Work Culture Company Of The Performance Of An Employee Of PT. PP London Sumatra Indonesia (Lonsum) Musi Banyuasin – South Sumatra*, dalam *International Journal Of Management and Humanities (IJMH)* ISSN : 2394-0913, Volume-3, Issue-12, August 2019. Dijelaskan bahwa pelatihan kerja adalah pembelajaran yang diberikan dalam rangka meningkatkan kinerja dan menambah pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan saat ini.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti pada PT. Mitra Global Kencana, dilihat dari aspek kuantitas yang dihasilkan atas pencapaian target perusahaan bahwa terjadinya penurunan hasil kinerja karyawan yang disebabkan oleh kurangnya penerapan sistem

informasi sumber daya manusia, kurangnya pengalaman dan pelatihan kerja yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan serta tingkat kedisiplinan kerja karyawan yang masih sangat kurang.

Didalam proses pencapaian sesuatu yang menjadi kebutuhan dan keinginan, setiap masing-masing individu akan dihadapkan pada hal-hal baru yang mungkin tidak di duga sebelumnya seperti dalam hal bekerja dengan bekerja individu tersebut akan memperoleh pengalaman dan kemajuan dalam hidupnya. Dalam proses inilah seseorang dapat dilihat kemampuan dan kinerjanya.

Kinerja adalah suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu perusahaan serta untuk mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional (Rismawati dan Mattalata 2018 hal 2). Menurut Hasibuan (2017 : 100) Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai setiap pegawai sehingga dapat memberikan kontribusi positif terhadap perusahaan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (A.A Anwar Prabu Mangkunegara, 2015 : 67).

Setiawan (2014:147) dan untuk mengukur kinerja karyawan perusahaan dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut :  
1. Ketepatan Penyelesaian Tugas Merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. 2.

Kesesuaian Jam Kerja Kesiediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran. 3. Tingkat Kehadiran Jumlah ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu 4. Kerjasama Antar Karyawan Kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. 5. Kepuasan Kerja Karyawan Merasa puas dengan jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dalam perusahaan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Sistem Informasi SDM**

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi/perusahaan merupakan hal yang esensial untuk menjalankan roda perusahaan dalam mencapai tujuannya. Untuk mencapai tujuannya, perusahaan harus memiliki kinerja karyawan yang optimal, Hal ini tentunya menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan (Maha Putra April 2021). Sistem informasi sumber daya manusia sebagai suatu sistem yang dapat memberikan informasi untuk pihak-pihak yang membutuhkan secara efektif dan efisien, sehingga informasi yang dihasilkan dapat digunakan dalam pengambilan keputusan dengan tepat. Menurut Raymon McLeod, Jr (2012 : 244), Sistem Informasi Sumber Daya Manusia adalah sistem yang menunjang manajemen untuk mempermudah dalam proses pengambilan keputusan yang meliputi aktivitas merencanakan,

menerima, menempatkan, melatih dan mengembangkan serta memelihara atau merawat sumber daya manusia atau anggota perusahaan. Dalam lingkungan bisnis global yang dinamis saat ini, perusahaan dituntut untuk dapat menggunakan teknologi informasi untuk menghubungkan banyak orang (Sidh, 2013). Jadi pada pelaksanaannya organisasi bisnis membutuhkan teknologi informasi untuk memperoleh informasi sebagai dasar dalam pengambilan keputusan (Suzanto & Sidharta, 2015).

Menurut Veithzal Rivai (2009:1015) dalam Jimmy (2016), bahwa indikator sistem informasi sumber daya manusia adalah : 1. Fungsi Masukan Fungsi masukan berguna untuk memberikan kemampuan untuk memasukan informasi personalia kedalam sistem informasi sdm, meliputi berbagai prosedur yang diperlukan untuk mengumpulkan data. 2. Fungsi Pemeliharaan Data Fungsi pemeliharaan data berguna untuk memproses data yang telah di input sehingga dapat diolah kualitas datanya secara baik dan tersimpan dengan rapih. Fungsi ini memperbaharui, menambah data baru dan mengilangkan data yang sudah tidak diperlukan pada data base. 3. Fungsi Keluaran Fungsi ini memiliki kemampuannya dalam menghasilkan informasi yang diperlukan oleh perusahaan. Hal ini meliputi laporan-laporan standar maupun laporan-laporan khusus. Output/informasi yang disediakan oleh sistem merupakan penghubung penting antara sistem informasi sdm dengan para pengguna sistem

tersebut.

## **2. Pelatihan Kerja**

Pelatihan merupakan suatu kegiatan yang berguna untuk meningkatkan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan, pelatihan dapat menambah pengetahuan secara teoritis dan mampu mengimplementasikannya secara praktis yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, sikap dan perilaku yang diperlukan dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Yani (2012 : 83) dalam sutiyadi (2013) menyatakan “pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia agar bisa menjadi sumber daya yang berkualitas baik dari segi pengetahuan, keterampilan bekerja, tingkat profesionalisme yang tinggi dalam bekerja agar bisa meningkatkan kemampuan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dengan baik”.

Indikator Pelatihan Kerja Indikator-indikator pelatihan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2012, p.116) diantaranya : 1. Jenis Pelatihan Berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan yang telah dilakukan, maka perlu dilakukan pelatihan peningkatan kinerja karyawan dan etika kerja bagi tingkat bawah dan menengah. 2. Tujuan Pelatihan Tujuan pelatihan harus konkrit dan dapat diukur oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman

peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan. 3. Materi Pelatihan Materi-materi pelatihan dapat berupa: pengelolaan (manajemen), tatanaskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja. 4. Metode Yang Digunakan Metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan games, latihan dalam kelas, test, kerja tim dan study visit (studi banding). 5. Kualifikasi Peserta Peserta pelatihan adalah seluruh karyawan yang sudah mendapatkan rekomendasi dari pimpinan. 6. Kualifikasi Pelatih Instruktur yang akan digunakan dalam memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain: mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan, mampu membangkitkan motivasi dan mampu menggunakan metode partisipatif. 7. Waktu (Banyaknya Sesi) Banyaknya sesi materi pelatihan terdiri dari 67 sesi materi dan 3 sesi pembukaan dan penutupan pelatihan kerja. Dengan demikian jumlah sesi pelatihan ada 70 sesi atau setara dengan 52,2 jam. Makin sering petugas mendapat pelatihan maka cenderung kemampuan dan keterampilan karyawan semakin meningkat.

### 3. Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan alat yang digunakan oleh para manajer untuk berkomunikasi

dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sedarmayanti (2011,381) mendefinisikan “disiplin adalah melakukan koreksi atau menghukum pegawai yang melanggar ketentuan atau prosedur yang telah ditetapkan orang lain”. Sutrisno (2016) mendefinisikan “Disiplin kerja adalah perilaku seseorang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau sikap dan tingkah laku serta perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis”. Disiplin merupakan tingkat taat serta kepatuhan pada aturan yang diterima serta bersedia menerima hukuman atau sanksi apabila melewati peraturan yang ditentukan dalam perusahaan (Andry, 2018 : 118).

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2010:194) dalam Kathleen (2015), indikator disiplin kerja adalah : 1. Mematuhi semua peraturan perusahaan dalam melaksanakan pekerjaannya pegawai diharuskan menaati semua peraturan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja dapat terbentuk. 2. Penggunaan waktu secara efektif, waktu bekerja yang diberikan perusahaan diharapkan dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya oleh individu untuk mengejar target yang

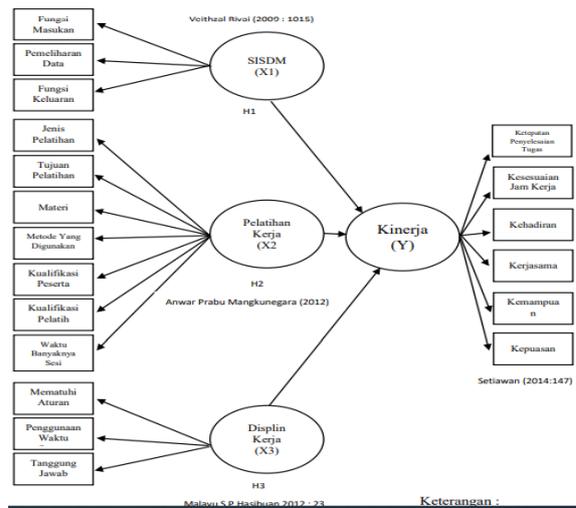
diberikan perusahaan kepada individu dengan tidak terlalu banyak membuang waktu yang ada didalam standar pekerjaan perusahaan. 3. Tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas, tanggung jawab yang diberikan kepada individu apabila tidak sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan maka pegawai telah memiliki tingkat disiplin kerja yang tinggi. 4. Tingkat absensi, salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai, semakin tinggi frekuensi kehadiran atau rendahnya tingkat kemangkiran pegawai tersebut telah memiliki tingkat disiplin kerja yang tinggi. Dari beberapa indikator diatas, tujuan utama perusahaan membuat peraturan yang diberikan kepada individu yaitu untuk mendapatkan tujuan perusahaan yang seideal mungkin agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

**METODE PENELITIAN**

Penelitian merupakan proses pemecahan suatu masalah dengan melakukan pendekatan dengan metode ilmiah untuk menyelesaikan permasalahan yang ada secara sistematis. Hasil dari penelitian yang dilakukan nantinya adalah teori baru yang berkaitan dengan masalah yang sedang dikaji atau kesimpulan dari dugaan-dugaan yang telah dibuat sebelumnya. Secara garis besar penelitian digolongkan menjadi dua macam yaitu penelitian kualitatif dan penelitian kuantitatif. Jenis penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif, jenis ini yang menghasilkan data dalam bentuk angka yang akan disusun berdasarkan pendekatan

kuantitatif karena penelitian ini ingin melihat pengaruh hubungan atau pengaruh sebab akibat dari variable. Adapun sumber data yang digunakan pada penelitian ini ada 2 macam yaitu: 1. Data Primer adalah data yang digunakan penelitian ini adalah memberikan selebaran pertanyaan-pertanyaan secara langsung kepada karyawan atau yang dikenal dengan data kuesioner. 2. Data Sekunder adalah data yang diperoleh dari literatur-literatur kepustakaan, buku-buku, dan sumber lainnya yang relevan dalam pembahasan dalam penelitian ini.

Desain Penelitian Menurut Silaen (2018 : 23) desain penelitian adalah desain mengenai keseluruhan proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Penelitian ini terdiri dari empat variabel yaitu SISDM (X1), Pelatihan Kerja (X2), Disiplin Kerja (X3), dan kinerja (Y).



Gambar 1. Metode Penelitian Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang dilakukan peneliti untuk mengungkap atau mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

Metode pengumpulan data merupakan salah satu aspek yang berperan dalam kelancaran serta keberhasilan dalam suatu penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data (Sugiyono, 2019).

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : 1. Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara menyebarkan angket kuesioner yang berisi tentang pertanyaan atau pernyataan yang di berikan kepada 63 responden dengan menggunakan skala penilaian responden 1-5, dimana 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan skala 5 (sangat setuju). 2. Observasi, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati secara langsung kondisi PT. Mitra Global Kencana. 3. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan narasumber guna mendapatkan informasi mengenai kestabilan kinerja. 4. Studi Pustaka, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan teori-teori yang relevan, artikel dan literatur lainnya yang berkaitan dengan penelitian ini.

## HASIL PENELITIAN

### Deskripsi Data

Penelitian ini terdiri dari tiga variable bebas (independen) yaitu sistem informasi sumber daya manusia (X1), pelatihan kerja (X2), disiplin kerja (X3) dan variable terikat (dependen) kinerja karyawan (Y). Penyebaran data yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data primer dengan menggunakan instrumen kuesioner dengan memberikan pertanyaan atau

pernyataan kepada seluruh populasi yang merupakan karyawan pada PT. Mitra Global Kencana yang berjumlah 63 responden. Dengan metode sampling jenuh maka kuesioner secara keseluruhan sudah diisi dengan lengkap dan diperoleh kembali ke peneliti berjumlah 63 responden.

### Analisis Data Atau Pengujian Hipotesis

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya dari masing-masing variabel tersebut. Uji validitas ini dilakukan dengan cara menghitung korelasi antara skor masing-masing pertanyaan dengan total skor. Pengujian ini menggunakan bantuan Software Statistics Program For Social Science (SPSS) IBM Ver 25.

Dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel dengan menggunakan tingkat keyakinan 95%,  $\alpha = 5\%$  maka dapat dihitung dengan rumus  $df = N - 2$  atau  $63 - 2 = 61$  (n adalah jumlah sampel), nilai r tabel yang diperoleh sebesar 0,2480. Uji validitas dapat dikatakan valid dengan kriteria pengujian sebagai berikut : 1. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka item kuesioner tersebut dinyatakan valid. 2. Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka item kuesioner tersebut dinyatakan tidak valid.

Uji Reliabilitas digunakan untuk melihat apakah alat pengukur dapat diandalkan dan tetap konsisten jika di ulang. Uji reliabilitas menggunakan alat uji Cronbach's Alpha  $> 0,70$  untuk dapat dikatakan reliabel. Berikut adalah tabel rangkuman pengujian reliabilitas masing-masing variabel :

Tabel 1. Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	N of Item	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
1	Sistem Informasi SDM (X1)	12	0,899	Reliabel
2	Pelatihan Kerja (X2)	26	0,844	Reliabel
3	Disiplin Kerja (X3)	12	0,881	Reliabel
4	Kinerja Karyawan (Y)	24	0,954	Reliabel

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS V 25, 2021

Berdasarkan tabel di atas dinyatakan bahwa sistem informasi sdm, pelatihan kerja, dan disiplin kerja memiliki Cronbach's Alpha > 0,70, artinya syarat reliabilitas sudah terpenuhi. Dapat disimpulkan bahwa item-item pertanyaan tersebut dapat digunakan sebagai instrument penelitian selanjutnya.

Hasil Uji Asumsi Klasik Perlu dilakukan pengujian asumsi klasik terlebih dahulu atas data yang akan di olah sebelum dilakukanya pengujian analisis regresi linear berganda. Maka perlu dilakukan pengujian terlebih dahulu dengan uji normalitas, multikolonieritas, dan heteroskedastisitas.

Pengujian normalitas dilakukan dengan melihat nilai 2-tailed significant. Jika data memiliki tingkat signifikan lebih dari 0,05 atau 5% maka dapat disimpulkan bahwa Ho diterima atau distribusi data normal. Penelitian ini menggunakan Kolmogorov-Smirnov Goodness of Fit Test untuk melihat data berdistribusi normal atau tidak. Data ini juga dibandingkan menggunakan Normality Probability Plot.

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		63
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	8.35674230
Most Extreme Differences	Absolute	.092
	Positive	.062
	Negative	-.092
Test Statistic		.092
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS V 25, 2021

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa hasil pengujian dengan metode Kolmogorov-Smirnov Test dengan signifikan 0,200 (Asymp sig (2-tailed) yang > 0,05 dan dapat dikatakan bahwa nilai residual terdistribusi secara normal.

Uji multikolonieritas ini digunakan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independent). Kriteria uji multikolonieritas ini adalah jika nilai Variance Inflation Factor (VIF) < 10 dan nilai Tolerance > 0,1 maka dinyatakan bahwa tidak terjadi multikolonieritas antar variabel bebas. Berikut adalah hasil uji multikolonieritas :

Tabel 3. Hasil Uji Multikolonieritas

Model	Coefficients <sup>a</sup>						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1 (Constant)	-28,736	12,159		-2,363	0,021		
Sistem Informasi SDM (X1)	0,871	0,137	0,490	6,349	0,000	0,917	1,091
Pelatihan Kerja (X2)	0,486	0,111	0,356	4,400	0,000	0,833	1,200
Disiplin Kerja (X3)	0,699	0,200	0,287	3,490	0,001	0,807	1,239

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS V 25, 2021

Berdasarkan hasil uji pada tabel 3, dapat diketahui bahwa nilai

toleransi untuk SISDM (X1) adalah 0,917, nilai toleransi untuk Pelatihan Kerja (X2) adalah 0,833 dan Disiplin Kerja (X3) adalah 0,807. Hasil yang diperoleh dapat dikatakan bahwa variabel terbebas dari asumsi klasik multikolonieritas karena hasil tolerance > 0,1. Dan dapat diketahui nilai (Variance Inflation Factor) VIF untuk SISDM (X1) adalah 1.091, Pelatihan Kerja (X2) adalah 1.200, dan untuk Disiplin kerja (X3) adalah 0,239. Artinya variabel terbebas dari asumsi klasik multikolonieritas, karena nilai VIF < 10.

Hasil Uji Hipotesis Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh yang dinilai signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial dan mengetahui seberapa jauh semua variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen secara simultan. 4.1.6.1 Uji t (Parsial) Uji t ini dilakukan untuk mengetahui apakah dari masing-masing variabel bebas (independen) memiliki pengaruh secara parsial terhadap variabel terikat (dependen). Adapun kriteria uji t ini adalah dengan tingkat signifikansi yang digunakan adalah 5% atau 0,05, jika Berikut adalah tabel hasil uji t :

Tabel 4. Hasil Uji t (Parsial)

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-28,736	12,159		-2,363	0,021
	Sistem Informasi SDM X1	0,871	0,137	0,490	6,349	0,000
	Pelatihan Kerja X2	0,486	0,111	0,356	4,400	0,000
	Disiplin Kerja X3	0,699	0,200	0,287	3,490	0,001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan  
 Sumber : Hasil Pengolahan SPSS V 25, 2021

Berdasarkan tabel di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut : 1. Pengaruh sistem informasi sdm terhadap kinerja karyawan (H1) Pada tabel 4.13 dapat dilihat bahwa hasil nilai thitung pada tabel Sistem informasi sdm sebesar 6,349 dan untuk nilai signifikansi sebesar 0,000, maka dapat diketahui thitung (6,349) > ttabel (1,998) dan nilai signifikansi (0,000) < (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa Ha diterima dan Ho ditolak. Artinya variabel Sistem informasi sdm (X1) memiliki nilai positif dan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan (Y). 2. Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap kinerja karyawan (H2) Pada tabel 4 dapat dilihat bahwa hasil nilai thitung pada tabel Pelatihan Kerja sebesar 4,400 dan untuk nilai signifikansi sebesar 0,000, maka dapat diketahui thitung (4,400) > ttabel (1,998) dan nilai signifikansi (0,000) < (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa Ha diterima dan Ho ditolak. Artinya variabel Pelatihan Kerja (X2) memiliki nilai positif dan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan (Y). 3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan (H3) Pada tabel 4 dapat dilihat bahwa hasil nilai thitung pada tabel Disiplin Kerja sebesar 3,490 dan untuk nilai signifikansi sebesar 0,001, maka dapat diketahui thitung (3,490) > ttabel (1,998) dan nilai signifikansi (0,001).

Nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) berguna untuk memprediksi dan melihat seberapa besar pengaruh yang diberikan variabel X terhadap variabel Y. Berikut ini hasil analisis uji koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 5. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.823 <sup>a</sup>	.678	.661	4.527
a. Predictors: (Constant), TOTALX3, TOTALX1, TOTALX2				
b. Dependent Variable: TOTALY				

Sumber : hasil pengolahan SPSS V 25, 2021

Berdasarkan pada tabel di atas, menunjukkan bahwa nilai R square sebesar 0,678 atau 67,8% artinya variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan sebesar 67,8% dipengaruhi oleh Sistem informasi sdm, Pelatihan Kerja dan Disiplin Kerja. Selisih (100% - 67,8%) sebesar 32,2% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor atau variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

Uji regresi linear berganda pada penelitian ini menggunakan IBM SPSS Ver.25 pengujian ini untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independent yaitu Sistem Informasi SDM, Pelatihan Kerja, Disiplin Kerja dan untuk variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan. Dibawah ini adalah hasil analisis regresi linear berganda pada tabel berikut :

Tabel 6. Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-28,736	12,159		-2,363	0,021
	Sistem Informasi SDM X1	0,871	0,137	0,490	6,349	0,000
	Pelatihan Kerja X2	0,486	0,111	0,356	4,400	0,000
	Disiplin Kerja X3	0,699	0,200	0,287	3,490	0,001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS V 25, 2021

$$Y^{\wedge} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

$$Y^{\wedge} = -28,736 + 0,871X_1 + 0,486X_2 + 0,699X_3 + 0,05$$

Berdasarkan tabel di atas hasil analisis regresi linear berganda dapat dijelaskan sebagai berikut: 1. Konstanta bernilai negatif sebesar = -28,736 Menunjukkan bahwa dari setiap variabel independen Sistem Informasi SDM, Pelatihan Kerja dan Disiplin Kerja diasumsikan tidak mengalami perubahan /konstan, maka nilai dari Kinerja Karyawan (Y) akan semakin berkurang. 2. Koefisien dari variable Pelatihan Kerja (X2) sebesar = 0,871 Dapat di artikan bahwa setiap kenaikan satu skor Pelatihan Kerja dan akan mengalami peningkatan sebesar 0,871 dengan asumsi variabel independen lainnya bernilai tetap. 3. Koefisien dari variabel Disiplin Kerja (X3) sebesar = 0,486 Menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu skor Disiplin Kerja akan mengalami peningkatan sebesar 0,486 dengan asumsi variabel independen lainnya bernilai tetap.

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di atas dilakukannya penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari ketiga variabel bebas (independent) yaitu Sistem Informasi SDM (X1), Pelatihan Kerja (X2) dan Disiplin Kerja (X3) terhadap variabel terikat (dependen) yaitu Kinerja Karyawan (Y) hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut : 1. Hasil Hipotesis H1 Variabel sistem informasi sdm berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai thitung lebih besar dari ttabel yaitu 6,349 diketahui thitung (6,349) > ttabel (1,998) dan nilai signifikansi (0,000) < (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa Ha diterima dan

Ho ditolak. Hasil penelitian ini juga memberikan kesimpulan bahwa jika sistem informasi sdm dapat di aplikasikan dengan baik maka akan meningkat pula kinerja karyawan pada perusahaan. 2. Hasil Hipotesis H2 Variabel pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai thitung lebih besar dari ttabel yaitu 4,400 maka dapat diketahui thitung (4,400) > ttabel (1,998) dan nilai signifikansi (0,000) < (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa Ha diterima dan Ho ditolak. Kesimpulan dari hasil penelitian ini jika program pelatihan kerja dilaksanakan dengan baik dan teratur maka produktivitas kerja / kinerja karyawan dapat meningkat. 3. Hasil Hipotesis H3 Variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai thitung lebih besar dari ttabel yaitu 3,490 maka dapat diketahui thitung (3,490) > ttabel (1,998) dan nilai signifikansi (0,001) < (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa Ha diterima dan Ho ditolak. Hal ini berarti indikator yang terdapat dalam disiplin kerja sudah ada dan di aplikasikan sehingga mampu menumbuhkan disiplin kerja dalam diri para karyawan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. (2015). Manajemen Sumber Daya Perusahaan. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Azwar (2014). Metode Penelitian . Yogyakarta : Pustaka Belajar.
- Dwi Priyatno. (2016). Belajar Alat Analisis Data Dan Cara Pengolahannya Melalui SPSS Praktis Dan Mudah Dipahami Untuk Tingkat Pemula Dan Menengah. Yogyakarta : Gava Media.
- Ghozali. (2014). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Badan Penerbit UNDIP Semarang.
- Hasibuan. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Bumi Aksara.
- Juliandi, dkk. (2015). Metodologi Penelitian Bisnis. (Medan Umsu Press, 2015)
- Juniar. (2013). Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Dan Kegagalan Sistem Informasi Manajemen Dalam Penerapannya Disuatu Organisasi.
- Malayu S.P (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Bumi Aksara.
- Mangkunegara. (2013). Manajemen Sumber Daya Perusahaan. Remaja, Rosdakarya Bandung.
- 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.
- Priyatno. (2016). SPSS. Analisis Data, Olah Data, Dan Penyelesaian Kasus-Kasus Statistik. Yogyakarta : Mediakom.
- Putra, Maha, Muhamad Bukhori. (2021). The Influence of Leadership and Work Discipline on The Employees' Performance at PT Tri Centrum Fortuna. <https://ejournal2.pnp.ac.id/index.php/jipb>. Jurnal IlmiahPoli

- Bisnis, Volume 13No.1 April 2021.
- Raymon McLeod, J. (2012). Sistem Informasi Jilid Dua. Edisi Bahasa Indonesia. PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta 2001.
- Rismawati, M. (2018). Evaluasi Kinerja Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan. Celebes Media Perkasa.
- Rivai, Veithzal (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Rudiansyah Noor. (2012). Metodologi Penelitian . Jakarta Kencana Prenada Media Group.
- Setiawan. (2014). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang. Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya.
- Siagian. (2010), Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Sidh. (2013). Perananan Brainware Pada Sistem Informasi Manajemen. Jurnal Computech & Bisnis 7 (1), 19-29.
- Silaen. (2018), Metodologi Penelitian Sosial Untuk Penulisan Skripsi Dan Tesis. Bogor : In Media.
- Sugiyono. (2019). Statistika Untuk Penelitian. Bandung : CV. Alfabeta

**Pengaruh Efektivitas Penerapan Absensi *Finger Print* Terhadap Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Raja Ampat Papua Barat**

<sup>1</sup>Evi Mufrihah Zain, <sup>2</sup>Febry Jein Andjar, <sup>3</sup>Rais Dera Pua Rawi,  
<sup>4</sup>Fridolin F Fakdawer  
Universitas Muhammadiyah Sorong, Kota Sorong, Indonesia  
Email : [raisderaprawi@um-sorong.ac.id](mailto:raisderaprawi@um-sorong.ac.id)

(Diterima: Oktober 2021; Direvisi: Oktober 2021; Dipublikasikan: Januari 2022)

**ABSTRAK**

Absensi Fingerprint merupakan Alat yang digunakan untuk melihat kehadiran pegawai secara komputerisasi. Tujuan penelitian ini yaitu menguji pengaruh Efektivitas Penerapan Absensi Fingerprint Terhadap Disiplin Pegawai Negeri Sipil Di Sekretariat Daerah Kabupaten Raja Ampat Papua Barat. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Sekretariat Daerah Kabupaten Raja Ampat yaitu 35 orang dikarenakan jumlah populasi yang kecil maka penelitian ini menggunakan sampel jenuh. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Tahap akhir dari penelitian ini yaitu analisis data dengan menggunakan koefisien Korelasi dan Regresi linier Sederhana. Dari Hasil Penelitian dapat diketahui bahwa berdasarkan pengujian terhadap 35 responden yang tercatat sebagai pegawai negeri sipil di sekretaris daerah Kabupaten Raja Amapat terbukti menerima  $H_a$  bahwa “ terdapat pengaruh yang signifikan antara absensi sidik jari (*finger print*) dengan kedisiplinan pegawai”, dan menolak  $H_0$  bahwa “ tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara absensi sidik jari (*finger print*) dengan kedisiplinan pegawai.

**Kata Kunci: Absensi *Fingerprint*, Kedisiplinan Pegawai, Setda Kabupaten Raja Ampat**

## PENDAHULUAN

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial. Afandi (2016), menjelaskan bahwa 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 social yang berlaku. Absensi merupakan salah satu cara yang diberlakukan Lembaga/ Instansi dalam mengukur kedisiplinan pegawainya.

Berbagai Jenis Absensi yang di berlakukan pada suatu instansi/ Lembaga baik itu secara manual maupun dengan cara menggunakan teknologi yang telah dikembangkan, diantaranya yaitu dengan Absensi Finger Print. Penggunaan teknologi untuk instansi sebagai acuan efektivitas kinerja adalah adanya pengadaan sistem komputerisasi dalam aktivitas kerja salah satunya adalah sistem absensi pegawai menggunakan sistem komputerisasi yang baik yaitu Sistem Biometriks dengan sistem ini pegawai akan lebih cepat karena tidak harus antri terlalu lama dan membuang waktu dan kertas. Instansi bisa menghemat waktu dan uang ketika system komputerisasi yang dijalankan menggunakan *biometrics* karena tidak perlu ada kartu atau kertas guna mendukung sistem absensi sehingga bagian sumber daya manusia atau penggajian hanya perlu melihat laporan hasil absensi tanpa harus memantau system absensi pegawai.

Ketentuan pelaksanaan absensi melalui mesin sidik jari (*finger print*) baru dilakukan untuk Asisten Sekretaris Daerah Kabupaten Raja Ampat, Staf Ahli Bupati Raja Ampat, Sekretaris DPRD Kabupaten Raja Ampat, BAPPEDA Kabupaten Raja Ampat, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Raja Ampat, Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Raja Ampat, KPPT Kabupaten Raja Ampat, Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Kabupaten Raja Ampat, Kantor Pemilihan Umum Daerah Kabupaten Raja Ampat, dan bagian-bagian di lingkuan Sekretariat Daerah Kabupaten Raja Ampat. Namun, pada akhir tahun 2011 semua Instansi Pemerintah di Kabupaten Raja Ampat sudah menggunakan absensi melalui mesin sidik jari (*finger print*) dan hasilnya di *output* ke komputer.

Dari penelitian ini penulis menemukan kenyataan dilapangan bahwa absensi dengan komputerisasi ini tidak memberikan efek yang baik bagi kedisiplinan pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Raja Ampat Papua Barat hal ini dapat dilihat dari beberapa pegawai. Meskipun diterapkan Absensi *Finger print* namun kesadaran pegawai di Sekertaris Daerah Kabupaten Raja Ampat masih kurang hal ini dapat dilihat dari perilaku pegawai yang tidak disiplin yaitu sering menunda pekerjaan dan meninggalkan kantor saat jam kerja untuk mengurus kepentingan pribadi dan terkadang pegawai tidak ijin terlebih dahulu kepada atasan. Sehingga, bila pegawai lain atau atasan membutuhkan pegawai tersebut, akan sulit mencarinya dan pekerjaan kantor menjadi tertunda.

Dari permasalahan tersebut penulis ingin mengetahui; pengaruh penerapan absensi *Finger Print* terhadap disiplin pegawai Negeri sipil di Sekertaris Daerah Kabupaten Raja Ampat; dan Faktor penghambat penerapan absensi *finger print* terhadap disiplin Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Raja Ampat.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Disiplin Pegawai

Kedisiplinan merupakan sebuah kebutuhan sekaligus tuntutan dalam berbagai kehidupan social kemasyarakatan, khususnya pada masyarakat modern di setiap tempat dan waktu, baik diinstitusi pendidikan, instansi pemerintah atau swasta, dan lain-lain. Pegawai adalah orang yang bekerja pada instansi atau perusahaan dan sebagainya. Kepegawaian adalah sifat-sifat mengenai pegawai yakni segala sesuatu yang mengenai pegawai. Sumber daya manusia yang disebut disini salah satunya adalah Pegawai di instansi. Menurut Hasibuan dalam Amalia & Adman (2017) menyatakan bahwa Disiplin kerja atau kedisiplinan merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

Menurut Fathoni (2014) indikator disiplin pegawai yaitu:

#### a. Tujuan dan kemampuan

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup untuk menantang bagi kemampuan karyawan.

#### b. Teladan Pimpinan

Pimpinan menjadi Teladan dan panutan oleh Bawahannya.

#### c. Balas Jasa

Balas Jasa (Gaji dan Kesejahteraan) akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/ pekerjaannya.

#### d. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan meminta di perlakukan sama dengan manusia yang lainnya.

#### e. Waskat

Merupakan tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan disiplin pegawai dengan waskat ini. Waskat adalah tindakan nyata dan efektif untuk mencegah atau mengetahui kesalahan, memperbaiki kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja, mengaktifkan peranan atasan dan bawahan, menggali system-sistem kerja yang paling efektif dan menciptakan system internal control yang terbaik dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

#### f. Sanksi

Sanksi yang semakin berat terhadap karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

g. Ketegasan

Ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap karyawan yang indisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut.

h. Hubungan Kemampuan

Hubungan Kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan.

## 2. Absensi *Fingerprint*

Absensi merupakan suatu pendataan kehadiran, bagian dari pelaporan aktifitas suatu institusi, atau komponen institusi itu sendiri yang berisi data kehadiran yang disusun dan diatur sedemikian rupa sehingga mudah untuk dicari dan di pergunakan oleh pihak yang berkepentingan.

Menurut Nugroho (2009) *Finger print* adalah teknologi yang menunjang untuk keperluan absensi, yang didalamnya mencakup pemasukan, penyimpanan data jam masuk dan jam pulang, serta memproses data tersebut menjadi sebuah laporan yang nantinya dapat digunakan untuk kebijakan-kebijakan yang dilakukan oleh pimpinan.

## 3. Efektifitas Penerapan Absensi *Finger Print*

Efektifitas menekankan pada hasil yang dicapai, sedangkan efisiensi lebih melihat pada bagaimana cara mencapai hasil yang dicapai itu dengan membandingkan antara input dan output. Menurut Miler dalam Asmira (2016) menjelaskan bahwa arti efektifitas dan efisien yaitu "Efektifitas dimaksudkan sebagai

tingkat seberapa jauh suatu system social mencapai tujuannya. Efektivitas pada dasarnya menunjukkan pada taraf tercapainya hasil, sering atau senantiasa dikaitkan dengan pengertian efisien, meskipun sebenarnya ada perbedaan diantara keduanya.

Absensi adalah suatu kegiatan atau rutinitas yang dilakukan oleh pegawai untuk membuktikan dirinya hadir atau tidak hadir dalam bekerja disuatu instansi. Setiawan & Yulianti (2018), menyatakan bahwa *fingerprint* adalah teknologi yang menunjang untuk keperluan absensi, yang di dalamnya mencakup pemasukan, penyimpanan data jam masuk dan jam pulang, serta memproses data tersebut menjadi sebuah laporan yang nantinya dapat dipergunakan untuk pengambilan kebijakan-kebijakan yang dilakukan oleh pimpinan. Alat ini dilengkapi dengan software untuk melakukan perekaman atas transaksi yang terjadi.

Penelitian empiris tentang Efektivitas Penerapan Absensi Finger Print sudah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya dengan hasil yang berbeda, penelitian yang dilakukan oleh Rahayu Rahmawati & Purwadhi (2020) yang menyatakan bahwa ada efektifitas penerapan absensi fingerprint secara parsial berpengaruh positif tidak signifikan terhadap disiplin. Pada penelitiannya Oktafiana et al., (2020) menyatakan bahwa Hasil penelitan menunjukan bahwa penerapan absensi fingerprint

sebesar 59.83% dapat dikategorikan kurang efektif (pada skala 41 – 60). Sehingga untuk meningkatkan efektifitas penerapan absensi fingerprint dapat dilakukan dengan menerapkan peraturan kepegawaian yang lebih ketat dan pemberian peringatan sampai pemotongan gaji kepada pegawai yang tidak patuh pada aturan kepegawaian yang berlaku.

Demikian Pula penelitian yang dilakukan Zulfikar & Kurniawati, (2020) yang hasilnya menyatakan bahwa pengaruh efektifitas absensi finger print terhadap disiplin pegawai sebesar 0,363 berada pada interval dengan tingkat pengaruh yang rendah.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Efektivitas penerapan Absensi Finger Print terhadap disiplin kerja pegawai dengan menggunakan pendekatan Kuantitatif dan dilakukan dalam waktu 1 Bulan di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Raja Ampat.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Sekretariat Daerah Kabupaten Raja Ampat yaitu 35 orang, dikarenakan jumlah populasi yang kecil maka penelitian ini menggunakan sampel jenuh yakni dengan mengambil seluruh populasi yaitu 35 pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Raja Ampat. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan Observasi hasilnya didapatkan data Primer berupa hasil skor kuesioner dari responden secara langsung dan juga data skunder berupa data absen

pegawai. Tahap akhir dari penelitian ini yaitu analisis data dengan menggunakan koefisien Korelasi dan Regresi linier Sederhana.

Dibawah ini merupakan diagram model penelitian yang menggambarkan variabel dan hipotesis yang digunakan.



#### **Hipotesis Penelitian**

Hipotesis pada penelitian ini adalah:

$H_a$ = Terdapat pengaruh yang signifikan antara efektifitas penerapan absensi *finger print* terhadap disiplin Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Raja Ampat.

$H_0$ = Tidak Terdapat pengaruh yang signifikan antara efektifitas penerapan efektifitas penerapan absensi *finger print* terhadap disiplin Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Raja Ampat.

#### **Pretest**

Untuk mengetahui  $r$  hitung peneliti menggunakan alat bantu SPSS *for Windows* versi 16.0 sedangkan untuk mencari  $r$  tabel adalah dengan mencarinya dalam tabel (terlampir) dengan harus mengetahui terlebih dahulu nilai derajat kebebasannya. Derajat kebebasan (*degree of freedom*) dalam penelitian ini adalah  $df = n - k - 1$ . Dengan ketentuan  $n$  (jumlah responden) adalah 35 responden dan  $k$  (variabel independen) adalah 2 (efektivitas penerapan absensi sidik jari) sehingga besarnya  $df$  adalah  $35 - 2 - 1 = 32$  dengan  $\alpha 0.05$  ( $\alpha=5\%$ ), didapat  $r$  tabel 0,349.

Adapun tabel 1. Uji Validitas adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Corrected Pertanyaan total correlation	r table	Keterangan
Absensi Sidik Jari (X)	Q1	0,650	0.349	Valid
	Q2	0,725	0.349	Valid
	Q3	0,631	0.349	Valid
	Q4	0,667	0.349	Valid
	Q5	0,559	0.349	Valid
Kedisiplinan Karyawan (Y)	Q6	0,748	0.349	Valid
	Q7	0,552	0.349	Valid
	Q8	0,734	0.349	Valid
	Q9	0,746	0.349	Valid
	Q10	0,708	0.349	Valid

Sumber: *Output spss* yang diolah, 2018

Sedangkan Hasil pengujian uji reliabilitas instrumen menggunakan alat bantu olah statistik SPSS versi

16.0 *for windows* dapat diketahui sebagaimana dalam Tabel 2 berikut:

Tabel 2: Hasil Uji Reliabilitas Instrument

Variabel	Reliability Coefficient	Alpha	Keterangan
X	5 item	0,641	Reliabel
Y	5 item	0,718	Reliabel

Sumber data: Output SPSS, 2018

Dari tabel 2 diatas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel memiliki Cronbach Alpha lebih dari 0,60, yang artinya bahwa semua variabel adalah reliable.

Sumber: Data Primer yang diolah, 2018.

Tabel 4: Usia Responden

	Freq	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
20 th s/d 30 th	1	2.9	2.9	2.9
31 th s/d 40 th	7	20.0	20.0	20.0
>40 th	27	77.1	77.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer yang diolah, 2018

Tabel 5: Tingkat Pendidikan

	Freq	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SD	1	2.9	2.9	2.9
SMP	1	2.9	2.9	2.9
SMA	13	37.1	37.1	37.1
S1	20	57.1	57.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer yang diolah, 2018

## HASIL PENELITIAN

### 1. Analisis Responden

Dari sebaran kuesioner yang telah dilakukan, berikut adalah analisis data responden dengan berdasarkan karakteristik Jenis kelamin, Usia Responden, Pendidikan dan juga golongan adalah sebagai berikut:

Dekripsi responden berdasarkan jenis kelamin dapat diketahui sebagaimana dalam tabel 3 berikut:

Tabel 3: Jenis Kelamin Responden

	Freq	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-Laki	24	68.6	68.6	68.6
Perempuan	11	31.4	31.4	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Tabel 6: Golongan

		Freq	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Gol I	7	20.0	20.0	20.0
	Gol II	5	14.3	14.3	34.3
	Gol III	20	57.1	57.1	91.4
	Gol IV	3	8.6	8.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer yang diolah, 2018

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa responden terbanyak pada adalah laki-laki, dengan usia < 40 tahun, pada tingkat pendidikan Dominan pada S1 dan golongan terbanyak yaitu Golongan III. Hal ini dapat di ketahui bahwa Responden pada kantor Sekretariat memenuhi usia produktif dan memiliki karakteristik dapat mengambil keputusan dengan benar.

## 2. Uji Hipotesis

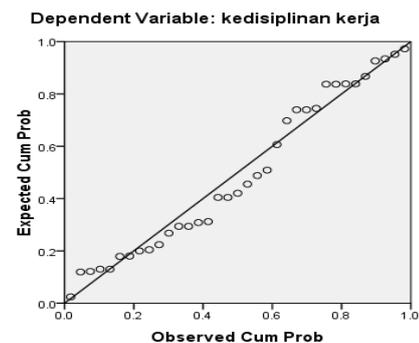
Uji Hipotesis menggunakan teknik regresi linier berganda dengan melakukan beberapa Uji Asumsi klasik sebagai syarat sebelum melakukan uji hipotesis yakni sebagai berikut; Uji Multikolinearitas dan Uji Normalitas menggunakan SPSS dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 7: Uji Multikolinearitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.807	2.271			
	finger print	.191	.180	.182	.589	1.699

Berdasarkan tabel 7 nilai *Tolerance* dan VIF menunjukkan bahwa nilai *Tolerance* kedua variabel lebih dari 0,10 yaitu 0,589 yaitu 1,699%, sehingga bisa diduga bahwa tidak ada masalah multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 1. Uji Normalitas

Berdasarkan pada gambar 1 grafik normal P-P Plot residual penyebaran data terletak di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, sehingga bisa diartikan bahwa distribusi data kedisiplinan karyawan adalah normal, sehingga bisa dilakukan regresi dengan model linier berganda.

## UJI REGRESI LINIER

Dalam regresi linier, persamaan regresinya adalah  $Y = a + b.X + e$  yang digunakan untuk melakukan analisis secara simultan antara absensi sidik jari (*finger print*) (X) terhadap kedisiplinan karyawan (Y). Dengan menggunakan bantuan alat olah statistik SPSS Windows versi 16.0 diperoleh hasil perhitungannya sebagai berikut:

Tabel 8: Hasil Analisis Regresi Linier  
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.807	2.271			
	finger print	.191	.180	.182	.589	1.699

a. Dependent Variable: kedisiplinan kerja

Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel diatas diperoleh koefisien untuk variabel bebas X=0,191 dan konstanta sebesar 5,807 sehingga model persamaan regresi yang diperoleh adalah:

$$Y = 5,807 + 0,191 X + e$$

Dimana :

Y = Variabel dependen (Kedisiplinan Pegawai)

X = Variabel independen (Absensi Sidik Jari)

- a. Nilai konstan (Y) Sebesar 5,807 artinya jika variabel Absensi Sidik Jari (X) bernilai 0 (nol), maka Variabel Kedisiplinan Pegawai (Y) akan berada pada angka 5,807.
- b. Koefisien regresi X (absensi sidik jari) dari perhitungan linier didapat nilai *coefficients* (b) = 0,191. Hal

ini berarti jika absensi sidik jari (X) dilaksanakan setiap hari secara disiplin maka volume kedisiplinan pegawai (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,191%. Dan karena koefiennya bernilai positif maka terdapat hubungan yang positif antara absensi sidik jari dengan kedisiplinan pegawai.

#### Uji Hipotesis Secasa Parsial

Untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial, digunakan uji Statistik T (uji T). Apabila nilai t hitung > nilai t tabel, maka H0 ditolak dan H1 diterima, sebaliknya apabila nilai t hitung < nilai t tabel, maka H0 diterima dan H1 ditolak. Hasil pengujian hipotesis secara parsial dapat dilihat pada Tabel 9. berikut ini:

Tabel 9. Uji Parsial (t)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.807	2.271		2.556	.016
	finger print	.191	.180	.182	3.060	.297

Dependent Variable: kedisiplinan kerja

Dari tabel diatas dapat diketahui hasil dari variabel absensi sidik jari (*finger print*) (X) menunjukkan t hitung 3,060 dengan nilai signifikan sebesar 0,297 atau di atas 5% (0,05). Artinya pengaruh variabel absensi sidik jari (*finger print*) terhadap kedisiplinan pegawai adalah signifikan. Atau dengan kata lain H1 yang berbunyi “Pengaruh Efektivitas

Penerapan Absensi Finger Print Terhadap Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Raja Ampat Papua Barat” adalah tidak dapat ditolak.

Analisis koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar nilai prosentase kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari hasil perhitungan melalui

alat ukur statistik SPSS 16.0 for Windows didapatkan nilai koefisien determinasi sebagai berikut.

Tabel 10. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin- Watson
1	.668 <sup>a</sup>	.446	.411	1.47634	2.109

a. Predictors: (Constant), finger print

b. Dependent Variable: kedisiplinan kerja

Tabel di atas menunjukkan bahwa 44,6% variabel dependen (kedisiplinan karyawan) dapat dijelaskan oleh variabel independen (absensi sidik jari), sedangkan sisanya 55,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil dari uji koefisien determinasi tersebut memberikan makna bahwa masih terdapat variabel independen lain yang mempengaruhi kedisiplinan karyawan. Untuk itu perlu pengembangan penelitian lebih lanjut terkait dengan topik ini.

## PEMBAHASAN

### Efektivitas Penerapan Absensi Fingerprint Terhadap Disiplin Kerja Pegawai

Fokus pada penelitian ini yakni Disiplin kerja pegawai dengan menunjukkan Efektivitas Penerapan Absensi Fingerprint yang merupakan system penghitungan kehadiran yang modern. Pemerintah Kabupaten Raja Ampat menerapkan absensi sidik jari (*finger print*) yang mulai berlaku dari tanggal 01 Desember 2010 sampai dengan sekarang. Selain itu, penerapan absensi sidik jari (*finger print*) ini dilakukan agar memudahkan atasan untuk melihat tingkat kedisiplinan dari masing-masing pegawai, karena selama ini absensi manual, atasan atau pegawai

lain yang melihat absensi tidak bisa melihat tingkat kedisiplinan pegawai, masalahnya pada absensi manual tidak ada keterangan kapan pegawai tersebut datang dan pulang, pegawai bisa merapel di hari lain atau menitip absen pada pegawai lain. Sehingga menyulitkan atasan untuk memberikan sanksi yang sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Dari Hasil penelitian menunjukkan bahwa Penerapan Absensi Finger Print berpengaruh pada disiplin kerja pegawai, dari hasil tersebut dapat diartikan bahwa Absensi Finger Print Efektif untuk mengukur kedisiplinan pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Raja Ampat. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Maliah & Saputra (2016), Zulfikar & Kurniawati (2020), Agatha (2021), yang hasilnya mengatakan bahwa Disiplin Kerja di pengaruhi oleh penerapan Absensi Fingerprint adalah Efektif dan signifikan. Sedangkan Oktafiana et al., (2020) dan Fadila & Septiana, (2019) mengatakan bahwa Absensi Fingerprint berpengaruh namun tidak signifikan terhadap Disiplin kerja. Pada Penelitian ini Hasil hipotesis pada uji t variabel absensi sidik jari (*finger print*) (X1) menunjukkan t

hitung 3,060 dengan nilai 0,297 atau diatas 5% (0,05). Sehingga pada akhirnya absensi sidik jari (*finger print*) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kedisiplinan pegawai negeri sipil di sekretaris daerah Kabupaten Raja Ampat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan pengujian terhadap 35 responden yang tercatat sebagai pegawai negeri sipil di sekretaris daerah Kabupaten Raja Ampat terbukti menerima  $H_a$  bahwa “terdapat pengaruh yang signifikan antara absensi sidik jari (*finger print*) dengan kedisiplinan pegawai”, dan menolak  $H_0$  bahwa “tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara absensi sidik jari (*finger print*) dengan kedisiplinan pegawai”.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Dari Hasil Penelitian dapat diketahui bahwa berdasarkan pengujian terhadap 35 responden yang tercatat sebagai pegawai negeri sipil di sekretaris daerah Kabupaten Raja Ampat terbukti menerima  $H_a$  bahwa “terdapat pengaruh yang signifikan antara absensi sidik jari (*finger print*) dengan kedisiplinan pegawai”, dan menolak  $H_0$  bahwa “tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara absensi sidik jari (*finger print*) dengan kedisiplinan pegawai”.

### **Saran**

Saran dalam penelitian ini adalah Untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai, instansi selalu meninjau, memantau, dan memperbaiki sistem pelaksanaan sistem absensi sidik jari (*finger print*) yang sudah ada. Tujuannya untuk

mengurangi sikap karyawan yang tidak begitu termotivasi dengan sistem absensi sidik jari (*finger print*) yang sudah ada. Hendaknya untuk mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan variabel dan indikator yang berbeda sehingga dapat diperoleh informasi yang lebih lengkap tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan pegawai negeri sipil.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Afandi, P. (2016). *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research*.
- Agatha, R. (2021). *Pengaruh Efektifitas Absensi Fingerprint Terhadap Kedisiplinan Pegawai*. X, 45–65.
- Amalia, R., & Adman. (2017). *Pengaruh Insentif Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Bandung*. 173–186.
- Asmira. (2016). Efektivitas Penerapan Absensi (Fingerprint) Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai di Kecamatan Anggana Kabupaten Kutai Kartanegara. *Ejournal Ilmu Pemerintahan*, 4(3), 1009–1022.
- Fadila, R., & Septiana, M. (2019). Pengaruh Penerapan Sistem Absensi Finger Print Terhadap Disiplin Pegawai Pada Markas Komando Direktorat Pengamanan Badan Pengusahaan Batam. *Journal of Applied Business Administration*, 3(1), 53–63. <https://doi.org/10.30871/jaba.v3i1.1287>

- Fathoni, A. (2014). *Organisasi & manajemen sumber daya manusia*.
- Maliah, & Saputra, A. (2016). Pengaruh efektifitas absensi finger print terhadap disiplin pegawai pada dinas perindustrian dan perdagangan provinsi sumatera selatan. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 13, 69–79.
- Nugroho, E. (2009). *Biometrika Mengenal Sistem Identifikasi Masa Depan*.
- Oktafiana, W., Riono, S. B., & Syaifulloh, M. (2020). Pengaruh Efektivitas Penerapan Absensi Finger Print di Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Brebes. *Journal Economics and Management(JECMA)*, 1(1), 23–32.  
<http://jurnal.umus.ac.id/index.php/jecma/article/view/222>
- Rahayu Rahmawati, S., & Purwadhi. (2020). Pengaruh Efektivitas Penerapan Absensi Fingerprint dan Insentif Terhadap Disiplin Pegawai FPOK UPI. *Jurnal Manajemen Jasa*, 2(1), 31–41.  
<http://ejurnal.ars.ac.id/index.php/jsj>
- Setiawan, D. R., & Yulianti. (2018). Pengaruh Absensi Fingerprint Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada Pt. Sanbio Laboratories Gunung Putri Kabupaten Bogor. *Majalah Ilmiah Bijak*, 14(1), 70–81.  
<https://doi.org/10.31334/bijak.v14i1.61>
- Zulfikar, D., & Kurniawati, E. (2020). Pengaruh Efektivitas Absensi Finger Print Terhadap Disiplin Pegawai Pada Kantor Kesyahbandaran Dan Otoritas Pelabuhan (KSOP) Kelas IV Bima. *Media Online*, 1(1), 11–16.

## **Analisis Kinerja Karyawan di PT Intan Pariwara Klaten**

<sup>1</sup>Julianti Nugraheni, <sup>2</sup>Supawi Pawenang, <sup>3</sup>Bambang Mursito  
Universitas Islam Batik, Kota Surakarta, Jawa Tengah, Indonesia  
Email : [juliantinugraheni7@gmail.com](mailto:juliantinugraheni7@gmail.com), [pawipawenang@gmail.com](mailto:pawipawenang@gmail.com),  
[bambangmursito1959@gmail.com](mailto:bambangmursito1959@gmail.com)

(Diterima: Oktober 2021; Direvisi: Oktober 2021; Dipublikasikan: Januari 2022)

### **ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memastikan pengaruh variabel-variabel berikut; beban kerja, lingkungan, disiplin, dan kepuasan kerja pada kinerja karyawan PT. Intan Pariwara baik secara bersamaan maupun sebagian. Peneliti menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT. Divisi keuangan Intan Pariwara yang terdiri dari 109 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh/sensus yang meliputi 109 responden. Peneliti menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data. Sedangkan metode analisis data menggunakan analisis statistik linier berganda uji regresi, uji F, uji T, dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja, lingkungan, disiplin, dan kepuasan kerja semuanya memiliki pengaruh sebesar 42,5% terhadap kinerja karyawan. Sebagai perbandingan, 57,5% dipengaruhi oleh variabel lain seperti motivasi kerja, pengaruh kompensasi kerja, dll.

**Kata Kunci: Kinerja, Beban Kerja, Lingkungan, Disiplin, Kepuasan**

## **PENDAHULUAN**

Dalam era globalisasi serta kemajuan teknologi seperti saat ini, tiap perusahaan dituntut untuk mempunyai manajemen serta strategi yang berkualitas dalam meningkatkan suatu perusahaan. Manajemen perusahaan yang berkualitas tentu bisa menunjang daya saing suatu perusahaan. Daya saing suatu perusahaan dapat dikatakan cukup berhasil untuk dapat bersaing dengan perusahaan kompetitor. Sumber daya manusia ialah kedudukan utama dalam kemajuan perusahaan. Pegawai ataupun karyawan ialah faktor terutama dalam memastikan maju mundurnya sesuatu perusahaan. Maka dari itu dibutuhkan karyawan yang bermutu untuk perusahaan, sebab mutu karyawan ialah perihwal yang amat berarti dalam cara perekrutan sumber daya manusia suatu perusahaan, dan wajibenuhi kualifikasi persyaratan dalam perusahaan, pastinya pula wajib sanggup melaksanakan tugas-tugas yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk menggapai perihwal itu, karyawan wajib mempunyai kinerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kinerja ialah bagian yang sangat penting dan menarik hal ini dikarenakan kinerja sudah terbukti sangat penting manfaatnya, perusahaan membutuhkan pegawai untuk bertugas yang benar-benar cocok dengan keahlian yang dipunyai guna menggapai hasil kegiatan yang bagus, tanpa terdapatnya kinerja yang bagus dari seluruh pegawai, maka akan sulit untuk mencapai keberhasilan dalam mencapai tujuan. Kinerja ialah sesuatu guna dari dorongan serta keahlian untuk

menuntaskan kewajiban ataupun pekerjaan (Sunarsi *et al.*, 2020).

Beban kerja ialah kondisi yang nantinya pekerja diarahkan dalam kewajiban untuk dituntaskan di durasi khusus. Tiap kegiatan ataupun pekerjaan yang dicoba sesuatu pekerja tentu senantiasa memiliki sesuatu beban kerja. Dengan terdapatnya beban kerja, karyawan jadi bertanggung jawab dengan pekerjaan yang telah diserahkan pada karyawan itu. Beban kerja dicirikan selaku beberapa aktivitas, durasi, serta tenaga yang wajib dikeluarkan seorang bagus raga atau psikologis dengan membagikan kapasitas mereka untuk penuh tuntutan tugas yang diberikan (Sugiharjo & Aldata, 2018).

Lingkungan kerja bisa memberikan rasa nyaman serta aman alhasil membolehkan karyawan bisa bertugas dengan maksimal. Bila karyawan suka dengan area tempatnya bertugas, memiliki ikatan yang bagus dengan sesama anggota perusahaan, jadi komitmen dan loyalitas pegawai terhadap perusahaan akan lebih maksimal dan akan mendapatkan hasil kinerja yang baik. (Mufidah, 2017).

Disiplin kerja ialah tindakan, perilaku, serta aksi seorang yang sesuai dengan aturan organisasi sebagai usaha untuk tingkatan pemahaman serta kemauan seorang supaya tidak melaksanakan kelalaian, penyimpangan ataupun kelengahan dalam melaksanakan pekerjaan. Pengertian tersebut cocok dengan kejadian yang terjalin di perusahaan (Ferawati, 2017). Disiplin kerja ialah aspek penting yang mempengaruhi kinerja pegawai. Di dalam sesuatu perusahaan, disiplin kerja amat

dicermati supaya pimpinan perusahaan dapat memperhitungkan kinerja dari karyawan itu, apakah karyawan dalam bekerja akan menanamkan kedisiplinan kerja dalam dirinya.

Tidak hanya beban kerja, lingkungan kerja, serta kepuasan kerja, kepuasan kerja juga menjadi aspek berarti dalam penelitian ini, sebab bila kita mengetahui kepuasan kerja karyawan, kita memandang pula dari hasil kerjanya. Karyawan yang memiliki kepuasan kepada pekerjaannya sudah tentu memiliki loyalitas terhadap perusahaan, serta karyawan itu akan melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan rasa tanggung jawab (Zahara & Hidayat 2017). Penelitian ini untuk menguji analisis kinerja karyawan di PT. Intan Pariwara Klaten.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Kinerja

Sinambella *et al* (2011: 136), mengemukakan jika kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu kinerja yang tertentu. Menurut Kasmir (2016: 208- 210), menerangkan bahwasanya ada 6 indikator kinerja karyawan guna mengukur sejauh mana kinerja karyawan, yakni:

- a. Diperlukan kuantitas
- b. Diperlukan kualitas
- c. Adanya waktu
- d. Adanya kerjasama antarkaryawan
- e. Adanya penekanan untuk biaya
- f. Adanya Pengawasan

### 2. Beban Kerja

Menurut Hannani (2016: 4), menyatakan bahwa beban kerja

yaitu keadaan yang dihasilkan antar jaringan dari persyaratan tugas - tugas, lingkungan kerja dimana ditempatkan selaku rekan kerja, keterampilan, sikap, serta persepsi dari pekerja. Menurut Koesomowidjojo (2017: 33), penentuan indikator yang wajib di peroleh karyawan guna mengetahui besarnya beban kerja di perusahaan yakni:

- a. Targetan yang wajib digapai
- b. Keadaan dari pekerjaan
- c. Pemakaian waktu

### 3. Lingkungan

Menurut Danang (2015:38), lingkungan kerja merupakan kondisi sekitar dimana di kawasan tersebut dapat berefek pada individu itu sendiri guna melaksanakan tugas-tugas yang telah diberikan kepadanya. Menurut Sedarmayanti (2011:15), indikator dari lingkungan kerja yakni:

- a. Cahaya/sinar yang masuk di tempat kerja
- b. Aliran udara ditempat kerja
- c. Keramaian dikawasan kerja
- d. Bau yang mengganggu/tidak sedap dikawasan kerja
- e. Pengawasan/keamanan dikawasan kerja

### 4. Disiplin

Menurut Sinambela (2018: 335), disiplin kerja ialah perlengkapan yang dipakai atasan untuk berbicara dengan karyawan supaya mereka mau mengubah sikap mengikuti aturan main yang sudah di tetapkan. Bagi Mangkunegara & Octorent( 2015: 323) disiplin kerja bisa diukur dengan indikator:

- a. Ketepatan waktu dari karyawan yang berkunjung ke kantor.

- b. Ketepatan waktu dari karyawan saat pulang dari kantor.
- c. Kepatuhan terhadap aturan kerja yang berlaku.
- d. Pemakaian seragam kerja yang sudah ditetapkan.
- e. Tanggungjawab dalam melakukan kewajiban.
- f. Melakukan tugas - tugas kegiatan hingga berakhir tiap harinya.

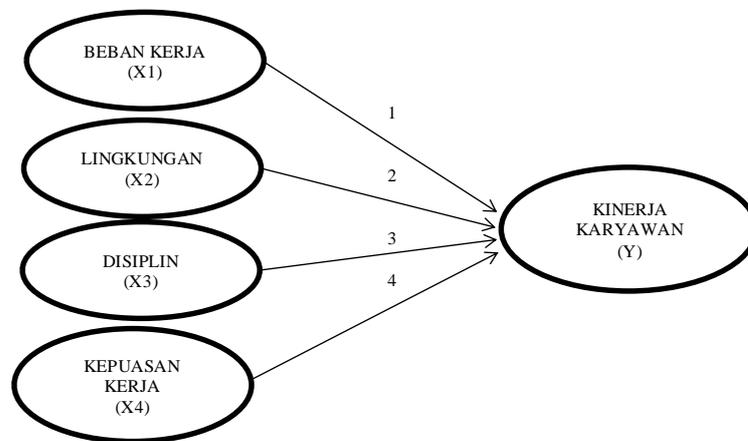
**5. Kepuasan Kerja**

Sutrisno (2014: 75), menerangkan bahwasanya kepuasan ialah suatu situasi emosional yang menggairahkan atau kurang menyenangkan bagi

karyawan untuk melihat pekerjaannya. Kepuasan kerja menggambarkan perasaan ataupun sikap seorang kepada pekerjaannya. Rivai (2013: 479-480) berpendapat bahwasanya ada indikator dari kepuasan kerja yakni:

- a. Isi pekerjaan yang di handle
- b. Supervisi dari perusahaan
- c. Organisasi serta manajemen yang ada di perusahaan
- d. Adanya peluang karyawan untuk makin maju
- e. Teman kerja
- f. Situasi/kondisi dari pekerjaan

**6. Hipotesis**



Gambar 1. Hipotesis

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini digolongkan dalam jenis penelitian deskriptif kuantitatif Penelitian kuantitatif selaku metode ilmiah karena sesuai kaidah - kaidah objektif yakni konkrit ataupun empiris, obyektif, terukur, logis serta sistematis (Sugiyono, 2019: 7), metode penelitian kuantitatif ialah metode penelitian yang berlandaskan pada filosofi positivisme, guna meneliti populasi serta sampel khusus, pengambilan

sampel dilaksanakan dengan acak, instrumen penelitian berguna selaku pengumpulan data, sifat dari analisis data ini yakni kuantitatif/statistik dimana berfungsi guna melaksanakan pengujian hipotesis yang telah ditentukan. Populasi merupakan keseluruhan dari subjek penelitian (Arikunto, 2019: 173). Populasi untuk penelitian ini yakni semua karyawan PT Intan Pariwara pada divisi *Finance & Accounting* total 109 orang. Metode *sampling*

Jenuh/Sensus dijadikan sebagai teknik pengambilan sampel ini.

**HASIL PENELITIAN**

**A. Uji Regresi Linier Berganda**

Tabel 1. Hasil Regresi Linier Berganda

No	Variabel	Unstandardized B	Keterangan
1	(Constant)	1,596	Positif
2	Beban Kerja	0,341	Positif
3	Lingkungan	0,476	Positif
4	Disiplin	0,212	Positif
5	Kepuasan Kerja	0,186	Positif

Persamaan regresi yang dirumuskan sesuai tabel yakni:

$$Y = 1,596 + 0,341 X_1 + 0,476 X_2 + 0,212 X_3 + 0,186 X_4$$

Penjelasan dari persamaan tersebut yakni:

a. Konstanta (a)= 1,596

Bahwasanya jikalau nilai konstanta (a) = 1,596 lalu variabel beban kerja, lingkungan, disiplin, dan kepuasan kerja dihitung konstan ataupun samadengan nol, sehingga variabel kinerja karyawan sebesar 1,596 serta didapatkan hasil yang positif.

b. Koefisien Beban Kerja (b<sub>1</sub>)= 0,341

Bahwasanya jikalau nilai koefisiensi variabel beban kerja terjadi peningkatan, lalu variabel lingkungan, disiplin serta kepuasan kerja diibaratkan nilai dari model regresi yaitu tetap, sehingga nilai kinerja karyawan mengalami kenaikan sebanyak 0,341 serta menghasilkan nilai yang positif.

c. Koefisien Lingkungan (b<sub>2</sub>)= 0,476

Bahwasanya jikalau nilai koefisiensi variabel lingkungan

meningkat, lalu variabel beban kerja, disiplin dan kepuasan kerja diibaratkan nilai dari model regresi adalah tetap, sehingga nilai kinerja karyawan mengalami kenaikan sebanyak 0,476 dan menghasilkan nilai yang positif.

d. Koefisien Disiplin (b<sub>3</sub>)= 0,212

Bahwasanya jikalau nilai koefisiensi variabel disiplin meningkat, sebaliknya variabel beban kerja, lingkungan dan kepuasan kerja diibaratkan nilai dari model regresi ialah tetap, sehingga nilai kinerja karyawan mengalami kenaikan 0,212 hal tersebut menghasilkan nilai yang positif.

e. Koefisien Kepuasan Kerja (b<sub>4</sub>) = 0,186

Bahwasanya jikalau nilai koefisiensi variabel kepuasan kerja meningkat, sebaliknya variabel beban kerja, lingkungan, dan disiplin diibaratkan nilai dari model regresi yaitu tetap, sehingga nilai kinerja karyawan meningkat 0,186 serta menghasilkan nilai yang positif.

**B. Uji Hipotesis**  
**Uji F**

Tabel 2. Uji F

Model	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub>	Sig.	Standar	Keterangan
Regression	20,922	2,46	0,000	0,05	Model Layak

Dari hasil uji kelayakan model diperoleh  $F_{hitung} > F_{tabel}$  sebesar  $20,922 > 2,46$  dengan tingkat signifikan sebanyak 0,000 hal tersebut bahwasanya analisis ini signifikan dengan tingkat signifikansi kurang dari 0,05 sehingga  $H_0$  ditolak serta  $H_a$  diterima.

Atau ada pengaruh antara beban kerja, lingkungan, disiplin serta kepuasan kerja secara bersamaan serta signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Intan Pariwara Klaten dan memenuhi untuk uji kelayakan model.

**Uji t**

Tabel 3. Uji t

Hipotesis	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	Sig.	Standar	Keterangan
H1	3,655	>1,983	0,000	0,05	Diterima
H2	5,928	>1,983	0,000	0,05	Diterima
H3	2,644	>1,983	0,009	0,05	Diterima
H4	2,712	>1,983	0,008	0,05	Diterima

Penjabaran sesuai hasil uji t tersebut pada hipotesis yakni:

a. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Variabel Beban Kerja didapatkan angka  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,655 > 1,983$ ) serta signifikansi  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak serta  $H_a$  diperoleh. Bisa dikatakan bahwasanya terdapat akibat positif serta penting variabel beban kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Intan Pariwara Klaten.

b. Pengaruh Lingkungan terhadap Kinerja Karyawan

Variabel Lingkungan memiliki angka  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $5,928 > 1,983$ ) serta signifikansi  $0,000 < 0,05$

sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Bisa dikatakan bahwasanya terdapat pengaruh yang positif serta signifikan variabel lingkungan terhadap Kinerja Karyawan PT. Intan Pariwara Klaten.

c. Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja Karyawan

Variabel Disiplin memiliki angka  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,644 > 1,983$ ) serta signifikansi  $0,009 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Bisa dikatakan bahwasanya terdapat pengaruh positif serta signifikan variabel disiplin terhadap Kinerja Karyawan PT. Intan Pariwara Klaten.

d. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan  
 Variabel Kepuasan Kerja memiliki angka  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,712 > 1,983$ ) serta signifikansi  $0,008 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$

diterima. Bisa dikatakan bahwasanya terdapat pengaruh yang positif serta signifikan variabel kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Intan Pariwara Klaten.

**Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Tabel 4. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,668	0,446	0,425	1,659

Berdasarkan tabel diatas diketahui *Adjusted R Square* sebesar 0,425. Berdasarkan nilai *Adjusted R Square* ini bisa dikatakan jika sebesar 42,5% variabel Kinerja Karyawan diterangkan oleh variabel Beban Kerja, Lingkungan, Disiplin dan Kepuasan Kerja, sebaliknya sisanya sebesar 57,5% ( $100\% - 42,5\%$ ) variabel Kinerja Karyawan yang diterangkan oleh variabel lain yang tidak terdapat pada model atau tidak diamati dalam penelitian ini.

signifikansi terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diperoleh artian bahwasanya makin tinggi Beban Kerja maka bisa menaikkan kinerja karyawan pada PT. Intan Pariwara Klaten.

**Pembahasan**

1. Beban Kerja berpengaruh positif serta signifikansi terhadap Kinerja Karyawan, jikalau Variabel Beban Kerja dinaikkan, sehingga Kinerja Karyawan akan bertambah. Hal ini dapat diperoleh artian bahwasanya kinerja karyawan yang terjadi di PT. Intan Pariwara Klaten dapat diterangkan oleh variabel Beban Kerja.

2. Lingkungan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, jikalau Variabel Lingkungan dinaikkan, sehingga Kinerja Karyawan makin bertambah. Hal ini dapat diperoleh artian bahwasanya kinerja karyawan yang terdapat di PT. Intan Pariwara Klaten dapat diterangkan oleh variabel Lingkungan. Berdasarkan hasil SPSS 21 didapatkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $5,928 > 1,983$ ) serta signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Bahwasanya Lingkungan berpengaruh positif serta signifikansi terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut menunjukkan makin tinggi Lingkungan maka akan meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Intan Pariwara Klaten.

Sesuai hasil SPSS 21 didapatkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,655 > 1,983$ ) serta signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Bahwasanya Beban Kerja berpengaruh positif serta

3. Disiplin berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, jikalau Variabel Disiplin dinaikkan, sehingga Kinerja Karyawan makin bertambah. Hal ini dapat diperoleh artian

bahwasanya kinerja karyawan yang terdapat di PT. Intan Pariwara Klaten dapat diterangkan oleh variabel Disiplin. Berdasarkan hasil SPSS 21 didapatkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,644 > 1,983$ ) serta signifikansi  $0,009 < 0,05$ . Bahwasanya disiplin berpengaruh positif serta signifikansi terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut menunjukkan makin tinggi Disiplin maka akan meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Intan Pariwara Klaten.

4. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan jikalau Variabel Kepuasan Kerja dinaikkan, sehingga Kinerja Karyawan makin bertambah. Hal ini dapat diperoleh artian bahwasanya kinerja karyawan yang terdapat di PT. Intan Pariwara Klaten dapat diterangkan oleh variabel Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil SPSS 21 didapatkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,712 > 1,983$ ) serta signifikansi  $0,008 < 0,05$ . Bahwasanya Kepuasan Kerja berpengaruh positif serta signifikansi terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut menunjukkan makin tinggi Kepuasan Kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Intan Pariwara Klaten.
5. Pengaruh beban kerja, lingkungan, disiplin serta kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Intan Pariwara Klaten. Hasil perhitungan menggunakan SPSS versi 21 diperoleh nilai  $F_{hitung} = 20,922$  lebih besar dari  $F_{tabel} = 2,46$  dan nilai signifikansi  $0,000$  lebih kecil dari  $0,05$ . Maka diperoleh

hasil bahwasanya beban kerja, lingkungan, disiplin serta kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Intan Pariwara. Nilai koefisien determinan ( $R^2$ ) yang dipakai guna menerangkan proporsi variasi-variabel dependen yang diterangkan oleh variabel independen secara simultan menghasilkan angka  $0,425$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan diterangkan oleh beban kerja, lingkungan, disiplin serta kepuasan kerja sebanyak  $42,5\%$ . Sedangkan  $57,5\%$  diterangkan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Dari kedua hasil tersebut uji F dan koefisien determinan, maka bisa menjawab hipotesis pertama yaitu beban kerja, lingkungan, disiplin serta kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Intan Pariwara Klaten.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Dari beberapa hasil uji hipotesis dan juga pembahasan rinci yang telah dilakukan dalam penelitian berikut dari 109 kuesioner yang telah dibagikan kepada karyawan PT. Intan Pariwara divisi *Finance & Accounting* ditentukan bahwa variabel dari beban kerja, lingkungan, disiplin, serta kepuasan kerja berpengaruh yang positif serta signifikansi terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. Intan Pariwara Klaten.

Koefisien determinasi dari penelitian yang telah dilakukan

didapatkan hasil nilai *Adjusted R Square* ( $R^2$ ) sebanyak 0,425 ataupun 42,5%. Bahwasanya determinasi ataupun sumbangan variabel beban kerja, lingkungan, disiplin serta kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Intan Pariwara Klaten sebanyak 42,5%. Sedangkan sisanya sumbangan variabel-variabel lain di luar penelitian, seperti motivasi kerja, pengaruh kompensasi kerja, dll sebesar 57,5%.

### Saran

#### 1. Secara teoritis

Diharapkan penelitian berikutnya untuk meningkatkan penelitian ini dengan memakai variabel bebas lainnya selain beban kerja, lingkungan, disiplin, serta kepuasan kerja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, mengingat adanya pengaruh sebesar 57,5% di luar variabel penelitian ini.

#### 2. Secara praktis

a. Diharapkan PT. Intan Pariwara Klaten kedepannya tetap mempertahankan dan meningkatkan kualitas beban kerja, lingkungan, dan disiplin kerja yang ada. Tingginya kualitas beban kerja, lingkungan, dan disiplin kerja di PT. Intan Pariwara Klaten membuat kinerja karyawan akan makin naik serta menjadikan lebih baik dari sebelumnya.

b. Sebaiknya PT. Intan Pariwara Klaten juga meningkatkan kepuasan kerja agar karyawan merasa puas dan semakin semangat dalam bekerja. Adanya kepuasan kerja membuat karyawan lebih

semangat dalam bekerja, merasa senang menjalani pekerjaannya dan pekerjaan yang ada akan semakin cepat dalam menyelesaikan pekerjaannya.

c. Bagi peneliti yang lain variabel kinerja juga bisa digunakan untuk penelitian diluar organisasi atau instansi pemerintah karena bisa digunakan untuk kemajuan suatu obyek yang teliti. Bisa juga digunakan di sektor perusahaan, pabrik, perbankan dan lain lain.

### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto. (2019). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Danang, Sunyoto. (2015). *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.
- Ferawati, A. (2017). "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan". *Agora*. Vol.5, No.1. Hal. 1-3.
- Hannani, A., Muzakkir., & Ilyas, G. B. (2016). Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan, Fasilitas Terhadap Kinerja Perawat Di Ruang Perawatan Mawar Lantai II Rumah Sakit Umum Wisata UTT Makasar. *Jurnal Mirai Manajemen*. Vol. 01, No. 02. Hal. 516-526.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Koesomowidjojo, Suci R. Mar'ih.

- (2017). Panduan Praktis Menyusun Analisis Beban Kerja (1st ed.). Jakarta: Penebar Suadaya.
- Mangkunegara, A. P., & Octored, T. R. (2015). Effect Of Work Discipline, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment In The Company (Case Study In PT. Dada Indonesia). *Universal Journal Of Management*, Vol 3, Issue 8: Hal. 318-328.
- Mufidah, Z. (2017). “Pengaruh Latar Belakang Pendidikan, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank BNI Syariah Cabang Kediri”. *Jurnal Ekonomi*, Vol. 01 No. 05. Hal. 1-16.
- 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. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Cetakan Kelima. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sinambela, Poltak. Lijan. (2011). *Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sinambela, Poltak. Lijan. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sugiharjo, R., J, & Aldata, F. (2018). “Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Salemba”. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, Vol. 4, No. 1. Hal. 128-137.
- Sugiyono. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunarsi, D., Wijoyo, H., Prasada, D., & Andi, D. (2020). “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mentari Persada di Jakarta”. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 5. No. 1. Hal. 117-123.
- Sutrisno, Edy. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetak Ke Enam*. Jakarta: Pranada Media Group.
- Veithzal, Rivai. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Bandung: Rajagrafindo Persada.
- Zahara, Rizki Novriyanti., & Hidayat, Hajan. (2017). “Pengaruh Kepuasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank di Kota Batam”, *Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol. 1, No. 2. Hal. 1-7.

## **Dampak Insentif Finansial, Insentif Non Finansial, Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Usia Milenial**

<sup>1</sup>SB Diah Pudjiastuti, <sup>2</sup>Karen Ariana, <sup>3</sup>Dewi Wuisan  
Fakultas Ekonomi Universitas Pelita Harapan, Indonesia  
Email : [diah.pudjiastuti@linknet.co.id](mailto:diah.pudjiastuti@linknet.co.id)

(Diterima: Oktober 2021; Direvisi: Oktober 2021; Dipublikasikan: Januari 2022)

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya dampak positif dari insentif finansial, insentif non finansial dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan berusia milenial di Jabodetabek. Penelitian ini mengambil sampel sejumlah 230 responden karyawan usia milenial di area Jabodetabek. Teknik yang dipergunakan untuk pengambilan sample adalah metode *Nonprobability Sampling – Purposive Sampling*, yaitu dengan cara menetapkan kriteria tertentu pada pemilihan sampelnya. Pengumpulan data responden dengan cara melakukan penyebaran kuesioner. Terdapat 29 pertanyaan yang akan diukur menggunakan skala likert 5 poin. Untuk selanjutnya data akan diolah dan dianalisa dengan menggunakan SmartPLS dengan teknik analisis deskriptif atau asosiatif. Temuan dari penelitian ini adalah insentif finansial, insentif non finansial dan motivasi kerja berdampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan dan dapat membantu manajemen perusahaan dalam pengelolaan kepuasan kerja karyawan usia milenial agar karyawan lebih bertahan lama pada perusahaan.

**Kata Kunci: Insentif Finansial, Insentif Non Finansial, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja**

## PENDAHULUAN

Tidak hanya profit secara finansial yang menjadi tujuan utama bagi suatu perusahaan. Hal penting lainnya adalah keterlibatan sumber daya manusia dalam proses perjalanan suatu perusahaan. Efektivitas dan efisiensi sumber daya manusia dapat meningkatkan produktivitas dan profitabilitas perusahaan. Faktor kepuasan kerja karyawan akan berpengaruh pada perusahaan karena harapannya karyawan yang memiliki kepuasan kerja juga akan memberikan kinerja semaksimal mungkin sehingga produktivitas perusahaan juga mendapatkan hasil setinggi-tingginya. Pada saat ini, generasi milenial menjadi angkatan terbesar di Indonesia. Berdasarkan hasil perhitungan penduduk oleh BPS (Badan Pusat Statistik), tahun 2020 generasi milenial di Indonesia mencapai 69 juta jiwa yang merupakan 25,87% dari jumlah total penduduk Indonesia.

Menurut Edy Sutrisno (2014: 75), para karyawan merasakan keadaan yang emosional dalam memandang pekerjaan mereka sehingga menimbulkan kepuasan kerja. Menurut Robbins (diterjemahkan oleh Wibowo, 2017: 170), sikap umum dari karyawan terhadap pekerjaannya adalah karyawan selalu membandingkan antara imbalan yang diterima dengan imbalan yang seharusnya diterima dan perbandingan ini disebut kepuasan kerja.

kepuasan kerja bagi karyawan adalah dianggap sebagai perbandingan antara imbalan yang diterima karyawan dengan imbalan yang seharusnya diterima, dan ini

merupakan sikap umum dari karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Achmad dkk (2010), salah satu cara yang dipakai perusahaan dalam meningkatkan semangat kerja, meminimalkan jumlah absensi, meningkatkan produktivitas, menumbuhkan rasa loyalitas terhadap perusahaan dan untuk membuat karyawan agar terikat terhadap perusahaan adalah dengan cara meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Menurut Wilson (2012), seorang karyawan dapat merasakan pekerjaan menyenangkan atau tidak melalui kepuasan kerja karyawan tersebut.

Menurut (Constanza *et al*, 2007), tingkat kepuasan kerja karyawan berusia milenial jika dibandingkan dengan generasi yang lebih tua adalah lebih rendah. Fenomena saat ini adalah bahwa sebagian besar dari karyawan berusia milenial mendambakan perusahaan yang memiliki fleksibilitas pada jam kerja, memberikan kesempatan untuk berkegiatan agar berkontribusi kepada perusahaan. Bagi perusahaan yang bergerak pada industri kreatif atau perbankan, karyawan berusia milenial akan menjadi keuntungan namun tidak dengan beberapa perusahaan konvensional. Menurut Lieber (2010), karyawan berusia milenial memiliki pandangan tertentu terhadap pekerjaan karena perbedaan antara generasi ini menyebabkan pandangan, persepsi, pengalaman, pendekatan dan penciptaan kebutuhan yang berbeda di dalam lingkungan perusahaan. Perbedaan ini yang menjadi tolak ukur mereka terhadap ukuran kepuasan kerja.

Berdasarkan penjelasan peneliti di latar belakang maka rumusan

masalah: 1) Apakah insentif finansial berdampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial? 2) Apakah insentif non finansial berdampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial? 3) Apakah motivasi kerja berdampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial?

Tujuan dari studi ini adalah: 1) Untuk menguji dampak insentif finansial terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial. 2) Untuk menguji dampak insentif non finansial terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial. 3) Untuk menguji dampak motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial.

Penulis berharap hasil penelitian ini mempunyai manfaat seperti: 1) Secara Teoritis diharapkan hasil penelitian ini menyumbang manfaat untuk mengembangkan wawasan dan pengetahuan terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan generasi milenial. 2) Dari tinjauan praktis diharapkan dapat bermanfaat untuk memberikan gambaran tentang dampak insentif finansial, non finansial dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan generasi milenial di Jabodetabek.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Hubungan antara insentif finansial dan kepuasan kerja

Chelladurai (2006) mengatakan insentif finansial adalah yang akan meningkatkan kesejahteraan finansial karyawan secara langsung, misalnya bonus, kenaikan upah dan bagi hasil skema yaitu membayar bonus, tunjangan, fasilitas transportasi,

medis, kesehatan dan asuransi jiwa dan fasilitas lainnya seperti liburan. Gupta dan Shaw (1998) menyatakan dalam penelitian mereka bahwa insentif finansial memang berpengaruh secara efektif dalam peningkatan kepuasan kerja karyawan dan mempertahankan karyawan dapat tetap bertahan di perusahaan tersebut. Menurut hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Suryadharma, Adi *et al.* (2016) bahwa ada dampak positif dari insentif finansial terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian dari Wibowo *et al.* (2015) juga mendukung penelitian ini dan menyatakan terdapat dampak positif dari insentif finansial terhadap kepuasan kerja karyawan. Studi terdahulu oleh Mery Apsari dan Riana (2017) juga menyatakan bahwa terdapat dampak positif dan signifikan dari insentif finansial terhadap kepuasan kerja karyawan sehingga organisasi harus mempertimbangkan insentif finansial untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

*H1: Insentif finansial berdampak secara positif terhadap kepuasan kerja.*

### 2. Hubungan antara insentif non finansial dan kepuasan kerja

Menurut Armstrong (2013), insentif non finansial juga dapat menarik dan mempertahankan para karyawan yang berbakat untuk bertahan dalam perusahaan tersebut. Insentif non finansial adalah pekerjaan yang melekat dan imbalan tidak berwujud termasuk dalam pekerjaan itu sendiri seperti tugas pekerjaan, menantang dan

menarik kemungkinan pekerjaan dan pelatihan yang ditawarkan kepada karyawan. Insentif non finansial tidak meningkatkan posisi keuangan karyawan secara langsung namun membuat pekerjaan lebih menarik bagi karyawan. Beberapa dari insentif non finansial merupakan penawaran yang menarik bagi karyawan seperti skema pensiun, akses ke perawatan medis swasta, bantuan dengan penyakit jangka panjang, fasilitas penitipan anak, layanan konseling, restoran staf, dll. Insentif non finansial dapat memiliki lebih banyak lagi dampak besar pada kepuasan karyawan dan motivasi daripada insentif finansial tradisional. Dari penelitian yang dihasilkan oleh Tausif (2012), dampak insentif non finansial dengan kepuasan kerja karyawan menunjukkan hasil yang positif. Zaputri (2013) juga menyimpulkan terdapat dampak yang positif antara insentif non finansial terhadap kepuasan kerja karyawan.

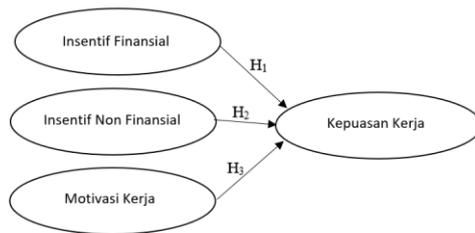
*H2: Insentif non finansial berdampak secara positif terhadap kepuasan kerja.*

### **3. Hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja**

Menurut Hasibuan (2010:183-184), salah satu stimulus atau dorongan terhadap suatu keinginan yang merupakan daya penggerak bagi manusia untuk mau bekerja dalam upaya mencapai satu tujuan tertentu adalah motivasi. Robbins dan Judge (2013) berpendapat bahwa motivasi adalah suatu proses yang dapat menyebabkan dan mengarahkan, individu untuk

selalu berusaha terus menerus dalam mencapai suatu tujuan. Kondalkar (2007) menyatakan bahwa motivasi merupakan semangat dari dalam diri manusia yang disebabkan oleh kebutuhan yang perlu dipenuhi sehingga menstimulus seseorang untuk menggerakkan seluruh tenaga yang dimilikinya untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan. Pengertian bahwa motivasi kerja adalah suatu dorongan kebutuhan dari dalam diri karyawan dalam mencapai target yang sudah ditentukan dengan cara penyesuaian diri terhadap lingkungannya disampaikan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2009:93) dalam Bayu Fadillah, *et all* (2013:5). Selanjutnya menurut Lita Wulantika (2012:45), di dalam diri manusia ada suatu penggerak yang harus didorong terus menerus yang disebut disebut motivasi. Motivasi berperan dalam kehidupan manusia yang lebih baik karena ada suatu hasil yang ingin diraih. Dari hasil penelitian Widya (2018), motivasi kerja berperan terhadap kepuasan kerja karyawan dan berdampak secara positif. Penelitian Ita (2019) juga menunjukkan hasil yang tidak berbeda, yaitu ada dampak positif antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

*H3: Motivasi kerja berdampak secara positif terhadap kepuasan kerja.*



Gambar 1. Kerangka Penelitian

## METODE PENELITIAN

Studi ini bertujuan untuk mengetahui adanya dampak antara imbal jasa yang berupa insentif finansial dan insentif non finansial, serta motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan berusia milenial di lingkungan kerja, sehingga studi ini digolongkan sebagai penelitian asosiatif. Variabel dependen yang dipilih adalah variabel insentif finansial, variabel insentif non finansial dan variabel motivasi kerja. Variabel independennya adalah kepuasan kerja. Target populasi adalah karyawan yang berada di dalam golongan usia milenial. Jumlah populasi adalah 230 karyawan. Yang memenuhi persyaratan hanya 100 karyawan. Penelitian dilakukan terhadap kaum Milenial yang bekerja di area Jabodetabek dan sudah bekerja > 1 tahun serta berumur 25 – 40 tahun. Kriteria ini dipilih untuk mengetahui apakah kepuasan kerja karyawan berusia milenial juga dipengaruhi oleh besarnya imbalan finansial, imbalan non finansial dan motivasi kerja, seperti hasil dari penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh I Gede Agus Surya Gunawan dan AA Sagung Kartika Dewi di unit Pemasaran PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Denpasar.

Pengumpulan data dilakukan dengan teknik angket (kuesioner) dan

teknik sampling adalah *Nonprobability Sampling – Purposive Sampling*, yaitu pemilihan sampel berdasarkan pada suatu kriteria tertentu. (Suliyanto, 2018). Setelah itu, data akan dianalisis dengan menggunakan program SmartPLS. Seluruh item kuesioner adalah hasil pengembangan skala. Pengukuran yang dilakukan pada item kuesioner adalah dengan menggunakan metoda 5 poin skala Likert yakni, 5=sangat setuju, 4=setuju, 3=netral, 2=tidak setuju, 1=sangat tidak setuju. Cara melakukan uji validitas pada instrument dengan pengukuran AVE (*average variance extraction*), *loading factor* dan *discriminant analysis*. Suatu penelitian dinyatakan lolos syarat validitas apabila nilai AVE lebih besar dari 0.5 (> 0.5), nilai *loading factor* yang diperoleh lebih besar dari 0.7 (> 0.7) dan nilai *discriminant analysis* menunjukkan nilai akar kuadrat AVE yang dihasilkan lebih besar dari nilai korelasi antar variabel. Dan sebuah penelitian dikatakan lolos uji reliabilitas apabila hasil perhitungan nilai *composite reliability*-nya adalah lebih besar dari 0.7 (Ghozali & Latan 2015; Hair et al., 2014).

Variabel penelitian sebagai objek penelitian dengan nilai karakteristik yang bervariasi untuk satu subjek terhadap subjek yang lainnya atau dari satu waktu ke waktu yang lainnya (Suliyanto, 2018:124-127). Variabel yang diteliti adalah variabel independen/ bebas (X) yang akan mempengaruhi ukuran besar kecilnya variabel lain. Dalam studi ini variabel bebasnya adalah insentif finansial, insentif non finansial dan motivasi kerja. Variabel dependen/ terikat (Y) adalah variabel yang akan

dipengaruhi oleh variabel independen. Yang dimaksud dengan variabel dependen dalam studi ini adalah kepuasan kerja.

**HASIL PENELITIAN**

Tabel-1. Menunjukkan hasil lengkap profil demografik data partisipan survey. Partisipan survey sebanyak 64 orang adalah wanita atau sebesar 64%. Sedangkan partisipan pria adalah sebanyak 36 orang atau hanya sebesar 36%. Dominasi ini tidak menunjukkan arti tertentu karena jumlah responden dipilih secara acak sesuai karakteristiknya. Partisipan yang berumur 25 - 30 tahun adalah sebanyak 60% atau 60 orang, selanjutnya untuk partisipan yang berumur >30 – 35 tahun ada sebanyak 15% atau 15 orang, dan yang berumur >35 – 40 tahun sebanyak 25% atau 25 orang. Partisipan milenial yang sudah menikah ada 49% atau 49 orang dan

51% atau sebanyak 51 orang yang masih single. Dalam bidang pendidikan, partisipan yang berpendidikan Diploma atau sederajat ada 17% atau 17 orang, ada 80% atau 80 orang partisipan yang berpendidikan Sarjana (S1), sedangkan 3% atau 3 orang partisipan yang berpendidikan Pasca Sarjana (S2). Dari bidang pekerjaan ada 86% atau sejumlah 86 orang partisipan bekerja di sektor swasta dan partisipan sebagai pegawai pemerintahan ada 14% atau sejumlah 14 orang. Jumlah partisipan yang baru bekerja selama 1-3 tahun ada 29% atau 29 orang, ada 24% partisipan atau sejumlah 24 orang yang sudah bekerja selama > 3-5 tahun, untuk partisipan yang sudah bekerja dalam periode waktu > 5-10 tahun ada 27 orang atau 27%, dan partisipan dengan masa kerja > 10 tahun ada sebanyak 20% atau 20 orang.

Tabel 1.  
Profile Demografik

Faktor Demografik	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
<b>Jenis Kelamin</b>		
Pria	36	36%
Wanita	64	64%
Jumlah	100	100%
<b>Usia (tahun)</b>		
25 - 30	60	60%
> 30 - 35	15	15%
> 35 - 40	25	25%
Jumlah	100	100%
<b>Status Pernikahan</b>		
Menikah	49	49%
Single	51	51%
Jumlah	100	100%
<b>Pendidikan</b>		
Diploma/ Sederajat	17	17%
Sarjana	80	80%
Pasca Sarjana	3	3%
Jumlah	100	100%
<b>Pekerjaan</b>		
Pegawai Swasta	86	86%
Pegawai Negri	14	14%
Jumlah	100	100%
<b>Masa Kerja (tahun)</b>		
1 - 3	29	29%
> 3 - 5	24	24%
> 5 - 10	27	27%
> 10	20	20%
Jumlah	100	100%

Hasil pengolahan Data Primer, 2021

Dalam sebuah penelitian perlu dilakukan penilaian FIT Model

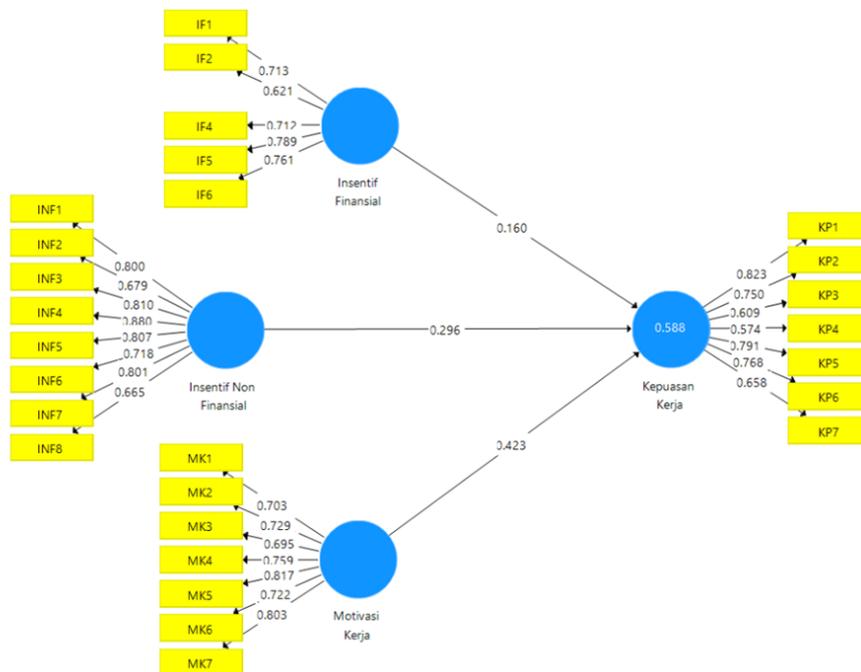
dengan cara penilaian 2 (dua) tahap dengan metode SEM (Structural

Equation Modeling) dan berbasis PLS (Partial Least Square) sebagai teknik pengolahan data (Ghozali, 2014). Tahapannya adalah: 1. Penilaian Outer Model untuk menguji Kualitas Data dan 2. Pengujian Inner Model. Tahap pertama adalah Outer Model untuk uji reliabilitas dengan Composite Reliability, dan uji validitas dengan Average Variance Extracted (AVE) dan Discriminant Validity dengan Cross Loadings dan Fornell-Larcker Criterion. Tahap

kedua adalah (Structural Model) dengan menguji  $T_{\text{statistic}}$  dan  $P_{\text{values}}$ . (Hair et al, 2017).

### 1. Pengujian Outer Model

Gambar-2 menunjukkan hasil pengujian Confirmatory Factor Analysis (CFA) konstruk indikator refleksif. Dari Gambar-2 terlihat bahwa nilai korelasi antara indicator score dengan construct score diatas 0.5, karena itu maka dianggap reliabel dan signifikan (Ghozali, 2021).



Gambar 2. Gambar Construct, Hasil pengolahan data primer, 2021

Tabel-2 menunjukkan ada dua loading factor yang dieliminasi/ hilang dan tidak tampak pada model, yaitu IF3 dan IF7 karena kedua variabel ini menghasilkan nilai AVE < 0.5. Loading factor lainnya berkisar 0.5 sampai 0.8 dan dikatakan valid.

Composite reliability dilakukan untuk pengujian reliabilitas. Diharapkan nilai composite reliability dari konstruk harus melampaui batas atau lebih

besar dari 0.7 (> 0.7) untuk dinyatakan reliabel. Average Variance Extracted (AVE) diukur untuk uji validitas konstruk dan diharapkan nilainya melampaui batas atau lebih besar dari 0.5 (> 0.5) untuk dinyatakan baik (Ghozali, 2021). Hasil uji reliabilitas dan uji validitas konstruk studi ini seperti ditunjukkan pada Tabel-3.

Berdasarkan Tabel-3, hasil composite reliability untuk

konstruk Insentif Finansial (IF) adalah 0.844, Insentif Non Finansial (INF) adalah 0.922, konstruk Motivasi Kerja (MK) adalah 0.899 dan konstruk Kepuasan Kerja (KP) adalah 0.879, dimana semua nilai

*composite reliability* > 0.7, dan kesimpulannya adalah variabel mempunyai nilai reliabilitas yang baik atau memenuhi uji reliabilitas dan konsistensi internal dari indikator-indikatornya juga baik.

**Tabel 2**  
**Nilai Loading Factor**

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Keterangan
Insentif Finansial (IF)	IF1	0.713	Benar
	IF2	0.621	Benar
	IF4	0.712	Benar
	IF5	0.789	Benar
	IF6	0.761	Benar
Insentif Non Finansial (INF)	INF1	0.800	Benar
	INF2	0.679	Benar
	INF3	0.810	Benar
	INF4	0.880	Benar
	INF5	0.807	Benar
	INF6	0.718	Benar
	INF7	0.801	Benar
	INF8	0.665	Benar
Motivasi Kerja (MK)	MK1	0.703	Benar
	MK2	0.729	Benar
	MK3	0.695	Benar
	MK4	0.759	Benar
	MK5	0.817	Benar
	MK6	0.722	Benar
	MK7	0.803	Benar
Kepuasan Kerja (KP)	KP1	0.823	Benar
	KP2	0.750	Benar
	KP3	0.609	Benar
	KP4	0.574	Benar
	KP5	0.791	Benar
	KP6	0.768	Benar
	KP7	0.658	Benar

Pengolahan Data Primer, 2021

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Reliabilitas & Validitas**

No.	Konstruk	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
1	Insentif Finansial (IF)	0.844	0.521	Terbukti
2	Insentif Non Finansial (INF)	0.922	0.598	Terbukti
3	Motivasi Kerja (MK)	0.899	0.560	Terbukti
4	Kepuasan Kerja (KP)	0.879	0.513	Terbukti

Hasil Pengolahan Data (SmartPLS), 2021

Dari Tabel-3, diperoleh nilai AVE (*Average Variance Extracted*) dari Insentif Finansial adalah 0.521, untuk Insentif Non Finansial adalah 0.598, Motivasi Kerja adalah 0.560 dan Kepuasan Kerja adalah 0.531, dimana semua nilai adalah > 0.5, sehingga dikatakan memenuhi persyaratan validitas konstruk dan dari indikator-indikator yang lebih besar dapat diekstraksi varians dalam upaya pembentukan variabel laten.

Pengujian Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*) dilakukan untuk mengetahui keunikan dari konstruk yang dipilih, apakah hanya terkait dengan konstruk sendiri atau ada terkait dengan konstruk lain. Ada 2 (dua) tahapan yang dilakukan

untuk uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*), yaitu hasil *cross loading* dan hasil *fornell larcker criterion*. (Hair et all, 2017).

Tabel-4 menunjukkan hasil uji *cross loading* dan diperoleh nilai *cross loading* dari setiap indikator terhadap konstruknya adalah lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dan konstruk lainnya. Sehingga kesimpulannya adalah *discriminant validity* tidak bermasalah. Hubungan dari setiap indikator dengan masing-masing variabel mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar jika dibandingkan dengan nilai koefisien korelasi dari indikator pada blok variabel yang terdapat di kolom lainnya.

Tabel 4.  
Hasil Uji Discriminant Validity (Cross Loadings)

	Insentif Finansial	Insentif Non Finansial	Motivasi Kerja	Kepuasan Kerja
IF1	<b>0.713</b>	0.575	0.485	0.429
IF2	<b>0.621</b>	0.355	0.377	0.374
IF4	<b>0.712</b>	0.382	0.332	0.445
IF5	<b>0.789</b>	0.610	0.377	0.420
IF6	<b>0.761</b>	0.467	0.323	0.412
INF1	0.572	<b>0.800</b>	0.612	0.549
INF2	0.504	<b>0.679</b>	0.398	0.470
INF3	0.554	<b>0.810</b>	0.503	0.536
INF4	0.624	<b>0.880</b>	0.541	0.592
INF5	0.500	<b>0.807</b>	0.522	0.616
INF6	0.409	<b>0.718</b>	0.362	0.427
INF7	0.569	<b>0.801</b>	0.489	0.509
INF8	0.345	<b>0.665</b>	0.550	0.437
MK1	0.318	0.512	<b>0.703</b>	0.502
MK2	0.491	0.629	<b>0.729</b>	0.598
MK3	0.479	0.388	<b>0.695</b>	0.476
MK4	0.337	0.447	<b>0.759</b>	0.525
MK5	0.353	0.406	<b>0.817</b>	0.528
MK6	0.464	0.491	<b>0.722</b>	0.446
MK7	0.319	0.487	<b>0.803</b>	0.555
KP1	0.400	0.455	0.532	<b>0.823</b>
KP2	0.389	0.356	0.424	<b>0.750</b>
KP3	0.299	0.413	0.398	<b>0.609</b>
KP4	0.588	0.594	0.553	<b>0.574</b>
KP5	0.348	0.318	0.447	<b>0.791</b>
KP6	0.332	0.434	0.487	<b>0.768</b>
KP7	0.418	0.643	0.542	<b>0.658</b>

Sumber: Hasil Olahan Data (SmartPLS), 2021

Berikutnya adalah hasil uji *fornell larcker criterion*, dimana untuk mendapatkan hasil *discriminant validity* yang baik adalah akar dari AVE pada konstruk dibandingkan dengan

korelasi konstruk terhadap variabel laten lainnya harus lebih tinggi. Nilai *fornell larcker criterion* yang diperoleh pada studi ini ditunjukkan oleh Tabel-5.

Tabel 5  
Hasil Uji Validitas Diskriminan (*Fornell - Lacker Criterion*)

	Insentif Finansial (IF)	Insentif Non Finansial (INF)	Kepuasan Kerja (KP)	Motivasi Kerja (MK)
Insentif Finansial (IF)	0.722			
Insentif Non Finansial (INF)	0.665	0.773		
Kepuasan Kerja (KP)	0.579	0.675	0.716	
Motivasi Kerja (MK)	0.525	0.646	0.698	0.748

Hasil Pengolahan Data (SmartPLS), 2021

Dari Tabel-5, diperoleh hasil bahwa akar kuadrat AVE Insentif Finansial (0.722), Insentif Non Finansial (0.773), Kepuasan Kerja (0.716), dan Motivasi Kerja (0.748) mempunyai nilai lebih tinggi jika dibandingkan dengan nilai korelasi antara konstruk lainnya. Sehingga persyaratan *discriminant validity* dapat terpenuhi dan kesimpulannya adalah model penelitian valid.

## 2. Pengujian Inner Model

Pada *Inner model*, dilakukan pengujian apakah terdapat kecenderungan collinearity atau tidak dalam hubungan antara konstruk independen yang ada dapat dilakukan dengan pengukuran multikolinieritas. Uji Multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*. Terdapat masalah multikolinieritas jika nilai VIF lebih dari 5 ( $> 5$ ), tetapi jika  $< 5$ , maka pada model penelitian tersebut tidak terdapat masalah multikolinieritas (Hair et al. (2017). Tabel-6 menunjukkan bahwa semua nilai VIF  $< 5$ , sehingga dapat dikatakan tidak

terdapat kecenderungan collinearity.

Tabel 6  
Angka VIF (*Variance Inflation Factor*)

Variabel	Kepuasan Kerja (KP)
Insentif Finansial (IF)	1.846
Insentif Non Finansial (INF)	2.294
Kepuasan Kerja (KP)	-
Motivasi Kerja (MK)	1.766

Sumber: Hasil Olahan Data (SmartPLS), 2021

Pengujian selanjutnya yang harus dilakukan adalah *coefficient determination (R-Square)* dan pengujian hipotesis. Nilai *Coefficient determination (R-Square)* tidak pernah negative dan berkisar dari 0 sampai dengan 1 ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ), menurut Ghazali (2012) hasil akan semakin baik apabila nilai  $R^2$  mendekati angka 1. Nilai *R-square (R<sup>2</sup>)* diukur untuk mengetahui berapa besar variabel independent mempengaruhi variabel dependent. Nilai  $R^2$  yang diperoleh seperti ditunjukkan Tabel-7.

Tabel 7  
Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Variabel	( $R^2$ )
Kepuasan Kerja	0.588

Hasil Pengolahan Data (SmartPLS), 2021

Berdasarkan data pada Tabel-7, didapatkan nilai  $R^2$  untuk variable Kepuasan Kerja adalah 0.588. Nilai ini dapat menjelaskan bahwa 58.8% variable Kepuasan Kerja (KP) dapat dijelaskan oleh variable Insentif Finansial (IF), Insentif Non Finansial (INF) dan Motivasi Kerja (MK). Ada 41.2% dijelaskan oleh variable lain diluar yang diteliti. Pemilihan variable Insentif Finansial (IF), Insentif Non Finansial (INF) dan Motivasi Kerja (MK) mengacu pada

penelitian sebelumnya oleh I Gede Agus Surya Gunawan dan AA Sagung Kartika Dewi, 2020.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat signifikansi dari pengaruh Insentif Finansial (IF), Insentif Non Finansial (INF) dan Motivasi Kerja (MK) terhadap Kepuasan Kerja (KP) dengan cara melihat nilai koefisien parameter dari nilai signifikansi  $T_{statistik}$  atau  $P_{values}$ . Tabel-8 menunjukkan besarnya nilai koefisien parameter ini.

Tabel 8

Hasil Uji  $T_{statistik}$  dan  $P_{value}$

No.	Variabel	Original Sample (O)	$T_{Statistics}$	$P_{values}$	Keterangan
1	Insentif Finansial (IF) -> Kepuasan Kerja (KP)	0.160	1.721	0.043	Signifikan
2	Insentif Non Finansial (INF) -> Kepuasan Kerja (KP)	0.296	2.485	0.006	Signifikan
3	Motivasi Kerja (MK) -> Kepuasan Kerja (KP)	0.423	4.344	0.000	Signifikan

Hasil Pengolahan Data (SmartPLS), 2021

Tabel-8 menunjukkan besarnya koefisien parameter 0.160 artinya ada pengaruh positif dari variable Insentif Finansial terhadap variable Kepuasan Kerja. Apabila angka Insentif Finansial semakin besar akan menunjukkan Kepuasan Kerja yang semakin tinggi dengan nilai  $T_{statistik}$  sebesar 1.721 dan ini signifikan karena  $1.721 > 1.96$  ( $T$  table signifikansi 5% = 1.96). Koefisien parameter 0.296 artinya bahwa variable Insentif Non Finansial berdampak positif terhadap variabel Kepuasan Kerja. Jika angka Insentif Non Finansial semakin tinggi maka nilai Kepuasan Kerja akan semakin tinggi dengan nilai  $T_{statistik}$  sebesar 2.485 dan ini signifikan karena  $2.485 > 1.96$ . Angka koefisien parameter 0.423 artinya bahwa dari variable Motivasi Kerja berdampak positif terhadap variable Kepuasan Kerja. Dengan meningkatnya angka Motivasi

Kerja maka akan meningkatkan nilai Kepuasan Kerja dengan besar  $T_{statistik}$  adalah 4.344 dan ini signifikan karena  $4.344 > 1.96$ .

Cara lain untuk melakukan uji hipotesis adalah dengan cara membandingkan nilai  $P_{values}$ . Apabila nilai  $P_{values} < 5\%$  maka  $H_0$  ditolak atau signifikan. Insentif Finansial terhadap Kepuasan Kerja mempunyai nilai  $P_{values}$  0.043 atau 4.3% dan ini signifikan karena  $4.3\% < 5\%$ . Dari variable Insentif Non Finansial terhadap variable Kepuasan Kerja mempunyai nilai  $P_{values}$  0.006 atau 0.6% dan ini signifikan karena  $0.6\% < 5\%$ . Nilai  $P_{values}$  dari variable Motivasi Kerja terhadap variable Kepuasan Kerja adalah 0.000 atau 0% dan ini signifikan karena  $0\% < 5\%$ .

**Pembahasan**

Dari uji hipotesis yang pertama terbukti bahwa terdapat dampak positif dari "Insentif Finansial terhadap Kepuasan Kerja kaum

milenial di daerah Jabodetabek”, didukung. Insentif finansial akan meningkatkan kesejahteraan finansial karyawan secara langsung, misalnya bonus, kenaikan upah dan bagi hasil skema yaitu membayar bonus, tunjangan, fasilitas transportasi, medis, kesehatan dan asuransi jiwa dan fasilitas lainnya seperti liburan, seperti dinyatakan oleh Chelladurai (2006). Dan sesuai dengan penelitian Gupta dan Shaw (1998) yang menyatakan bahwa insentif finansial memang berdampak secara efektif dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan dalam upaya untuk membuat karyawan bisa dan mau bertahan di perusahaan tersebut. Demikian juga hasil studi sebelumnya oleh Suryadharma, Adi *et al.* (2016) bahwa terdapat dampak positif dari insentif finansial terhadap kepuasan kerja karyawan. Dari hasil studi Mery Apsari dan Riana (2017) juga menyatakan bahwa ada dampak positif dari insentif finansial terhadap kepuasan kerja karyawan sehingga organisasi harus mempertimbangkan insentif finansial dalam upaya menaikkan kepuasan kerja karyawan. Dalam upaya untuk mempertahankan kaum milenial bertahan di dalam suatu perusahaan dapat dilakukan dengan cara memberikan/meningkatkan insentif finansial.

Hasil uji hipotesis kedua adalah “Insentif Non Finansial berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja kaum Milenial di Jabodetabek”, didukung. Artinya ada imbalan tidak berwujud seperti tugas pekerjaan yang menantang dan menarik, pelatihan, yang dapat mempertahankan para karyawan yang berbakat untuk bertahan dalam perusahaan tersebut, seperti dikatakan Armstrong (2013).

Insentif Non Finansial tidak meningkatkan posisi keuangan karyawan secara langsung namun membuat pekerjaan lebih menarik bagi karyawan. Contohnya adalah skema pensiun, akses ke perawatan medis swasta, bantuan dengan penyakit jangka panjang, fasilitas penitipan anak, layanan konseling, restoran staf, dll. Tausif (2021) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa pemberian insentif non finansial berdampak positif pada kepuasan kerja.

Hasil pengujian hipotesis ketiga adalah “Motivasi Kerja berdampak positif terhadap Kepuasan Kerja kaum Milenial di Jabodetabek”, didukung. Dengan meningkatnya motivasi kerja maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja karena adanya tujuan tertentu yang ingin dicapai, seperti disampaikan Hasibuan (2019:183-184), Robbins dan Judge (2013), Kondalkar (2007) dan Anwar Prabu Mangkunegara (2009:93) dalam Bayu Fadillah, *et al* (2013:5). Di dalam diri manusia terdapat penggerak yang disebut motivasi dan ini harus selalu digerakkan secara terus menerus karena bisa berdampak pada kehidupan yang lebih baik, menurut Lita Wulantika (2012:45). Hasil ini sejalan dengan peneliti Widya (2018) dan Ita (2019), dimana Motivasi Kerja berdampak positif pada Kepuasan Kerja karyawan.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Kesimpulan dari hasil analisa dan pembahasan studi ini adalah:

1. Insentif finansial berdampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan milenial di Jabodetabek.

2. Insentif non finansial berdampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan milenial di Jabodetabek.
3. Motivasi kerja mempunyai berdampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan milenial di Jabodetabek.

### **Implikasi Manajerial**

Hasil kesimpulan studi dapat menjadi masukan bagi perusahaan di Jabodetabek untuk meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan milenial dengan cara: 1) Perusahaan memberi motivasi kerja yang secara berkesinambungan kepada karyawan milenial karena merupakan variabel yang utama dalam memberikan kepuasan kerja bagi mereka. Contohnya adalah meyakinkan karyawan bahwa mereka mampu melaksanakan setiap pekerjaan yang diberikan, meyakinkan karyawan bahwa mereka mampu melakukan dan melaksanakan hal-hal secara kreatif dan berbeda dalam upaya menyelesaikan setiap tugas yang diberikan, meyakinkan karyawan untuk bisa mengikuti jadwal kerja, meyakinkan mereka bahwa bisa menyelesaikan pekerjaan sampai tuntas, meyakinkan mereka bahwa mereka dapat menyelesaikan tugas sesuai permintaan pimpinan, memberikan pujian atas prestasi kerja yang dapat dicapai, memberikan pujian karena setiap pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik. 2) Bagi karyawan milenial, insentif non finansial lebih penting daripada insentif finansial dalam hal kepuasan kerja. Hal-hal yang dapat diberikan oleh perusahaan adalah: karyawan diberikan kepercayaan penuh dalam mempertanggungjawabkan tugas-tugasnya dan karyawan diberi tugas

yang bervariasi/ beragam, suasana bekerja yang nyaman, suasana kerja yang membuat karyawan bergairah dalam bekerja, lingkungan kerja yang kondusif, menyediakan fasilitas kerja yang mendukung, memberikan peluang kepada karyawan untuk dipromosikan, dan adanya toleransi waktu untuk beribadah. 3) Perusahaan juga memberikan insentif finansial kepada karyawan dalam mewujudkan kepuasan kerja, seperti gaji yang dibayarkan setiap bulan dan jumlahnya dapat untuk memenuhi kebutuhan hidup, bonus, tunjangan kerja dan asuransi.

### **Keterbatasan Dan Saran Penelitian Selanjutnya**

Penelitian ini mempunyai keterbatasan karena responden terbatas pada karyawan dengan usia milenial dan area kerjanya di Jabodetabek dengan masa kerja > 1 tahun dan dari semua jenis industri. Untuk penelitian selanjutnya disarankan bisa melakukan penelitian dengan perusahaan dari industry sejenis, misalnya Marketing, IT, Telekomunikasi atau FMCG atau divisi sejenis, misalnya operasional, finance dan audit, dengan rentang masa kerja yang lebih lama (> 2 tahun) dan sampel data yang lebih banyak untuk mengetahui hasil yang lebih bervariasi. Bisa juga dengan menambahkan variabel atau mengganti variabel, karena mungkin saja terjadi ada variabel tertentu yang lebih berperan untuk jenis industri tertentu.

### **DAFTAR PUSTAKA**

Achmad, dkk. 2010. Manajemen Pemasaran (Ringkasan Praktis, Teori, Aplikasi & Tanya

- Jawab). Bandung: Linda Karya.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Bangun. Wilson. 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Bandung
- Chelladurai, P. 2006. *Human Resource Management in Sport and Recreation*. USA : Human Kinetics
- David P. Costanza, Jessica M. Badger, Rebecca L. Fraser, Jamie B. Severt, Paul A. Gade, *Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis*, *Bus Psychol* (2012) 27:375–394, DOI 10.1007/s10869-012-9259-4
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39, 98–103
- Edy Sutrisno, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak Ke Enam. Pranada Media Group, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu. S.P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. I. (2019). Pengaruh Pemberian Insentif Finansial Dan Insentif Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Sales Promotion Pada Pt. Mitsubishi Rantauprapat. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen)*.  
<https://doi.org/10.36987/ecobi.v4i1.702>
- Jenkins, G. D., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. 1998. Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research *Journal of Applied Psychology*, 83, 777–787.
- Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, Marko Sarstedt, 2017. *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.
- Kondalkar, V.G. (2007). *Organizational behavior*. New Delhi: New Age International (P) Ltd., Publishers.
- Kotler Philip, Amstrong Gary. 2013. *Prinsip-prinsip Pemasaran*, Edisi ke-12. Penerbit Erlangga
- Lieber, L. D. (2010). How HR can assist in managing the four generations in today's workplace. *Employee Relations Today*. 36 (4), 85-91. <http://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0024>
- Mery Apsari, N., & Riana, I. (2017). Pengaruh Insentif Finansial, Insentif Non Finansial, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*.
- Prof. Dr. Suliyanto, S.E., M.M. (2018). *Metode Penelitian Bisnis untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi*.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior* Edition 15. New Jersey: Pearson Education
- Suryadharma, Adi, M., Riana, G., & Sintaasih, Ketut, D. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja

- Karyawan (Studi Pada Pt. Bpr Sri Artha Lestari Denpasar). E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana.
- Tausif, M. (2012). Influence of non financial rewards on job satisfaction: A case study of educational sector of Pakistan. *Asian Journal of Management Research*.
- Uma Sekaran (2003). *Research Methods For Business. A Skill Building Approach*.
- Wibowo, G. P., Riana, G., & Putra, M. S. (2015). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Karyawan. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 4(2), 125–140. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Wulantika, Lita. 2012. Knowledge Management dalam meningkatkan inovasi dan kinerja bisnis. *Jurnal Ilmiah Unikom*. Vol. No.2.

**Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Penerapan Manajemen  
(Study Kasus Sekolah Dasar Al-Azhar Sriwijaya Palembang)**

<sup>1</sup>Mohammad Zalmi Kahardani, <sup>2</sup>Mohammad Trisamanta, <sup>3</sup>Medya Apriliansyah,  
<sup>4</sup>Wylen Djap, <sup>5</sup>Trifiana Tiodora

Program Studi Doctoral DRM Education & Leadership of Universitas Pelita  
Harapan, Jakarta, Indonesia

Email : <sup>1</sup>[zalmi.noviarman@gmail.com](mailto:zalmi.noviarman@gmail.com), <sup>2</sup>[trisamanta@gmail.com](mailto:trisamanta@gmail.com),

<sup>3</sup>[medya.apriliansyah@gmail.com](mailto:medya.apriliansyah@gmail.com), <sup>4</sup>[wylen230499@gmail.com](mailto:wylen230499@gmail.com),

<sup>5</sup>[anatobing@gmail.com](mailto:anatobing@gmail.com)

(Diterima: Oktober 2021; Direvisi: Oktober 2021; Dipublikasikan: Januari 2022)

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui analisis gaya kepemimpinan kepala sekolah khususnya di Sekolah Dasar Islam Al-Azhar Sriwijaya Palembang. Pendekatan penelitian adalah kualitatif dengan menggunakan metode study kasus dan objek penelitiannya adalah Sekolah Dasar Al-Azhar Sriwijaya Palembang serta subjek penelitiannya adalah kepala sekolah dan karyawan. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui wawancara dan observasi. Dari hasil penelitian, ini dapat diketahui bahwa 1) Bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah khususnya di Sekolah Dasar Islam Al-Azhar Sriwijaya dan 2) Gaya kepemimpinan kombinasi terbukti lebih baik dibandingkan dengan gaya kepemimpinan tunggal untuk digunakan di sekolah.

**Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Kepala Sekolah, Manajemen Sekolah,  
Sekolah Dasar**

## PENDAHULUAN

Kepala sekolah memiliki peran penting dalam menanggapi meningkatnya tuntutan masyarakat modern akan manajemen sekolah yang efektif. Mereka mungkin mengadopsi gaya kepemimpinan yang berbeda, dan ini bisa menjadi parameter penting untuk keberhasilan sekolah dan kepemimpinannya. Dalam konteks ini, kepala sekolah merupakan parameter kunci dalam memastikan pertumbuhan, pencapaian tujuan, dan kesuksesan perusahaan. Pimpinan sekolah diharapkan melakukan tugas yang kompleks dan bertindak baik sebagai manajer maupun pemimpin. Peran mereka meliputi: dukungan kepada guru, siswa dan orang tua; berhubungan dengan orang tua dan pemangku kepentingan lainnya. Rentang tugas, kompleksitas dan peran multidimensi ini dapat digambarkan sebagai seni memimpin. Seni kepemimpinan sangat penting bagi sekolah untuk menjadi efektif di bawah variabel sekolah internal dan eksternal tertentu, termasuk harapan orang tua dan masyarakat, beban kerja guru dan iklim sekolah termasuk budaya perubahan dan inovasi. Kepala Sekolah dapat menunjukkan berbagai gaya kepemimpinan sesuai dengan kebijakan sistem pendidikan nasional, ciri kepribadian, nilai, pengalaman dan keterampilan mereka, serta masalah tertentu dan parameter lingkungan dari unit sekolah mereka. Faktanya, pemimpin yang efektif dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka tergantung pada konteks dan situasi unit sekolah mereka (Sunaengsih, *et al.*, 2019).

Perlunya peningkatan kepemimpinan sekolah telah menjadi prioritas utama untuk reformasi sekolah di Indonesia. Hal ini menjadi perlu, mengingat tantangan dan keluhan yang dihadapi pengelolaan sekolah-sekolah tersebut dalam satu dekade terakhir. Namun, karena kepentingan strategis sekolah, reformasi dipandang penting untuk pembangunan sekolah demi kepentingan bangsa. Sebagian besar variabel sekolah, yang dianggap terpisah, memiliki pengaruh paling signifikan terhadap pembelajaran. Kepemimpinan adalah yang kedua setelah pengajaran di kelas di antara faktor-faktor terkait sekolah yang mempengaruhi pembelajaran siswa di sekolah. Kepemimpinan adalah kegiatan transaksional dan transformasional yang sering terjadi antara pengikut dan pemimpin. Peneliti berpendapat bahwa, kepemimpinan mencakup kepatuhan pada tujuan bersama, kemampuan efektif terhadap bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Beberapa sarjana telah mendefinisikan kepemimpinan dalam banyak hal seperti proses pengaruh sosial (Abdulrasheed, Hussin & Kasa, 2016).

Dari definisi di atas jelaslah bahwa kepemimpinan terjadi dalam kelompok, kepemimpinan melibatkan pengaruh perilaku dan termasuk perhatian kolektif terhadap tujuan organisasi. Pemimpin sekolah dituntut untuk memiliki kualitas profesional seperti jujur, pemberdayaan masyarakat, inspirasi, memberikan contoh yang baik, memimpin perubahan, pemimpin visioner, berwawasan ke depan dan menunjukkan kompetensi dalam

posisi kepemimpinan. Kepala sekolah sebagai pemimpin merupakan *liaison officer* yang menjadi perantara antara sekolah dan masyarakat. Perannya sebagai kepala sekolah adalah menggerakkan staf pengajar dan non-guru untuk mencapai tujuan sekolah. Kepemimpinan sebagai posisi dominasi dan prestise disertai dengan kemampuan untuk mengarahkan, memotivasi dan membantu orang lain dalam mencapai tujuan tertentu. Kepala sekolah memiliki tugas untuk memimpin, membimbing, melaksanakan, mengarahkan dan memotivasi baik staf pengajar maupun non-pengajar menuju pencapaian tujuan dan sasaran sekolah. Posisi utama adalah pekerjaan bertekanan tinggi dalam konteks supervisi instruksional. Ini juga merupakan pekerjaan yang remunerasinya kurang dibandingkan dengan tanggungjawab yang menyertainya (Abdulrasheed & Bello, 2015).

Konsep manajemen berbasis sekolah merupakan hasil krisis yang berasal dari fleksibilitas dan struktur kendali yang ada dalam sistem sekolah. Jadi, saran untuk meningkatkan akuntabilitas, kontrol terhadap bawahan, konstruksi tujuan yang komprehensif dan spesifik, dan kontrol yang ketat terhadap oposisi besar menganut konsep *loosely-coupled* yang artinya memiliki kendali yang longgar atas individu atau unit memungkinkan untuk bergerak bebas tanpa perlu koordinasi dan kendali, akuntabilitas dan kolaborasi muncul sebagai alternatif. Selain itu pengaruh, peran dan akuntabilitas kepala sekolah dan guru akan meningkat dalam pengelolaan dan penyelenggaraan sekolah yang

lebih baik dari pada cara tradisional. Ini berarti beban kerja tambahan, dan bahkan manajemen risiko dan akuntabilitas administrasi kepala sekolah (Vally & Daud, 2015).

Manajemen sekolah yang efektif merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kualitas Pendidikan. Dilihat dari perspektif manajemen, sekolah yang efektif mengupayakan pemanfaatan yang optimal dari seluruh komponen sekolah. Sebagai lembaga pendidikan formal, sekolah dituntut untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan akademik, keterampilan, sikap dan mental, serta kepribadian yang kompeten sehingga peserta didik memiliki daya saing setelah lulus dari suatu lembaga. Sekolah yang memiliki kepemimpinan kepala sekolah yang kuat diharapkan mampu mengembangkan manajemen sekolah yang efektif, karena didukung oleh berbagai aspek, seperti penerapan teknologi, budaya sekolah, sistem informasi, dan organisasi yang berkembang (Vally & Daud, 2015).

Al-Azhar Sriwijaya Palembang adalah salah satu sekolah dasar yang sedang *concern* dalam meningkatkan kemampuan kepemimpinan kepala sekolahnya. Telah berdiri sejak 2013, dan telah memiliki 60-an karyawan, 352 siswa, dan 500 lebih alumni. Manajemen sekolah Al-azhar Sriwijaya sangat memperhatikan pelayanan, dimana peran dan gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu hal vital yang menentukan kesuksesan tersebut kedepannya, tentunya dapat membuat suatu manajemen yang baik kedepannya. Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, rumusan masalah penelitian ini adalah

bagaimana efektifitas gaya kepemimpinan kepala sekolah khususnya di Sekolah Dasar Islam Al-Azhar Sriwijaya. Dimana tujuan penelitian ini ingin mengetahui efektifitas gaya kepemimpinan kepala sekolah khususnya di Sekolah Dasar Islam Al-Azhar Sriwijaya.

Adapun metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Objek penelitiannya adalah Sekolah Dasar Al-Azhar Sriwijaya Palembang serta subjek penelitiannya adalah kepala sekolah dan karyawan. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui wawancara dan observasi.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Manajemen Sekolah**

Manajemen sekolah mengacu pada sarana struktural yang mengkoordinasikan upaya staf untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, dan tujuan sekolah dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara efektif. Manajemen sekolah sebagai proses membimbing dan mengarahkan guru dan staf administrasi menuju pencapaian tujuan sekolah. Kepala sekolah harus menyediakan fasilitas yang memadai bagi guru dan staf administrasi untuk mencapai tingkat pencapaian tertinggi dan untuk meningkatkan pertumbuhan profesional secara maksimal. Atas dasar pengelolaan sekolah yang efektif dan efisien, kepala sekolah perlu memastikan bahwa, jenis orang yang tepat dengan keterampilan yang dibutuhkan dipekerjakan pada waktu yang tepat untuk melaksanakan

berbagai pekerjaan dan layanan demi kemajuan sekolah. Manajemen sekolah menyiratkan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengarahan, dan evaluasi kebijakan pendidikan melalui pendanaan yang tepat untuk pembangunan pendidikan. Pengelolaan sekolah melalui mekanisme yang efektif dan efisien sangat penting untuk pembangunan berkelanjutan di sektor pendidikan. Faktor-faktor ini termasuk prosedur penerimaan, penetapan arah, perencanaan, strategi pengajaran dan pemanfaatan sumber daya, pengendalian dan peningkatan standar sekolah. Sekolah didirikan di tengah masyarakat untuk memenuhi kebutuhan pendidikan anak-anak. Orang tua berkeinginan untuk diberitahu tentang kemajuan anaknya disekolah secara bertahap. Sehingga berdasarkan kondisi tersebut, dipastikan bahwa hubungan kepala sekolah-orang tua yang baik mengarah pada efektivitas sekolah yang lebih baik. Sedangkan dukungan orang tua yang memadai terhadap guru akan memfasilitasi hasil belajar siswa yang positif di sekolah (Abdulrasheed, Hussin & Kasa, 2016).

### **2. Kepemimpinan (Leadership)**

Gaya kepemimpinan adalah proses yang mempengaruhi jalannya proses manajerial dalam suatu organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan "suatu bentuk dari sikap, pola atau tingkah laku yang ditampilkan pemimpin (dalam hal ini adalah

kepala sekolah) yang dilakukan secara konsisten untuk mencapai tujuan” (Sutanto & Setiawan, 2000:144; Husnan dan Heidjrachman, 2002:224; Wahyudi, 2009:123). Kepala Sekolah dalam menjalankan peran kepemimpinannya secara berhasil, kepala sekolah mutlak harus memiliki gaya kepemimpinan yang tepat (Ditjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, 2007:11) Eksperimen menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memang dapat mempengaruhi iklim organisasi, motivasi pekerja dan kinerja organisasi (Litwin dan Stringer 1968). Blazer membangkitkan motif pencapaian melalui kombinasi informalitas, keterlibatan, dan penekanan pada keunggulan kinerja, dan dengan mudah menjadi perusahaan yang paling sukses. Sebaliknya, Lingkungan Booker yang diatur secara ketat mendorong karyawan untuk mogok, menyebabkan percobaan berakhir setelah delapan hari daripada sepuluh yang dimaksudkan. Di Era sekarang, tidak cukup bagi seorang kepala sekolah untuk hanya mengandalkan pertemuan offline dengan stakeholders sekolah. Kepala sekolah juga diharapkan dapat “hadir” di sosial media. Fasilitas ini harus di maksimalkan dan diharapkan penggunaannya dapat memberikan value lebih untuk sekolah dari waktu ke waktu.

### **3. Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Secara khusus, kepala sekolah memainkan peran yang

sangat penting dalam mempromosikan kinerja guru di sekolah. Kepala sekolah secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi kinerja guru melalui gaya kepemimpinannya. Mempertahankan standar kurikuler, menilai metode pengajaran, mengawasi pencapaian siswa, memfasilitasi guru, dan membuat pengaturan untuk menciptakan lingkungan yang mendorong dan berorientasi pada pencapaian untuk mencapai tujuan yang menantang adalah beberapa peran dan fungsi kunci dari kepala sekolah. Menghilangkan hambatan dan memperjelas jalur bagi guru untuk melaksanakan tugasnya adalah aspek penting dari efektivitas teori jalur tujuan dan kepemimpinan yang efektif. Secara keseluruhan, kepala sekolah memberikan dukungan baik dalam bidang akademik maupun administrasi melalui serangkaian arahan dan instruksi untuk melaksanakan tugas dan mencapai tujuan yang menantang, sebagai fasilitator dan pemecah masalah. Kepemimpinan yang efektif melibatkan penyediaan serangkaian arahan yang mencakup rencana tindakan; Misalnya, bagaimana dan kapan menerapkan, memotivasi pengikut, menetapkan tujuan yang menantang, menjaga hubungan persahabatan, dan sebagainya. Banyak penelitian empiris telah dipublikasikan tentang efektivitas teori jalur tujuan untuk memvalidasi efek langsung dari empat gaya kepala sekolah terhadap kinerja guru. Namun, pengajuan ini hanya memberikan

sebagian konsensus, karena mereka mendokumentasikan kinerja guru secara holistik. Pentingnya bidang kepemimpinan pada dasarnya didukung oleh teori sumber daya pribadi dan material. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah yang efektif mendorong guru untuk mengambil risiko dan mencoba metode pengajaran baru di kelas mereka, memastikan guru memiliki sumber daya yang mereka butuhkan. Selain itu, mereka membawa guru ke dalam kontak dengan ide-ide baru. Selanjutnya, kepala sekolah yang berfokus pada perubahan sekolah digambarkan sebagai strategi dalam upaya mereka untuk memperoleh sumber daya, baik uang dan gagasan dari lingkungan eksternal. Singkatnya, kepala sekolah yang efektif memandang penyediaan sumber daya lebih dari uang atau persediaan sebagai dorongan sumber daya manusia yang membantu fakultas dan siswa mencapai kesuksesan (Imhangbe, Okecha & Obozuwa, 2018).

#### **4. Gaya Kepemimpinan dan Peningkatan Sekolah**

Kepala Sekolah adalah pemimpin tertinggi di sekolah., Kepala sekolah harus memiliki strategi tersendiri dalam mengambil hati orangtua dan siswa untuk dapat menentukan pilihan di sekolah tersebut. Mendapatkan siswa baru setiap tahunnya merupakan kunci dari *sustainability* sekolah agar tetap bertahan. Dari sisi internal pasti sekolah terus berbenah dan memberikan yang terbaik agar tetap menjadi pilihan orangtua dan siswa. Mulai dari perbaikan dari

sisi pembelajaran, kualitas pengajaran, pelayanan, peningkatan sarana prasarana, termasuk peningkatan akreditasi dari tahun ketahun, agar memiliki daya tarik tersendiri. Gaya kepemimpinan dalam teori *leadership* juga dapat di terapkan untuk kepala sekolah, yang tentunya akan berpengaruh dalam proses yang berjalan di sekolah tersebut.

Konsep gaya kepemimpinan adalah salah satu yang sering diperdebatkan dalam literatur, dengan penulis yang berbeda menggunakan istilah (gaya, bentuk, pendekatan, strategi, model) untuk mengkategorikan praktik atau teori kepemimpinan. Gaya kepemimpinan secara sederhana, merupakan pola perilaku yang ditampilkan oleh pemimpin, selain itu gaya kepemimpinan merupakan label yang terutama menangkap pendekatan gaya atau metodologi yang berbeda untuk mencapai tujuan penting yang penting untuk keefektifan organisasi mana pun. Tujuan yang dimaksud, termasuk pengaturan arah dan bergerak menuju pencapaian arah yang ditetapkan, dalam organisasi tertentu. Segudang gaya kepemimpinan (termasuk; demokratis, otoriter, instruksional, transformasional, transaksional) telah diidentifikasi dan dikaitkan dengan praktik kepemimpinan yang berbeda dalam mengejar tugas dan tujuan organisasi. Literatur menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang berbeda tampaknya berhasil untuk pemimpin yang berbeda dalam

situasi yang berbeda, yang mengarah ke pernyataan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan tunggal yang terbaik, karena faktanya pemimpin yang paling sukses cenderung mengadopsi sebagian besar atau semua gaya yang berbeda. Sebagian besar gaya kepemimpinan didefinisikan melalui kata sifat belaka yang harus menarik skeptisisme, daripada penerimaan. Kepemimpinan demokratis lebih efektif ketika 'muncul' daripada dipaksakan secara eksternal. Secara internasional, karya yang lebih baru tentang gaya kepemimpinan membuat perbandingan antara gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional, serta dengan pendekatan kepemimpinan terdistribusi. Fokus pada gaya kepemimpinan transformasional menyarankan bahwa pemimpin yang menampilkan perilaku transformasional memotivasi, menginspirasi, membimbing dan memberdayakan pengikut dengan visi bersama dan pengambilan keputusan partisipatif. Sebaliknya, pemimpin transaksional adalah mereka yang menampilkan perilaku yang lebih tradisional yang menetapkan tanggung jawab yang jelas untuk bawahan dan memberi penghargaan kepada mereka untuk kinerja dan kesuksesan yang memuaskan, memperbaiki kesalahan dan kegagalan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan sebagai istilah khusus untuk merujuk pada pendekatan, strategi, atau bentuk kepemimpinan yang berbeda yang dilakukan oleh para pemimpin di

tingkat distrik, untuk menyatakan bahwa beberapa gaya kepemimpinan atau beberapa kombinasi gaya kepemimpinan lebih cenderung mengarah pada peningkatan sekolah daripada yang lain (Moorosi & Bantwini, 2016).

### **5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan di Sekolah**

Gaya kepemimpinan desentralisasi yang menghasilkan kepemimpinan pedagogis yang efisien adalah salah satu kerja tim dan kerjasama. Semakin banyak sekolah berhasil berbagi dengan staf profesional keputusannya (koordinator, staf administrasi) semakin dapat diharapkan keterlibatan yang lebih besar di pihak mereka, identifikasi dan komitmen pribadi untuk memenuhi kebijakan kelembagaannya. Gaya kepemimpinan, yang sebagian besar ditujukan untuk membina hubungan antarpribadi akan mengekspresikan keintiman yang lebih tinggi dan dorongan kuat ke arah pertimbangan yang lebih besar. Sangat sedikit sekolah yang mengubah manajemen pendidikannya secara signifikan. Kepala sekolah memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan yang positif dan memelihara guru. Harapan guru dari kepala sekolah adalah menerima dukungan, menetapkan bidang tanggung jawab yang jelas, menetapkan tujuan, memberikan umpan balik, dorongan, informasi, menciptakan komunikasi yang baik dan interaksi profesional yang efektif antara anggota staf. Selain itu, kepala sekolah bertanggung

jawab untuk menciptakan suasana sekolah yang terbuka, terorganisir dan berorientasi pada tujuan. Sangat penting untuk menumbuhkan sisi guru dalam hubungan dengan administrasi terutama di tahun-tahun awal pengajaran. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan yang mendukung mulai dari sisi administrasi dan guru berpengalaman hingga guru baru (Wasserman, Ben-eli, Yehoshua & Gal, 2016).

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan studi kasus. Sumber data dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan. Selbihnya adalah data tambahan seperti rekaman dan kuesioner *form* wawancara dari para staff yang dipimpin. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dengan kepala sekolah (informan kunci) dan data pendukung dari para followers (staff). Data yang diperoleh ada rekaman wawancara yang akan penulis lakukan verbatim dan analisis terhadap data angket yang telah dilakukan kepada para pegawai. Penelitian ini dilakukan di sekolah dasar islam Al-Azhar Sriwijaya yang bertempat di Jakabaring, kota Palembang, Sumatera Selatan. Penelitian dilakukan pada obyek yang berkembang apa adanya tidak dimanipulasi oleh peneliti dan kehadiran peneliti tidak begitu mempengaruhi dinamika pada obyek tersebut (Sugiyoni, 2010)

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik *tringgulasi* dalam mendapatkan validitas data.

Konsep *tringgulasi* berarti membandingkan data yang diperoleh dari berbagai sumber. Selain data utama berupa wawancara dengan kepala sekolah, peneliti memiliki data survey deskriptif kepada pegawai dan data observasi yang dilakukan peneliti di sekolah tersebut. Peneliti akan membandingkan data hasil wawancara dan hasil survey pegawai, membandingkan apa yang dikatakan di depan umum dan wawancara pribadi, dan membandingkan keadaan persepsi (khususnya) kepala sekolah dengan persepsi orang lain dengan berbagai pendapat atau pandangan.

Pertanyaan wawancara kepada informan utama dan pendamping berfokus kepada 4 hal yaitu :

1. Pengambilan keputusan sekolah
2. Komunikasi & administrasi
3. Budaya & organisasi, dan
4. Teknologi & sistem informasi

Proses *tringgulasi* diterapkan untuk mengetahui tipe tipe kepemimpinan kepala sekolah, menganalisa akibat dari gaya kepemimpinan yang dijalankan dan akhirnya penulis akan memberikan saran yang diharapkan dapat memberika benefit untuk sekolah kedepannya.

#### **HASIL PENELITIAN**

##### **1. Pengambilan Keputusan Sekolah**

Sebagian besar keputusan di sekolah dilaksanakan dengan musyawarah. Terkecuali untuk peraturan prinsip seperti peraturan sekolah dan peraturan guru. Menurut semua staff / guru, hampir semua pendapat diterima, tetapi memang keputusan akhir akan diputuskan oleh kepala sekolah. Karena menurut guru dan

kepala sekolah sendiri, kepala sekolah adalah penentu cita-cita sekolah sekarang dan kedepannya. Termasuk jika ada perubahan (contoh pada keadaan *pandemic*) yang mengharuskan merubah kebijakan metode pembelajaran. Dalam hal ini dapat disimpulkan gaya kepemimpinan yang dipakai adalah demokratis dengan kombinasi transformational yang berfokus kepada peningkatan sekolah sesuai dengan penelitian Moorosi & Bantwini, 2016.

## 2. Komunikasi & Administrasi

Hampir semua guru mengatakan, gaya komunikasi yang digunakan ramah tetapi tegas. Ramah pada semua tetapi tegas apabila terjadi kesalahan atau ketidaksesuaian dengan pandangan kepala sekolah. Dari hasil wawancara, kepala sekolah selalu melaksanakan rapat mingguan dan rapat bulanan. Dengan tujuan utama untuk menjaga ritmen dan jalannya sekolah sesuai dengan perencanaan. Dan tentunya antisipasi apabila ada yang berubah di tengah perjalanan. Kepala sekolah bertugas untuk menciptakan lingkungan yang sehat secara komunikasi dan terstruktur. Berhubungan dengan komunikasi tentunya dalam hal administratif. Kepala sekolah berpendapat tidak semua guru harus sama perlakuannya (dalam hak dan kewajiban). Tentunya sistem ini didasari guru yang lebih lama bekerja dan baru. Tetapi bukan berarti guru baru tidak bisa melangkahi guru lama secara karir, tetapi juga dalam administrasi sekolah ditekankan semua guru

diberikan tugas tambahan (seperti mengurus aset, kurikulum, jadwal dll) dan dapat digunakan untuk evaluasi guru tersebut kedepannya. Sesuai dengan penelitian sebelumnya, sangat penting untuk menumbuhkan sisi guru dalam hubungan dengan administrasi terutama di tahun-tahun awal pengajaran. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan yang mendukung mulai dari sisi administrasi dan guru berpengalaman hingga guru baru (Wasserman, Ben-eli, Yehoshua & Gal, 2016).

## 3. Budaya & Organisasi

Kepala sekolah harus menularkan budaya yang baik dan membangun di sekolah. Dengan mengembangkan budaya perubahan (kearah yang lebih baik) menjadi salah satu faktor terciptanya manajemen sekolah yang lebih efektif sesuai dengan penelitian Vally & Daud tahun 2015. Guru yang berprestasi akan diberi reward, dan yang melakukan kesalahan akan diberikan teguran dan juga bimbingan / arahan agar kesalahan tidak terulang kembali. Dari segi kedisiplinan, kepala sekolah juga cukup tegas dalam menindak kesalahan-kesalahan dasar seperti terlambat dan tidak terpengaruh oleh kedekatan pribadi dengan beberapa guru / staff. Menurut sebagian besar guru dan staff, kepala sekolah juga membuka pengembangan pendidikan yang lebih tinggi dan beberapa pelatihan untuk menopang pengembangan diri dari semua staff agar tercipta budaya perubahan yang lebih baik

dan maju. Ditambah kepala sekolah sering memberikan informasi terkait informasi pelatihan-pelatihan dari luar (diknas atau swasta) untuk seluruh staff agar selalu meningkatkan kemampuan diri. Berhubungan dengan point organisasi, pola komunikasi dan hubungan dengan orang tua murid juga dilakukan dengan baik oleh kepala sekolah. Sehingga memudahkan guru-guru untuk mempraktekan gaya komunikasi yang sejenis dengan orang tua. Hal ini penting mengingat orang tua murid dapat membantu pengembangan sekoah dan menjadikan kerja sekolah menjadi lebih efektif. Sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan dukungan orang tua yang memadai terhadap guru akan memfasilitasi hasil belajar siswa yang positif di sekolah (Abdulrasheed, Hussin & Kasa, 2016).

#### **4. Teknologi & Sistem Informasi**

Penerapan pengembangan sistem informasi dan teknologi sudah sangat baik diterapkan oleh kepala sekolah. Penggunaan email, *whatsapp* dan sosial media telah dilaksanakan dalam membantu hubungan komunikasi dan kordinasi dengan guru, staff dan orang tua murid. Sebagian besar guru dan staff menyatakan, kepala sekolah beberapa kali mengingatkan untuk peka terhadap teknologi. Kepala Sekolah juga beranggapan jika guru dan staff tidak mengejar ketinggalan di bidang teknologi dan sistem informasi, akan tertinggal kedepannya terutama dengan guru-guru muda / baru yang lebih

fresh dan lebih peka terhadap kemajuan teknologi dan sistem informasi.

Sistem pembelajaranpun sudah siap untuk *hybrid* (offline dan online) dan pemanfaatan teknologi seperti zoom atau google meet telah dimanfaatkan dengan baik oleh kepala sekolah, guru / staff, orang tua murid dan murid. Sesuai dengan penelitian sebelumnya Sekolah yang memiliki kepemimpinan kepala sekolah yang kuat diharapkan mampu mengembangkan manajemen sekolah yang efektif, karena didukung oleh berbagai aspek, seperti penerapan teknologi, budaya sekolah, sistem informasi, dan organisasi yang berkembang (Vally & Daud, 2015).

#### **PENUTUP**

Gaya kepemimpinan kepala sekolah menentukan dalam proses penerapan manajemen sekolah yang lebih efektif. Pada penelitian ini juga menunjukkan, perpaduan / kombinasi gaya kepemimpinan lebih baik diterapkan dibanding dengan satu gaya kepemimpinan saja. Kepala sekolah SDI Al-Azhar Sriwijaya menerapkan beberapa gaya kepemimpinan yang digunakan untuk berbagai hal. Demokratis dalam rapat, konserfatif dalam peraturan dan transformasional dalam membuat planning bersama agar bisa selalu memotivasi, menginspirasi, membimbing dan memberdayakan pengikut dan visi bersama dan pengembalian keputusan partisipatif. Gaya kepemimpinan atau beberapa kombinasi gaya kepemimpinan lebih cenderung mengarah pada peningkatan sekolah daripada yang

lain (Moorosi & Bantwini, 2016). Dalam penelitian ini juga menyatakan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang berbeda tampaknya berhasil untuk pemimpin yang berbeda dalam situasi yang berbeda, yang mengarah ke pernyataan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan tunggal yang terbaik, karena faktanya pemimpin yang paling sukses cenderung mengadopsi sebagian besar atau semua gaya yang berbeda. Tentunya kombinasi gaya kepemimpinan ini memiliki tujuan akhir memaksimalkan seluruh potensi stakeholders yang ada di sekolah yaitu guru /staff, orang tua murid dan murid agar dapat membantu dalam penerapan manajemen sekolah yang lebih efektif.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdulrasheed, O., & Bello, A.S. (2015). Challenges to Secondary School Principals' Leadership in Northern Region of Nigeria. *British Journal of Education*, 3 (3), pp. 1-5.
- Abdulrasheed, O., Hussin, F., & Kasa, M.D. (2016). Challenges of Principal Leadership Styles and School Management: A Solution Oriented Approach. *Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences*, 3 (4), pp.61-68.
- Badau, K.M., & Abdulrasheed, O. (2015). Management of Emergency Peace Education Programmes for Boko Haram Internally Displaced Persons in Yola Refugee Camp of Adamawa State Nigeria. *Journal of Social Science Studies*, 2 (1), pp. 36-45.
- Imhangbe, O., Okecha, R., & Obozuwa, J. (2018). Principals' leadership styles and teachers' job performance: Evidence from Edo State, Nigeria. *Educational Management Administration & Leadership*, 47 (6), pp. 1-16.
- Moorosi, P., & Bantwini, B.D. (2016). School district leadership styles and school improvement: evidence from selected school principals in the Eastern Cape Province. *South African Journal of Education*, 36 (4), pp. 1-9.
- Saleem, A., Aslam, S., Yin, H.-b., & Rao, C. (2020). Principal Leadership Styles and Teacher Job Performance: Viewpoint of Middle Management. *Sustainability*, 12, pp. 1-15.
- Sunaengsih, C., Anggarani, M., Amalia, M., Nurfatmala, S., & Naelin, S.D. (2019). Principal Leadership in the Implementation of Effective School Management. *Mimbar Sekolah Dasar*, 6 (1), pp. 79-91.
- Vally, G. V. S., & Daud, K. (2015). The Implementation of School Based Management Policy: An Exploration. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, pp. 693-700.
- Wasserman, E., Ben-eli, S., Yehoshua, O., & Gal, R. (2016). Relationship between the Principal's Leadership Style and Teacher Motivation. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 15 (1), pp. 180-192.

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT BPR BKK Kebumen (PERSERODA)**

<sup>1</sup>Prayekti, <sup>2</sup>Kris Aji Pangestu

Fakultas Ekonomi, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta

Email : [yekti\\_feust@yahoo.co.id](mailto:yekti_feust@yahoo.co.id), [ajikris23@gmail.com](mailto:ajikris23@gmail.com)

(Diterima: Oktober 2021; Direvisi: Oktober 2021; Dipublikasikan: Januari 2022)

**ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini yaitu teknik *purposive sampling*. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 67 orang karyawan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Adapun metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu uji validitas, uji reliabilitas, uji deskriptif, uji asumsi klasik, dan uji regresi linier berganda. Analisis data tersebut dilakukan guna mengidentifikasi variabel-variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

**Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Kepuasan Kerja**

## PENDAHULUAN

Di era globalisasi setiap perusahaan pasti berupaya untuk menunjukkan keunggulannya untuk bisa bersaing dalam ketatnya dunia bisnis, terlebih pada perusahaan perbankan. Perusahaan perbankan dituntut untuk menghasilkan *output* berupa layanan jasa keuangan yang berkualitas tinggi dan sesuai dengan kebutuhan konsumen. Perusahaan Bank Perkreditan Rakyat Badan Kredit Kecamatan (Perseroda) Kebumen merupakan salah satu lembaga keuangan yang dikelola oleh pemerintah daerah kabupaten Kebumen. Perusahaan tersebut terdiri dari satu unit kantor pusat dan memiliki sembilan belas kantor cabang yang tersebar di seluruh kecamatan yang ada di kabupaten Kebumen dengan jumlah nasabah yang cukup banyak. Para nasabah menggunakan produk dari bank tersebut baik dalam bentuk simpanan, kredit, maupun layanan PPOB. Mengingat banyaknya jumlah nasabah yang harus dilayani setiap harinya, pihak perusahaan harus senantiasa memperhatikan sumber daya manusianya agar bisa mempertahankan produktivitas dan bisa bersaing dengan bank-bank lainnya yang ada di daerah Kebumen.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu bagian sumber daya perusahaan yang sangat penting dan erat hubungannya dengan produktivitas. Sumber daya manusia menjadi elemen penggerak utama atas segala aktivitas dan kegiatan perusahaan, sehingga harus ada perhatian khusus dari pihak perusahaan sebagai sarana dalam menunjang keberhasilan bisnisnya. Salah satu hal penting yang harus

diperhatikan oleh perusahaan terkait sumber daya manusianya adalah masalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, selisih antara ganjaran yang diterima oleh pekerja dengan apa yang dia anggap sebagai sesuatu yang harus diterima (Robbins & Judge, 2015). Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang penting dalam suatu perusahaan karena dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti rajin, produktif, patuh, dan bahkan malas. Menurut Edy Sutrisno dalam (Pragiwani et al., 2020). Oleh karena itu pihak perusahaan harus terus mengevaluasi kepuasan kerja setiap karyawannya agar tetap produktif dan mampu bersaing dengan bank-bank lain di tengah ketatnya persaingan bisnis perbankan di daerah Kebumen.

Banyak faktor dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di suatu perusahaan, salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional. Menurut Sedarmayanti dalam (Djonata & Wijaya, 2019), kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi dan kinerja pengikutnya, sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, meningkatkan kinerja karyawan dan berdampak pada peningkatan produktivitas perusahaan.

Selain gaya kepemimpinan, lingkungan kerja juga perlu diperhatikan oleh pihak perusahaan agar karyawan merasa nyaman saat melakukan kegiatan kerja (Agbozo et al., 2017). Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (E. A. Hasibuan & Afrizal, 2019).

Penting bagi pihak manajemen perusahaan untuk menjaga dan meningkatkan kesesuaian lingkungan kerjanya. Menurut Nitisemito dalam (E. A. Hasibuan & Afrizal, 2019), kondisi lingkungan kerja yang baik dapat mendukung pekerja melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman.

Hal lain yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam mengelola sumber daya manusianya yaitu kompensasi. Melalui kebijakan kompensasi yang tepat, perusahaan dapat memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja karyawannya, hal ini dikemukakan oleh Mathis dan Jackson dalam (E. A. Hasibuan & Afrizal, 2019).

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (E. A. Hasibuan & Afrizal, 2019) menyatakan variabel kompetensi, lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dengan keterbatasan variabel yang mereka gunakan, mereka menyarankan untuk penelitian lebih lanjut hendaknya menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. (Djonata & Wijaya, 2019) dalam penelitiannya yang membahas pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kepuasan kerja juga menunjukkan keterbatasan, yaitu generalisasi dari penelitiannya hanya dapat diterapkan dalam karyawan PT. Bajatama Lestari saja, sesuai tempat penelitiannya. (Djonata & Wijaya, 2019) menyarankan untuk penelitian selanjutnya agar menggunakan populasi lain. Penelitiannya juga hanya menggunakan dua variabel bebas yaitu kepemimpinan transformasional dan motivasi, oleh

sebab itu mereka menyarankan peneliti selanjutnya menambah variabel bebas lainnya. Berdasarkan keterbatasan penelitian terdahulu, dalam penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kompensasi untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dengan populasi yang baru, yaitu karyawan PT. BPR BKK Kebumen (Perseroda).

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Kepemimpinan**

#### **Transformasional**

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu gaya kepemimpinan yang menggunakan efektifitas inspirasi dari seorang pemimpin untuk merubah pengikutnya melalui ide dan emosinya (Permana et al., 2019). Menurut (Priarso et al., 2018) gaya kepemimpinan transformasional mengacu pada kemampuan pemimpin mengintegrasikan kreatifitas, ketekunan, energi positif, dan intuisinya, serta peka terhadap karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai dan berdampak bagi karyawan. Menurut O'Leary dalam penelitian (Rahayu & Prayekti, 2017), kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan seorang manajer yang ingin organisasinya melebarkan batasan dan mampu mencapai sasaran organisasi yang baru. Pemimpin yang transformasional akan bergerak lebih awal, melangkah, mengarahkan pikiran, pendapat, dan tindakan pengikutnya melalui

pengaruhnya (Parashakti et al., 2016).

Beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut (Robbins & Judge, 2013) antara lain yaitu kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, serta perhatian individual.

## **2. Lingkungan Kerja**

Menurut (Naa, 2017) lingkungan kerja adalah adalah semua yang ada di antara pekerja dan bisa mempengaruhi pekerjaannya. Menurut (E. A. Hasibuan & Afrizal, 2019) lingkungan kerja merupakan salah satu hal penting yang harus diperhatikan perusahaan, sebab lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan yang sedang melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Sedangkan menurut Sedarmayati dalam (E. A. Hasibuan & Afrizal, 2019) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang digunakan, lingkungan sekitar pekerja, metode kerja, serta aturan kerja baik sebagai perseorangan maupun kelompok. Lingkungan kerja yang menyenangkan, aman, dan memberikan kepuasan akan mempengaruhi semangat kerja karyawan, sebab karyawan tidak akan merasa terganggu dalam menjalankan tugas dan aktivitas (Damayanti, 2015).

Menurut (Naa, 2017) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur lingkungan kerja antara lain adalah suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, hubungan antara bawahan dan

atasan, serta tersedianya fasilitas kerja.

## **3. Kompensasi**

Kompensasi adalah apa yang diberikan oleh pihak perusahaan pad karyawannya sebagai balas jasa karena telah memberikan kinerja bagi perusahaan (Handoko, 2012). Kompensasi adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaan yang mereka lakukan (E. A. Hasibuan & Afrizal, 2019). Kompensasi tidak hanya diartikan dalam segi finansial.

Menurut (Mangkuprawira, 2014), pekerjaan dan lingkungan pekerjaan itu sendiri merupakan bentuk kompensasi non finansial. Bentuk pekerjaan berupa tanggung jawab, perhatian, kesempatan, serta penghargaan. Sedangkan bentuk lingkungan pekerjaan dapat berupa kondisi kerja, pembagian kerja, kebijakan kerja, serta status karyawan dalam pekerjaan.

Menurut (Rivai, 2011) indikator kompensasi yang umum digunakan ada dua, yaitu kompensasi finansial langsung yang meliputi gaji, bonus, dan insentif. Selain itu juga ada kompensasi tidak langsung yang meliputi asuransi, tunjangan, fasilitas, uang pensiun, dan lain sebagainya.

## **4. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang dimiliki oleh karyawan, yang menunjukkan bahwa mereka menyenangi dan mencintai pekerjaan yang dilakukannya (M. Hasibuan, 2010). Menurut (Handoko, 2012), kepuasan kerja merupakan perasaan

emosi baik senang maupun tidak senang dari diri karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Almazrouei dalam (Nuryadi et al., 2020) kepuasan kerja merupakan konsep yang digunakan dalam bidang pekerjaan sebagai alat mengidentifikasi perasaan karyawan terhadap pekerjaannya.

Ada lima indikator untuk mengukur kepuasan kerja karyawan di suatu perusahaan (Robbins & Judge, 2015). Lima indikator tersebut diantaranya adalah kepuasan dengan sikap atasan, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, kepuasan dengan gaji, serta kepuasan atas promosi.

#### 5. Pengembangan Hipotesis

Menurut Yukl dalam (Permana et al., 2019), dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam perusahaan maka kepuasan kerja karyawan akan lebih mudah dicapai. Sebab pimpinan akan selalu memotivasi, menginspirasi, dan memperhatikan kepentingan individu karyawannya, sehingga karyawan merasa puas atas sikap dan perhatian pimpinan tersebut. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Permana et al., 2019; Djonata & Wijaya, 2019; Eliyana et al., 2019) kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, serta dapat mempengaruhi kinerja (Chandrakara, 2019; Torlak & Kuzey, 2019). Berdasarkan beberapa penelitian tersebut dapat

dihasilkan hipotesis 1 sebagai berikut.

**H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja**

Menurut (Nasution, 2013) lingkungan kerja yang menyenangkan, aman, dan memberikan rasa puas akan mempengaruhi semangat kerja karyawan. Namun jika kondisi lingkungan kerja kurang baik, maka karyawan akan merasa tidak nyaman dan tidak puas dalam melakukan aktivitas pekerjaannya. Berdasarkan pada penelitian terdahulu, dinyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan dari lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (Agbozo et al., 2017; E. A. Hasibuan & Afrizal, 2019; Susita et al., 2020). Dari penelitian terdahulu tersebut tersebut dapat dihasilkan hipotesis 2 sebagai berikut ini.

**H2: Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja**

(Kasmir, 2016) menyatakan bahwa pemberian kompensasi memiliki banyak keuntungan bagi pihak karyawan dan juga perusahaan, salah satunya yaitu meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga karyawan menjadi loyal atau merasa terikat pada perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Gupta et al., 2020; Rini et al., 2019), kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut dikuatkan oleh hasil penelitian (E. A. Hasibuan & Afrizal, 2019; Saman, 2020) yang menyatakan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kepuasan

kerja, bahkan dapat meningkatkan kinerja. Dari uraian tersebut dapat dihasilkan hipotesis 3 sebagai berikut ini.

**H3: Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja**

Kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kompensasi merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di suatu perusahaan (Agbozo et al., 2017; Chandrasekara, 2019; Rini et al., 2019). Jika seorang pimpinan perusahaan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, maka karyawan akan merasa lebih diperhatikan dan dihargai. Jika hal tersebut diimbangi dengan pengaturan lingkungan kerja yang baik serta sistem kompensasi yang adil, maka karyawan akan semakin nyaman, loyal, dan termotivasi. Dengan demikian jika gaya kepemimpinan transformasional digabungkan dengan sistem kompensasi yang adil serta pengaturan lingkungan kerja yang baik, maka memungkinkan peningkatan kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Permana et al., 2019), secara simultan variabel kompensasi dan kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Sedangkan penelitian (E. A. Hasibuan & Afrizal, 2019) menunjukkan pengaruh simultan yang positif signifikan dari variabel kompetensi, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi juga dinyatakan secara simultan mempengaruhi kepuasan

kerja (Pawirosumarto et al., 2017). Selain itu, kompensasi dan promosi juga secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Rini et al., 2019). Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut dapat dihasilkan hipotesis 4 sebagai berikut ini.

**H4: Kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja**

**METODE PENELITIAN**

Jenis pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini yaitu 200 orang karyawan PT. BPR BKK Kebumen (Perseroda). Jumlah sampel penelitian ini dihitung menggunakan rumus Slovin sebagai berikut :  $n = \frac{N}{1+N.e^2}$ , dengan  $n$  = Ukuran Sampel ;  $N$  = Ukuran Populasi ;  $e$  = *Standart Error* (10%). Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus di atas, maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah  $n = 200 / (1 + 200 (0,1)^2) = 66,6$  atau dibulatkan menjadi 67 responden. Teknik *non probability sampling* dengan teknik *purposive sampling* digunakan untuk mengambil sampel penelitian ini. Kriteria sampel dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan dengan masa kerja lebih dari satu tahun. Untuk uji kualitas data penelitian ini terdiri dari uji validitas dan reliabilitas. Sedangkan teknik analisis datanya menggunakan regresi berganda, uji asumsi klasik (uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas), serta uji

hipotesis meliputi uji parsial atau uji t, dan uji simultan atau uji F.

**HASIL PENELITIAN**

**Uji Kualitas Data**

Nilai r tabel untuk jumlah n= 67 adalah 0.2369, jadi kuesioner

dinyatakan valid jika r hitung > 0.2369. Berdasarkan besarnya nilai r hitung pada tabel di bawah ini, semua kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas

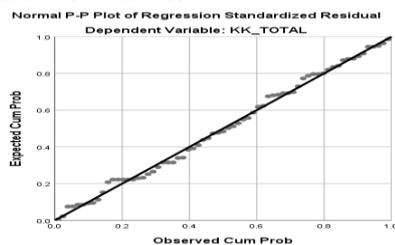
Kepemimpinan Transformasional		Lingkungan Kerja		Kompensasi		Kepuasan Kerja	
KT.1	0.545	LK.1	0.376	K.1	0.561	KK.1	0.451
KT.2	0.518	LK.2	0.425	K.2	0.530	KK.2	0.297
KT.3	0.448	LK.3	0.401	K.3	0.442	KK.3	0.517
KT.4	0.388	LK.4	0.488	K.4	0.361	KK.4	0.411
KT.5	0.488	LK.5	0.261	K.5	0.303	KK.5	0.461
KT.6	0.420	LK.6	0.395	K.6	0.403	KK.6	0.536
KT.7	0.305	LK.7	0.499	K.7	0.388	KK.7	0.392
KT.8	0.312	LK.8	0.457	K.8	0.526	KK.8	0.535
KT.9	0.298	LK.9	0.450	K.9	0.447	KK.9	0.543
KT.10	0.242	LK.10	0.576	K.10	0.576	KK.10	0.463
Cronbach's Alpha		0.810					

Sumber: Data Primer, 2021, diolah

Sedangkan hasil pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dapat dilihat dari nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.810. Nilai tersebut lebih besar dari 0.60, artinya kuesioner tersebut reliabel.

**Uji Asumsi Klasik**

Dalam penelitian ini uji normalitas data menggunakan uji grafik normal P-P Plot. Berdasarkan gambar di bawah ini, titik-titik data tersebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis tersebut sehingga model regresi memenuhi syarat normalitas.



Gambar 1. Hasil Uji Grafik Normal P-P Plot

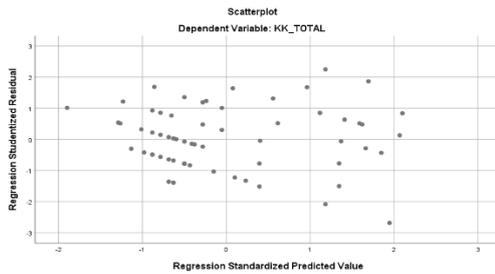
Sedangkan tabel di bawah ini menunjukkan nilai tolerance variabel Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi sebesar 0.675, 0.563, dan 0.637 lebih dari 0.1 serta nilai VIF-nya masing-masing sebesar 1.481, 1.777, 1.569 kurang dari 10, sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi multikolonieritas.

Tabel 2. Hasil Uji Multikolonieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Kepemimpinan Transformasional	.675	1.481
Lingkungan Kerja	.563	1.777
Kompensasi	.637	1.569

Sumber: Data Primer, 2021, diolah

Adapun pola gambar scatter plot di bawah ini menunjukkan bahwa dalam model regresi penelitian tidak ada heteroskedastisitas.



Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas (Scatterplot)

**Uji Hipotesis**

Berdasarkan tabel di bawah ini dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:  $KK = 0,081 KT + 0.351 LK + 0,273 K$

Tabel 3. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta	T	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	9.574	5.823		1.644	.105		
KT	.104	.156	.081	.668	.507	.675	1.481
LK	.406	.155	.351	2.624	.011	.563	1.777
K	.268	.123	.273	2.177	.033	.637	1.569

Sumber: Data Primer, 2021, diolah

Uji parsial atau uji t digunakan untuk mengukur pengaruh dari suatu variabel independen secara individual terhadap variabel dependen (Martono, 2017). Uji t dilakukan dengan membandingkan signifikansi masing-masing variabel bebas dengan nilai  $\alpha = 5\%$ . Variabel kepemimpinan transformasional (KT) mempunyai nilai signifikansi sebesar 0.507. Nilai tersebut  $> 0.05$ , sehingga hipotesis pertama ditolak. Variabel lingkungan kerja (LK) mempunyai nilai signifikansi sebesar 0.011. Nilai tersebut  $< 0.05$ , sehingga hipotesis ke

dua diterima. Variabel kompensasi (K) mempunyai nilai signifikansi sebesar 0.033. Nilai tersebut  $< 0.05$ , sehingga hipotesis ke tiga diterima.

Menurut (Ghozali, 2011) uji F digunakan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen yang digunakan dalam model penelitian mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen. Uji F dilakukan dengan membandingkan nilai F hitung dan nilai F tabel dan apabila besarnya nilai signifikansi  $< 0.05$  atau alpha 5%, maka hipotesis diterima.

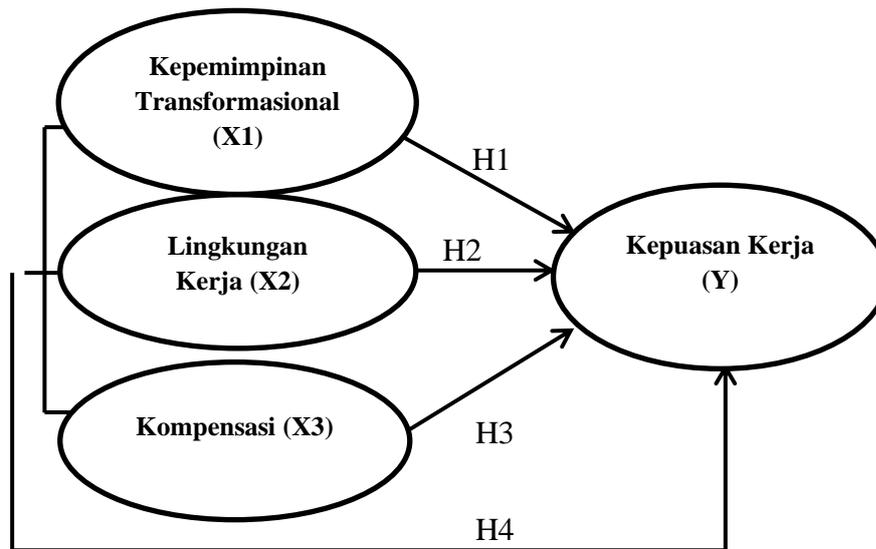
Tabel 4. Hasil Uji ANOVA

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	74.721	3	24.907	12.169	.000 <sup>b</sup>
	Residual	128.950	63	2.047		
	Total	203.672	66			

Sumber: Data Primer, 2021, diolah

Dalam tabel di atas diketahui nilai F hitung 12.169  $>$  nilai F tabel (2.74), dan nilai signifikansinya sebesar 0.000  $<$  0.05, sehingga hipotesis ke empat diterima. Berdasarkan hasil uji

hipotesis di atas, penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3. Kerangka Penelitian

**Pembahasan**

Dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Permana et al., 2019) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Begitu juga dengan hasil penelitian (Djonata & Wijaya, 2019; Eliyana et al., 2019, Chandrasekara, 2019; Torlak & Kuzey, 2019), kepemimpinan transformasional dinyatakan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dari hasil uji hipotesis 2 diketahui lingkungan kerja berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan dari lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja (E. A. Hasibuan & Afrizal, 2019; Agbozo et al., 2017; Susita et al., 2020).

Selanjutnya, hasil uji hipotesis 3 menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh ( E. A. Hasibuan & Afrizal, 2019; Gupta et al., 2020; Rini et al., 2019), yaitu kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Sedangkan hasil uji F menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Permana et al., 2019) bahwa secara simultan variabel kompensasi dan kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Selain itu penelitian (E. A. Hasibuan & Afrizal, 2019) juga menyatakan bahwa variabel kompetensi, lingkungan kerja dan kompensasi secara simultan

berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kompensasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

### Saran

1. Bagi pihak perusahaan, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui implementasi gaya kepemimpinan transformasional, peningkatan kualitas lingkungan kerja, dan penentuan kebijakan kompensasi, sehingga karyawan merasa puas dengan pekerjaan masing-masing dan mampu memberikan kinerja terbaiknya untuk meningkatkan prestasi perusahaan.
2. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambah variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan seperti variabel budaya organisasi, stress kerja, dan lain sebagainya, serta melakukan penelitian dengan populasi yang berbeda.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agbozo, G. K., Owusu, I. S., Hoedoafia, M. A., & Atakorah, Y. B. (2017). The Effect of Work Environment on Job Satisfaction : Evidence from the Banking Sector in Ghana. *Journal of Human Resource Management, 5*(1), 12–18.
- Chandrasekara, W. (2019). The Effect Of Transformational Leadership Style On Employees Job Satisfaction And Job Performance: A Case Of Apparel Manufacturing Industry In Sri Lanka. *International Journal of Economics, Commerce and Management, 7*(7).
- Damayanti, F. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Melalui Displin Kerja. *Jurnal Investasi Fakultas Ekonomi Unwir, 1*(1).
- Djonata, L., & Wijaya, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Bajatama Lestari. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan, 1*(2), 260–268.
- Eliyana, A., Maarif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics, 25*(3), 144–150.
- Gupta, S. K., P, R. N., Sipahi, E., Teston, S. de F., & Fantaw, A. (2020). Analysis of the Effect of Compensation on Twitter Based on Job Satisfaction on Sustainable Development of

- Employees Using Data Mining Method. *Talent Development & Excellence*, 12(3), 3289 – 3314.
- Hasibuan, E. A., & Afrizal. (2019). Analisis Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara. *JEM: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen STIE Pertiba Pangkalpinang*, 5(1), 22–41.
- Naa, A. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Distrik Bintuni Kabupaten Teluk Bituni. *Jurnal Renaissance*, 2(02), 167–176.
- Nasution, W. A. (2013). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Karya Deli Stelindo Medan. *Jurnal Manajemen Bisnis STIE IBBI*, 20(2), 1–77.
- Nuryadi, A., Subiyanto, E. D., & Kurniawan, I. S. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja : Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Outcome. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 6(1), 65–71.
- Parashakti, R. D., Rizki, M., & Saragih, L. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan (Studi Kasus Di PT. Bank Danamon Indonesia). *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan*, 9(2).
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6).
- Permana, A., Puspa, R., & Ariyanto, E. (2019). Pengaruh Kompensasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT . Indah Kiat Pulp And Paper. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 12(01), 1–8.
- Pragiwani, M., Lesmana, A. S., & Alexandri, M. B. (2020). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Pola Komunikasi Dan Manajemen Konflik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Responsive*, 3(1), 25–33.
- Priarso, M. T., Diatmono, P., & Mariam, S. (2018). The Effect Of Transformational Leadership Style , Work Motivation , And Work Environment On Employee Performance That In Mediation By Job Satisfaction Variables In Pt . Gynura Consulindo. *Business and Entrepreneurial Review*, 18(2), 165–176.
- Rahayu, F., & Prayekti. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Variabel Komitmen Organisasi (Studi

- Kasus Pegawai Kantor Kecamatan Depok Kabupaten Sleman). *Jurnal Manajemen Dewantara*, 1(1), 46–62.
- Rini, W. S., Adnyana, I. D. M., & Mustika, I. N. (2019). The Effect of Compensation and Job Promotion on Employee Job Satisfaction at Pt. Permata Jaga Karya, Denpasar. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 10(12).
- Saman, A. (2020). Effect Of Compensation On Employee Satisfaction And Employee Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(1), 185–190.
- Susita, D., Saptono, A., Susono, J., & Rahim, A. (2020). The Effect of Career Development and Work Environment on Employee Loyalty with Work Satisfaction as Intervening Variables. *The International Journal of Social Sciences World*, 2(2), 20–31.
- Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). Leadership , job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

**Pengaruh Kompetensi, Integritas, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Weaving Produksi pada PT XYZ**

<sup>1</sup>Rina Setiastuti, <sup>2</sup>Juju Zuhriatusobah, <sup>3</sup>Yulianita Rahayu  
Universitas Islam Nisantara, Bandung, Jawa Barat, Indonesia  
Email : [1rinasetiastuti7@gmail.com](mailto:<sup>1</sup>rinasetiastuti7@gmail.com)

(Diterima: Oktober 2021; Direvisi: Oktober 2021; Dipublikasikan: Januari 2022)

**ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan pada PT. XYZ, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi, integritas, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan, menggunakan teknik sampling jenuh dengan tidak merubah populasi. Jumlah populasi yang ada pada Departemen Weaving Produksi PT.XYZ yaitu sebanyak 90 orang. Berdasarkan hasil penelitian ini, disimpulkan bahwa kompetensi dan integritas secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Departemen Weaving Produksi PT.XYZ. Hasil uji koefisien determinasi (*r-square*) kinerja karyawan sebesar 0,380. Kompetensi, integritas, dan pengembangan karir secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 38% dan sisanya sebesar 62% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian.

**Kata Kunci: Kompetensi, Integritas, Pengembangan Karir, Kinerja**

**PENDAHULUAN**

Perkembangan bisnis di era globalisasi saat ini semakin pesat, perusahaan ditandai dengan tingkat persaingan yang semakin ketat. Persaingan tidak hanya terjadi pada skala baik nasional maupun internasional, bahkan secara lokal pun persaingan semakin ketat. Hal ini dikarenakan perubahan teknologi yang berinovasi dan dituntut mampu melakukan dinamika perubahan dalam berbagai aspek yang lebih baik.

Sumber daya manusia untuk bisa menjalankan kehidupan dalam sebuah organisasi memiliki peran dan dampak yang sangat penting, hingga saat ini sumber daya manusia masih menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi.

Jika organisasi yang dimiliki sumber daya manusia yang berkualitas kurang baik maka akan berpengaruh terhadap organisasi. Jika sumber daya manusia yang berkualitas baik maka akan menghasilkan kinerja yang baik sehingga tercapainya tujuan perusahaan.

Berdasarkan pemerolehan data kinerja Karyawan Departemen Weaving Produksi PT. XYZ dapat dilihat dari hasil pencapaian produksi periode 2019 sebagai berikut:

Tabel 1. Data Target dan Pencapaian Produksi Departemen Weaving Produksi PT. XYZ 2019

Bulan	Target Efisiensi	Pencapaian
Januari	81%	81%
Februari	81%	80%
Maret	81%	78%
April	81%	84%
Mei	81%	80%
Juni	81%	80%
Juli	81%	84%
Agustus	81%	79%
September	81%	80%

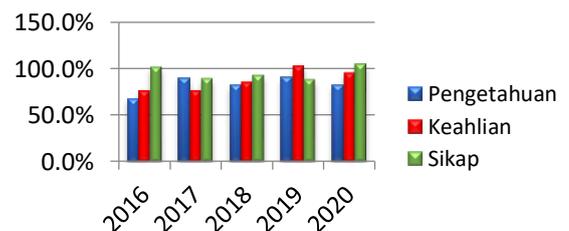
Oktober	81%	83%
November	81%	81%
Desember	81%	79%

Sumber: Sub. Bagian Produksi

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat bahwa mengenai target dan pencapaian produksi tahun 2019 menunjukkan adanya hasil produksi yang berfluktuasi. Hal ini ditandai dengan adanya hasil produksi yang kurang mencapai target, kekurangan target produksi berdasarkan keterangan dari pihak perusahaan disebabkan oleh adanya kendala pada sistem teknis yaitu mesin produksi. Pencapaian target hasil produksi untuk lima tahun terakhir (2014-2018) juga mengalami hasil yang berfluktuasi,

Dalam organisasi atau perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang baik kompetensi merupakan salah satu faktor penting suatu kinerja. Kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu.

Departemen Weaving Produksi PT. XYZ pada setiap tahunnya melakukan penilaian kompetensi, penilaian tersebut berdasarkan pengetahuan, keterampilan (skill) dan perilaku. Berikut hasil penilaian pencapaian kompetensi periode 2016-2020



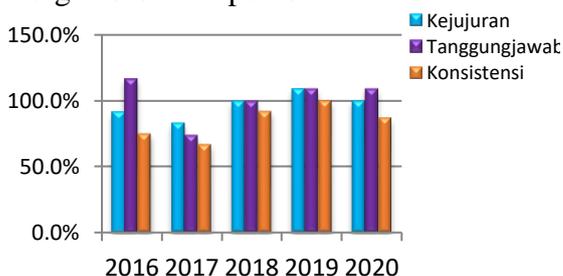
Sumber: HR PT. XYZ 2021 (Diolah Peneliti)

Gambar 1. Hasil Penilaian Pencapaian Kompetensi Karyawan Departemen Weaving Produksi PT. XYZ 2016-2020

Pada Gambar 1 dapat dilihat bahwa secara keseluruhan data kompetensi karyawan pada periode tahun 2016-2020 menunjukkan adanya penilaian yang berfluktuasi. Dari hasil pengamatan data penilaian yang diperoleh, untuk nilai pengetahuan pada tahun 2018 dan 2020 mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun sebelumnya (2019), hal ini disebabkan karena adanya karyawan yang masih kurang memahami flow proses produksi dan standar setting mesin produksi. Untuk nilai keahlian mengalami penurunan pada tahun 2017 dan 2020, disebabkan oleh kurangnya kemampuan karyawan dalam mengendalikan dan menangani gangguan proses produksi. Dan sedangkan untuk nilai sikap mengalami penurunan pada tahun 2017 dan 2019, disebabkan karena masih kurangnya keinisiatifan karyawan dalam melakukan pekerjaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi yang dimiliki karyawan kurang optimum, dan mampu berdampak pada pencapaian target kerja perusahaan.

Adapun faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja yaitu integritas, integritas mewajibkan individu agar taat terhadap standar teknis dan etika yang dimiliki organisasi atau perusahaan.



Gambar 2. Hasil Penilaian Pencapaian

Kompetensi Karyawan Departemen Weaving Produksi PT. XYZ 2016-2020  
Sumber: HR PT. XYZ 2021 (Diolah Peneliti)

Berdasarkan Gambar 2 dapat dilihat bahwa hasil penilaian integritas pada periode 2016-2020 secara keseluruhan menunjukkan adanya penilaian yang berfluktuasi. Dari hasil wawancara dan pengamatan data, untuk nilai kejujuran mengalami penurunan pada tahun 2017 dan 2020 dibandingkan dengan tahun sebelumnya (2019), hal ini disebabkan karena masih adanya karyawan yang kurang jujur dalam menjalankan tugas pekerjaan. Misalnya pekerjaan yang belum terselesaikan dengan cepat namun ketika saat ditanya oleh atasan karyawan menjawab bahwa tugas telah selesai.

Untuk nilai tanggungjawab mengalami penurunan pada tahun 2017, hal ini disebabkan karena adanya karyawan yang masih kurang bertanggung jawab dalam melakukan tugas pekerjaan. Misalnya pimpinan memerintahkan karyawan untuk bersikap proaktif dalam bekerja, seperti mengingatkan kepada karyawan setelah selesai bekerja menggunakan mesin produksi harus menghentikan atau mematikan mesin terlebih dahulu, namun mesin produksi tersebut tidak dimatikan.

Sedangkan nilai konsistensi pada tahun 2017 dan 2020 mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun sebelumnya (2018-2019), hal ini menunjukkan masih rendahnya konsistensi karyawan ketika melakukan pekerjaan. Seperti karyawan kurang berantusias dalam bekerja untuk berteguh pada pendiriannya agar selalu mencapai target sesuai dengan tujuan

perusahaan. Dengan demikian integritas yang masih rendah akan berdampak pada pencapaian target kerja perusahaan.

Selain adanya faktor kompetensi dan integritas yang mempengaruhi kinerja karyawan, maka adapun faktor lainnya yaitu pengembangan karir yang merupakan usaha dilakukan oleh karyawan untuk meningkatkan kinerja. PT. XYZ dalam pengembangan karir salah satunya yaitu dengan mengadakan promosi jabatan. Pengembangan karir dilakukan perusahaan dengan tahap penyeleksian yang bersifat administratif, seperti berdasarkan hasil penilaian kompetensi, pengalaman masa kerja, tingkat pendidikan karyawan dan memiliki kemampuan berkomunikasi. Untuk seleksi yang dilihat dari masa kerja karyawan, syaratnya adalah minimal karyawan yang sudah bekerja selama 5 tahun, untuk seleksi tingkat pendidikan syaratnya adalah karyawan dengan lulusan minimal D3, namun lulusan SMK/SMA juga bisa saja mendapatkan kenaikan jabatan dengan syarat nilai kompetensi memasuki kriteria perusahaan, dan karyawan harus memiliki kemampuan komunikasi baik secara lisan mau pun tertulis, seperti halnya menyampaikan pendapat atau saran kepada pimpinan dan rekan-rekan kerja dengan baik, sehingga penyampaian dapat diterima.

Dalam hal ini apabila karyawan hanya memiliki kompetensi dan pengalaman masa kerja, namun karyawan tidak mampu berkomunikasi dengan baik, maka akan menjadi penghambat karyawan memperoleh jabatan yang diinginkan.

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kondisi Kompetensi, Integritas, Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan Departemen Weaving Produksi PT. XYZ, serta untuk mengetahui pengaruh Kompetensi, Integritas, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Weaving Produksi PT. XYZ secara parsial dan simultan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Kompetensi

Menurut Wibowo (2016:271) "Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut". Kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting sebagai unggulan bidang tersebut.

Menurut Zwell dalam Wibowo (2016:283) bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan Dan Nilai-Nilai
2. Keterampilan
3. Pengalaman
4. Karakteristik Kepribadian
5. Motivasi
6. Isu Emosional
7. Kemampuan Intelektual

Sejumlah faktor mempengaruhi kemampuan pekerja untuk memperbaiki

kecakapan kompetensi yang mempengaruhi kinerjanya. Untuk itu hambatan yang dihadapi perlu diatasi. Menurut Wibowo (2016:286) ada faktor-faktor yang dapat digunakan untuk memperbaiki kompetensi, yaitu sebagai berikut:

1. *Admitting Incompetence* (Mengalami Kekurangan Kompetensi)
2. *Raising Expectations* (Meningkatkan Harapan)
3. *Identifying Barriers* (Mengidentifikasi Hambatan)
4. *Including Support Mechanism* (Memasukkan Mekanisme Dukungan)

Menurut Edison (2017:143) menjelaskan bahwa terdapat dimesi dan indikator untuk memenuhi unsur kompetensi karyawan atau pegawai yaitu sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)  
Memiliki pengetahuan yang didapatkan dari belajar secara formal dan atau dari pelatihan-pelatihan atau kursus-kursus yang terkait dengan bidang pekerjaan yang ditanganinya.
2. Keahlian (*Skill*)  
Memiliki keahlian terhadap bidang pekerjaan yang ditanganinya dan mampu menanganinya secara detail.
3. Sikap (*Attitude*)  
Menjunjung tinggi etika organisasi dan memiliki sikap positif (ramah dan sopan) dalam bertindak.

## 2. Integritas

Menurut Mohamad Zainuri dan Mahfayeri (2017:4) mengartikan “Integritas adalah sebagai kejujuran dan kebenaran

dari tindakan seseorang dalam kehidupan sehari-hari”.

Adapun menurut Atosokhi dalam Salwa, Away, dan Tabrani (2018:61) bahwa “kata integritas berasal dari akar kata *Integreted*, yang berarti berbagai bagian dari karakter dan keterampilan berperan aktif dalam diri kita yang tampak dari keputusan dan tindakan-tindakan kita”. Menurut Hendarjatno dan Budi Rahardja (2011:118) faktor integritas yang menyatakan hal-hal berhubungan dengan sikap yang menjadi elemen integritas menurut pandangan umum, meliputi:

1. Harus memegang teguh pada prinsip
2. Berperilaku terhormat, yaitu dengan menghindari diri dari segala kecurangan dan praktek-praktek yang melanggar peraturan dan kode etik yang berlaku
3. Jujur
4. Memiliki keberanian untuk melakukan pengungkapan dan mengambil tindakan yang diperlukan
5. Melakukan tindakan berdasarkan pada keyakinan akan keilmuan yang tidak ceroboh
6. Tidak bertindak dengan menuruti hawa nafsunya atau membenarkan filosofi tanpa memperhatikan prinsip dan peraturan yang berlaku

Tujuan integritas menurut Henry Cloud (2011) yaitu:

1. Integritas merupakan salah satu kunci untuk meraih keberhasilan atau kesuksesan dalam karir

2. Integritas mampu membuat manusia untuk memimpin dan dipimpin
3. Integritas melahirkan kepercayaan
4. Integritas dapat melahirkan prestasi kerja

Adapun menurut Henry Cloud (2011) manfaat integritas meliputi:

1. Fisik, Diri merasa fit, sehat, dan bugar merasa siap melaksanakan kegiatan atau pekerjaan sehari-hari.
2. Intelektual, Mental dan pengetahuan bisamaksimalkan pengetahuan dan kemampuan otak.
3. Emosional, Diri menjadi lebih penuh motivasi, sadar diri, empati, simpati, solidaritas tinggi, dan penuh kehangatan emosional dalam interaksi kerja.
4. Spiritual, Membuat diri menjadi bijaksana dalam menilai segala sesuatu termasuk pengalaman hidup, baik yang menyenangkan atau yang tidak membuat senang seperti keberhasilan, kegagalan, dan penderitaan.
5. Sosial, Mampu membuat berkembang suatu hubungan baik satu sama lain dalam lingkungan masyarakat, bisa bekerjasama untuk menyelesaikan tugas atau kegiatan yang menuntut kekompakan dan kerjasama yang baik.

Menurut Abdullah (2019) bahwa indikator integritas yaitu:

1. Perilaku jujur
2. Sikap konsisten

3. Komitmen terhadap visi dan misi organisasi
4. Objektif terhadap permasalahan
5. Berani mengambil keputusan dan siap menerima resiko
6. Disiplin dan bertanggungjawab
7. Rekam jejak
8. Kinerja

### **3. Pengembangan Karir**

Menurut Mangkunegara (2018:77) “Pengembangan karir adalah usaha seseorang dalam upaya perbaikan pribadi untuk mencapai rencana karirnya”. Pengembangan karir dapat berhubungan dengan peningkatan kemampuan secara intelektual atau emosional untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih baik. Menurut Bianca (2016:173) “pengembangan karir meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan”. Ada beberapa prinsip pengembangan karir yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir.
2. Bentuk pengembangan skill yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik.
3. Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh skill yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.
4. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi atau dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.

Menurut Mangkunegara (2018:77-78) tujuan pengembangan karir adalah:

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan
3. Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka
4. Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan
5. Membuktikan tanggung jawab sosial
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program perusahaan
7. Mengurangi *turn over* dan biaya ke karyawan
8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial
9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan karyawan
10. Menggiatkan suhu pemikiran jarak waktu yang panjang

Elbadiansyah (2019: 132) menyatakan bahwa manfaat pengembangan karir memberikan dampak positif bagi organisasi maupun karyawan, diantaranya:

1. Menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan.
2. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan-karyawan yang berkualitas.
3. Menjamin agar kelompok-kelompok minoritas dan wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan karir.
4. Mengurangi frustrasi karyawan.
5. Mendorong adanya keanekaragaman budaya dalam sebuah organisasi.

6. Meningkatkan nama baik organisasi.

Bentuk pengembangan karir yang dapat dilaksanakan menurut Rivai (2016:8) yaitu:

1. Pembinaan dari pimpinan
2. Pendidikan dan pelatihan
3. Promosi dalam manajemen sumber daya manusia
4. Mutasi dan pemindahan

Menurut Busro (2018:278) Keberhasilan karir seseorang dipengaruhi oleh:

1. Pendidikan formal
2. Pendidikan nonformal yang sesuai dengan bidang kerja yang digeluti
3. Pengalaman kerja
4. Sikap atasan
5. Prestasi kerja yang dicapai selama ini
6. Bobot pekerjaan dalam mendukung pencapaian visi dan misi organisasi
7. Lowongan jabatan
8. Kemampuan manajerial
9. Integritas yang dimiliki
10. Kemampuan komunikasi lisan dan tulis
11. Produktivitas kerja

Menurut Hamriani (2014:133) indikator variabel pengembangan karir yaitu:

1. Prestasi Kerja
2. Kesempatan Untuk Berkembang
3. Eksposur
4. Kesetiaan Organisasional
5. Mentor Dan Sponsor
6. Latar Belakang Pendidikan
7. Pengalaman Kerja.

Adapun menurut Sri Rahayu dan Silvia Anggraini (2019) indikator-indikator dari variabel pengembangan karir, yaitu:

1. Sikap kerja atas rekan kerja

2. Pengalaman
3. Pendidikan
4. Prestasi
5. Faktor nasib

#### **4. Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2018:67) “Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Mangkunegara (2018:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1. Faktor kemampuan Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge skill*).
2. Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja.

Indikator pengukuran kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2018:84) pelaksanaan tugas seorang karyawan dalam mencapai hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas atas dasar tanggungjawab yang diberikan kepadanya, yaitu:

1. Kuantitas merupakan jumlah pekerjaan karyawan yang dihasilkan berdasarkan standar target kerja yang ditetapkan dalam kurun waktu tertentu
2. Kualitas merupakan ketelitian, keterampilan, dan kesesuaian atas hasil pekerjaan seseorang berdasarkan standar kerja yang ditetapkan dalam kurun waktu tertentu

3. Ketepatan waktu merupakan kemampuan seorang karyawan dalam menyelesaikan pelaksanaan tugas yang menjadi tanggungjawabnya sesuai dengan jangka waktu yang tertentu

#### **5. Kerangka Pemikiran**

Menurut Sugiyono (2019) Kerangka pemikiran merupakan penjelasan sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi obyek penelitian. Dalam kerangka penelitian ini menunjukkan pengaruh Kompetensi, Integritas Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan.

Kompetensi karyawan yang baik sangat penting untuk kelangsungan sebuah perusahaan, semakin tinggi tingkat kompetensi karyawan maka kemampuan dalam penyelesaian tugas pekerjaan akan semakin baik. Menurut Ansori dan Ali (2017) kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan, menjelaskan jika suatu perusahaan atau organisasi dapat menugaskan karyawan sesuai dengan kompetensinya, baik kompetensi teknis maupun non teknis. Berdasarkan hasil penelitian Annisa Puteri dan Alini Gilang (2018) hasil analisis menunjukkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

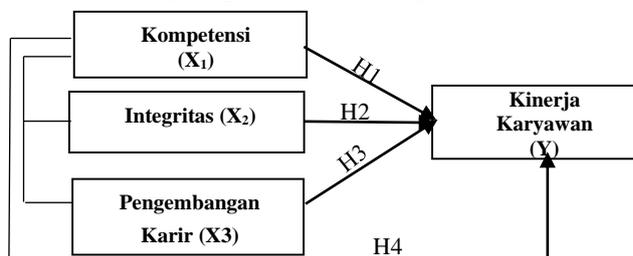
Integritas berkaitan dengan kinerja, suatu pencapaian hasil yang dicapai dengan selalu menunjang tinggi kejujuran nilai-nilai moral lainnya, sehingga integritas muncul dalam bentuk kinerja atau hasil kerja yang baik. Berdasarkan hasil penelitian Sujiyanto (2017) menyatakan

bahwa integritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa jika integritas yang dimiliki semakin tinggi maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi.

Pengembangan karir usaha yang dilakukan oleh karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja dalam meraih keberhasilan, dan kesuksesan organisasi atau perusahaan. Menurut Siagian (2016) “pengembangan karir merupakan setiap karyawan harus mempunyai gambaran yang jelas mengenai anak tangga tertinggi apa yang bisa dicapai selama menampilkan kinerja yang memuaskan”.

Berdasarkan hasil penelitian oleh Hadi Arifin, Hendra Reza, dkk (2020) hasil analisis menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan secara parsial.

Berdasarkan pemikiran di atas maka dapat dilihat gambar bagan penelitian sebagai berikut:



Sumber: Diolah peneliti 2021

Gambar: 3

**Kerangka Penelitian**

Berdasarkan kerangka pemikiran, maka merumuskan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1: Diduga kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan Departemen Weaving Produksi PT. XYZ secara parsial.

H2: Diduga integritas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Departemen Weaving Produksi PT. XYZ secara parsial.

H3: Diduga pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Departemen Weaving Produksi PT. XYZ secara parsial.

H4: Diduga kompetensi, integritas, dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Departemen Weaving Produksi Pada PT. XYZ secara simultan.

**METODE PENELITIAN**

Yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kuantitatif berasal dari wawancara dan kuesioner yang diberikan kepada karyawan Departemen Weaving Produksi PT. XYZ. Populasi dalam penelitian ini yaitu 90 orang karyawan bagian operasional pada Departemen Weaving Produksi PT. XYZ.

Dalam penelitian ini pengambilan sampel diambil dalam teknik sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2019:127) “Sampling jenuh adalah sampling yang sudah maksimum, karena ditambah berapapun jumlahnya tidak akan merubah keterwakilan populasi, yang merupakan teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel”. Jumlah populasi yang ada pada Departemen Weaving Produksi PT. XYZ yaitu sebanyak 90 orang responden, keseluruhan populasi tersebut dijadikan sampel dalam penelitian ini.

**Teknik Pengumpulan Data**

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu:

## 1. Data Primer

Menurut Sugiyono (2019:296) mendefinisikan bahwa “Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data” diperoleh melalui kuesioner dan wawancara terstruktur berupa identitas responden, yang berupa:

## a. Observasi

Teknik pengamatan atau observasi merupakan kegiatan pemuatan penelitian terhadap suatu objek.

## b. Wawancara

Teknik wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab. Dalam penelitian ini wawancara dilakukan kepada karyawan sekaligus pihak personalia PT. XYZ.

## c. Kuesioner

Teknik kuesioner adalah suatu teknik pengumpulan informasi yang memungkinkan analisis mempelajari sikap-sikap, keyakinan, perilaku, dan karakteristik beberapa orang utama di dalam organisasi yang bisa terpengaruh oleh sistem yang diajukan atau oleh sistem yang sudah ada. Dalam penelitian ini kuesioner disebarkan kepada karyawan Departemen Weaving Produksi PT. XYZ untuk mengetahui tanggapan responden tentang

kompetensi, integritas, pengembangan karir dan kinerja karyawan. Bentuk kuesioner bersifat tertutup yaitu setiap karyawan diberi alternatif pilihan jawaban pada setiap pertanyaan. Seluruh variabel akan diukur menggunakan Skala Likert. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan Skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai negatif yang dapat berupa kata-kata antara lain:

a. Sangat Setuju (SS): Skor 5

b. Setuju (S): Skor 4

c. Ragu-Ragu (R) Skor 3

d. Tidak Setuju (TS): Skor 2

e. Sangat Tidak setuju (STS): Skor 1

## 2. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2019:137) “Data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen”. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dengan cara membaca dokumen yang ada hubungannya dengan masalah yang akan diteliti dalam penyusunan skripsi.

**Variabel Penelitian dan Operasionalisasi Variabel**

## 1. Variabel Penelitian

Variabel Independen Menurut Sugiyono (2019) “variabel bebas (*independent variable*) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya *variable dependent* (terikat)”. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kompetensi ( $X_1$ ), Integritas

(X<sub>2</sub>), dan Pengembangan Karir (X<sub>3</sub>).

Sedangkan Variabel Dependen menurut Sugiyono (2019) “variabel terikat (*dependent variable*) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (*independent variable*)”. Variabel ini disebut juga variabel output, kriteria, dan konsekuen. Variabel terikat yang

digunakan dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y).

2. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel dilakukan dengan menjelaskan dimensi dan indikator dari setiap variabel, masing-masing indikator dijadikan sebagai dasar penyusunan butir-butir pertanyaan kuesioner. Berikut operasionalisasi variabel yang telah peneliti ambil:

Tabel 2  
Operasional Variabel

Variabel	Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
<b>Kompetensi (X<sub>1</sub>)</b>	Kompetensi adalah perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan karakteristik pribadi lainnya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan yang bias diukur dengan menggunakan standar yang telah disepakati, dan yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan. (Marwansyah, 2016:36)	Pengetahuan	Pengetahuan melaksanakan tugas pekerjaan	Ordinal
		Keahlian (Skill)	Kemampuan melaksanakan tugas kerja sesuai intruksi	
			Kemampuan mengoperasikan tugas kerja	
Sikap Kerja	Kesopanan, dan inisiatif dalam bekerja			
<b>Integritas (X<sub>2</sub>)</b>	Integritas adalah sebagai kejujuran dan kebenaran dari tindakan seseorang dalam kehidupan sehari-hari  Mohamad Zainuri dan Mahfayeri (2017:4)	Kejujuran Kerja	Kejujuran karyawan menjalankan pekerjaan	Ordinal
		Bertanggungjawab	Tanggungjawab karyawan dalam bekerja	
		Konsisten kerja	Konsistensi karyawan dalam bekerja.	
<b>Pengembangan Karir (X<sub>3</sub>)</b>	Pengembangan karir merupakan proses dimana karyawan memperoleh keterampilan dan pengalaman agar berhasil pada pekerjaan sekarang dan tugas-tugas dimasa yang akan datang.  Kaswan (2013:2)	Latar belakang Pendidikan	Pendidikan karyawan	Ordinal
		Pengalaman kerja	Pengalaman kerja karyawan	
		Kesempatan  Hamriani (2014)	Kesempatan karyawan menduduki jabatan tertentu	
<b>Kinerja (Y)</b>	Kinerja merupakan hasil pekerjaan	Kualitas Kerja	Kerusakan hasil produksi	Ordinal

	yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi.  Hamali (2016:98)	Kuantitas Kerja	Target pencapaian hasil produksi
		Ketepatan Waktu Kerja  Mangkunegara (2018:84)	Ketepatan waktu karyawan dalam pengerjaan produksi

**Model Analisis Data**

Dalam penelitian ini metode analisis data yang digunakan adalah *structural equation modeling-partial least squares* (SEM-PLS) dengan menggunakan *software* SmartPLS versi 3.0.

**Uji Model Pengukuran (Outer Model)**

Menurut Ghazali (2015) “Model pengukuran (outer model) sering juga disebut *outer relation* atau *measurement mode*, mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya”. Kriteria untuk menilai model pengukurannya yaitu:

1. Uji *Convergent Validity*

Menurut Mahfud dan Ratmono (2013:64) “Validitas Konvergen (*Convergent Validity*) merupakan bagian dari *measurement model* (model pengukuran) yang dalam SEM-PLS biasanya disebut sebagai *outer model* sedangkan dalam *covariance-based SEM* disebut *confirmatory factor analysis* (CFA)”.

2. Uji *Validity Discriminant*

Menurut Ghazali dan Hengky (2015) “adalah membandingkan nilai *Square Root Of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model”. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar

konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari 0,50.

3. Uji *Composite Reliability*

*Composite reliability* merupakan blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi. Ghazali dan Hengky (2015) “menyatakan suatu variabel laten memiliki reliabilitas yang tinggi apabila nilai *composite reliability* di atas 0,60”.

**Uji Model Struktural (Inner Model)**

Menurut (Ghozali, 2015) “*Inner Model* sering juga disebut dengan *inner relation*, *structural model* dan *substantive theory*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*”. Kriteria model struktural dijelaskan sebagai berikut:

1. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut (Ghozali, 2015) “Analisis jalur berfungsi untuk menguji besarnya kontribusi yang ditunjukkan koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar konstruk”. *Path Analysis* akan mengungkapkan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antar konstruk, didasarkan pada koefisien regresi yang *standardized*.

2. Uji Nilai Koefisien Determinasi *R-Square* (R<sup>2</sup>)

Menurut (Ghozali, 2015) “Koefisien determinasi digunakan untuk melihat kemampuan model atau kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variansi data pada variabel dependen. Nilai R<sup>2</sup> sebesar 0.67, 0.33, dan 0.19 mengindikasikan bahwa model baik, moderat, dan lemah”.

3. Uji *Effect Size* (f<sup>2</sup>)

Menurut (Ghozali, 2015) “Nilai *effect size* (f<sup>2</sup>) menunjukkan interaksi antara variabel independen dengan variabel moderating dalam mempengaruhi variabel dependen. Untuk membentuk konstruk interaksi dilakukan dengan cara mengalikan indicator X dan Z”. *Effect size* (efek moderasi) digunakan untuk mengukur kontribusi antar masing-masing variabel terhadap bentuk R<sup>2</sup> dengan melihat nilai f<sup>2</sup> yaitu 0.02, 0.15, dan 0.35 yang menunjukkan bahwa model lemah, moderat dan kuat. *Effect size* untuk model moderating dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$f^2 = \frac{R^2 \text{ Model Moderasi} - R^2 \text{ Model Tanpa Moderasi}}{1 - R^2 \text{ Model Moderasi}}$$

**HASIL PENELITIAN**

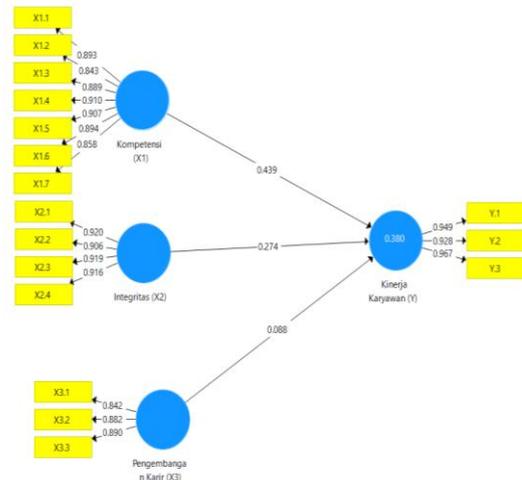
**1. Uji Validitas Konvergen**

Terdapat dua kriteria untuk menilai apakah *outer model* (model pengukuran) memenuhi syarat validitas konvergen untuk konstruk reflektif, yaitu:

1. *Loading* harus di atas 0,7
2. Nilai *p* signifikan atau nilai batasan *Average Variance Extract* (<0,05)

Uji validitas konvergen disajikan dengan nilai loading faktor untuk setiap indikator.

Hasil uji validitas lodiang faktor sebagai berikut:



Sumber: Data Primer Yang Diolah (2021)  
Gambar 4. Pengujian Validitas berdasarkan Loading Faktor

Berdasarkan pengujian validitas loading faktor pada Gambar 4, seluruh indikator variabel bernilai loading > 0,7, yang berarti telah memenuhi syarat validitas berdasarkan nilai loading.

**2. Uji validitas Average Variance Extracted (AVE)**

Tabel 3. Pengujian Validitas berdasarkan Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Integritas (X2)	0.838
Kinerja Karyawan (Y)	0.899
Kompetensi (X1)	0.783
Pengembangan Karir (X3)	0.760

Sumber : Data Primer Yang Diolah (2021)  
Berdasarkan table 3 diketahui seluruh nilai AVE > 0,5, yang berarti variabel kompetensi, integritas, pengembangan karir, dan kinerja karyawan telah memenuhi syarat validitas berdasarkan AVE.

**Uji Discriminant Validity (Validitas Diskriminan)**

Tabel 4. Pengujian Validitas Diskriminan

Variabel	Nilai akar AVE	Kriteria
Kompetensi (X1)	0,885	> 0,50
Integritas (X2)	0,915	> 0,50
Pengembangan Karir (X3)	0,872	> 0,50
Kinerja Karyawan (Y)	0,948	> 0,50

Sumber : Data Primer Yang Diolah (2021)

Menurut Ghazali dan Hengky (2015) dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, maka nilai akar AVE harus lebih besar dari 0,50. Berdasarkan tabel 4 maka dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi, integritas, pengembangan karir, dan kinerja karyawan tersebut menunjukkan hasil nilai akar AVE > 0,50 sehingga memenuhi syarat validitas determinan.

**3. Uji Reliability (Reabilitas)**

Menurut Ghazali dan Latan (2015:39) "Evaluasi reliabilitas dinilai berdasarkan *alpha cronbach* dan *composite reliability*. Nilai *alpha cronbach* yang disarankan adalah di atas 0,7. Sementara nilai batasan *composite reliability* di atas 0,7."

Tabel 5. Pengujian Reliabilitas berdasarkan *Composite Reliability* (CR)

	Composite Reliability
Integritas (X2)	0.954
Kinerja Karyawan (Y)	0.964
Kompetensi (X1)	0.962
Pengembangan Karir (X3)	0.905

Sumber : Data Primer Yang Diolah (2021)

Berdasarkan tabel 6 diketahui bahwa seluruh nilai CR > 0,7, yang berarti variabel kompetensi, integritas, pengembangan karir, dan kinerja

karyawan telah memenuhi syarat reliabilitas berdasarkan *Composite Reliability* (CR).

Tabel 6. Pengujian Reliabilitas berdasarkan *Cronbach's Alpha* (CA)

	Cronbach's Alpha
Integritas (X2)	0.936
Kinerja Karyawan (Y)	0.943
Kompetensi (X1)	0.954
Pengembangan Karir (X3)	0.842

Sumber : Data Primer Yang Diolah (2021)

Berdasarkan tabel 6 diketahui bahwa seluruh nilai CA > 0,7, yang berarti variabel kompetensi, integritas, pengembangan karir, dan kinerja karyawan telah memenuhi syarat reliabilitas berdasarkan *Cronbach's Alpha* (CA).

**4. Uji Model Struktural (Inner Model)**

*Inner model* dapat dievaluasi dengan melihat *r-square*. Semakin tinggi nilai *r-square* berarti semakin baik model prediksi dari model peneliti yang diajukan.

Tabel 7. Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan (Y)	0,380	0,358

Sumber: Data Primer Yang Diolah (2021)

Berdasarkan hasil pada tabel 7, diketahui nilai koefisien determinasi (*r-square*) dari kinerja karyawan adalah 0,380. Nilai tersebut dapat diinterpretasi bahwa kompetensi, integritas, dan pengembangan karir secara simultan atau bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 38%, dan sisanya sebesar 62% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian.

5. Pengujian Hipotesis

Tabel 8. Uji Signifikansi Pengaruh

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kompetensi (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.439	0.428	0.132	3.332	0.001
Integritas (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.274	0.283	0.135	2.034	0.042
Pengembangan Karir (X3) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.088	0.099	0.116	0.762	0.446

Sumber : Data Primer Yang Diolah (2021)

Berdasarkan tabel 7 diketahui nilai koefisien jalur kompetensi terhadap kinerja karyawan adalah 0,439 (kolom *original sample*), dengan nilai P-Values = 0,001 < 0,05, maka disimpulkan kompetensi Departemen Weaving Produksi PT. XYZ secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis pertama (H1) diterima. Semakin tinggi tingkat kompetensi karyawan maka kemampuan dalam penyelesaian tugas pekerjaan akan semakin baik.

Diketahui nilai koefisien jalur integritas terhadap kinerja karyawan adalah 0,274 (kolom *original sample*), dengan nilai P-Values = 0,042 < 0,05, maka disimpulkan integritas Departemen Weaving Produksi PT. XYZ secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis kedua (H2) diterima.

Diketahui nilai koefisien jalur pengembangan karir terhadap kinerja karyawan adalah 0,088 (kolom *original sample*), dengan nilai P-Values = 0,446 > 0,05,

maka disimpulkan pengembangan karir Departemen Weaving Produksi PT. XYZ secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis ketiga (H3) ditolak.

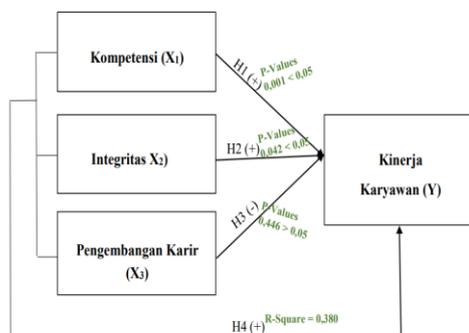
6. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian hipotesis secara parsial, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Departemen Weaving Produksi PT.XYZ. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Annisa Putri dan Alini Gilang (2018) hasil analisis menunjukkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ansori dan Ali (2017) memberikan pengertian bahwa kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan, menjelaskan jika suatu perusahaan atau organisasi dapat menugaskan karyawan sesuai dengan kompetensinya, baik kompetensi teknis maupun non teknis.

Berdasarkan hasil penelitian hipotesis secara parsial, integritas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Departemen Weaving Produksi PT.XYZ. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Sujiyanto (2017) menyatakan bahwa integritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Melasari, Rianti (2017) memberi pengertian bahwa dengan integritas karyawan menciptakan lingkungan kerja yang berharga, sehingga karyawan dapat lebih fokus pada situasi jangka panjang yang lebih baik untuk perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian hipotesis secara parsial, pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Departemen Weaving Produksi PT. XYZ. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Gian, Greis & Hendra (2017) hasil analisis menunjukkan bahwa secara parsial pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu juga sejalan dengan penelitian Leti & Sri (2019) hasil analisis menunjukkan pengembangan karir berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Adapun hasil penelitian Noviyanti & Sri (2019) menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil uji signifikansi, maka berikut bagan alur penelitian pengaruh kompetensi, integritas, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dapat dilihat sebagai berikut:



Sumber: Data Primer Yang Diolah (2021)

Gambar 5

Bagan Hasil Penelitian

## KESIMPULAN

Kompetensi memiliki rata-rata penilaian responden sebesar 4,24, yang berarti kompetensi pada Departemen Weaving Produksi PT. XYZ berada pada kriteria sangat baik. Integritas memiliki rata-rata sebesar 4,32, yang berarti integritas pada Departemen Weaving Produksi PT. XYZ berada pada kriteria sangat baik. Pengembangan Karir memiliki rata-rata sebesar 3,93, yang berarti pengembangan karir pada Departemen Weaving Produksi PT. XYZ berada pada kriteria baik. Dan Kinerja Karyawan memiliki rata-rata sebesar 4,20 yang berarti kinerja karyawan pada Departemen Weaving Produksi PT. XYZ berada pada kriteria baik.

Berdasarkan uji signifikan kompetensi (X1) nilai P-Values = 0,001 < 0,05, maka kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Integritas (X2) dengan nilai P-Values = 0,042 < 0,05, maka integritas memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan pengembangan karir (X3) dengan nilai P-Values = 0,446 > 0,05, maka pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian kompetensi dan integritas secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Departemen Weaving Produksi PT. XYZ.

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi (*r-square*) dari kinerja karyawan adalah 0,380. Dapat disimpulkan bahwa kompetensi, integritas, dan pengembangan karir Departemen Weaving Produksi PT.

PT.XYZ secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 38% dan sisanya sebesar 62% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian yaitu variabel Karakteristik Individu.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. (2019). Integritas Menyemai Kejujuran, Menuai Kesuksesan & Kebahagiaan. Yogyakarta: The Phinisi Press.
- Annisa Putri, & Alini Gilang. (2018). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Bandung). *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, Volume VIII No.1(1), 62-75.
- Ansori, & Ali. (2017). Analisis Pengaruh Kompetensi dan Promosi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*.
- Bianca, dkk. (2016). Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karr, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Metode Structural Equation Modelling. *Jurnal Teknik Industri*, Vol. 1(No. 4), 334-340.
- Busro. (2018). Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenada Media Grup.
- Elbadiansyah. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Purwokerto: CV IRDH.
- Ghozali, & Latan H. (2015). Partial Least Square Konsep, Teknok dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Peneliti Empires. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gian, Greis, & Hendra N. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir, Pengalaman Kerja, Dan Keterlambatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Manado.
- Hadi Arifin, Hendra Reza, Jumadil Saputra, & Anwar Puteh. (2020). The Influence Of Recruitment And Career Development Towards Employee Performance: A Mediating Role Of Competence. *International Research Association For Talent Development and Excellence*, Vol 12(No.1), 1040-1055.
- Hamriani. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia. Makasar: University Press.
- Hendarjatno, & Budi Rahardja. (2013, Agustus). Persepsi Masyarakat Perbankan di Surabaya Terhadap Integritas, Objektivitas dan Independensi Akuntan Publik. *Universitas Airlangga*, Vol. XIII (No. 12).
- Henry Could. (2011). Integritas keberanian Memenuhi Tuntutan Kenyataan. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Leti, & Sri. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja, Loyalitas dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Raudhatul Qur'an Batam. *Benefita*, 4(3), 560-596.
- Mahfud, & Ratmono. (2013). Analisis SEM-PLS Dengan WarpPLS 3.0. Yogyakarta: Andi.

- Mangkunegara, Anwar, Prabu. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- Mohamad Zainuri, & Mahfayeri. (2017). *Konsep Integritas*. Riau: Pemerintah Provinsi Riau (Diseminasi Gugus Depan).
- Noviyanti Rianti, & Sri Langgeng. (2019, Juli). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Takaful Batam. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi, dan Manajemen Bisnis*, Vol. 7(No. 1), 48-55.
- Ranti Melasari. (2017). Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Integritas Karyawan Sebagai Variabel Pemoderasi Pada Perbankan Di Tembilahan. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, Vol. 6(No. 1).
- Rivai, Veithzal. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Salwa, Away, & Tabrani. (2018). Pengaruh Komitmen, Integritas, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Komisi Independen Pemilihan (KIP) Aceh. *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah*, Vol 2(1), 58-67.
- Siagian, P, Sondang (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sri Rahayu, & Silvia Anggraini. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Graha Bumi Putera Di Surabaya. STEI MAHARDHIKA.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif, dan R&D (Edisi Kedua)*. Bandung: ALFABETA.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

## **Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja pada Karyawan Generasi *Millennial* Terhadap Komitmen Organisasi pada PT Megaindo Gemilang Lestari**

<sup>1</sup>Tobias Suprabowo, <sup>2</sup>Winnie Minarni Muktar

Universitas Pelita Harapan, Jakarta, Indonesia

Email : [1tobiassuprabowo@gmail.com](mailto:1tobiassuprabowo@gmail.com), [2winnieminarni@gmail.com](mailto:2winnieminarni@gmail.com)

(Diterima: Oktober 2021; Direvisi: Oktober 2021; Dipublikasikan: Januari 2022)

### **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini untuk melihat apakah hubungan motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan pada PT Megaindo Gemilang Lestari (PT MGL) yang terletak di Jakarta memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi khususnya bagi karyawan generasi *millennialnya*. Metode dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Instrumen pengumpulan data yang digunakan berupa kuesioner dengan teknik convenience sampling yang disebarakan kepada 100 karyawan generasi *millennial* PT MGL sebagai responden. Analisis dan interpretasi data menggunakan *structural equation modeling* (SEM) berbasis varians menggunakan metode pemodelan jalur *partial least square* (PLS). Berdasarkan hasil analisis didapat bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan cukup signifikan terhadap komitmen organisasi. Kemudian variabel kepuasan kerja juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan pengukuran R-square motivasi kerja serta kepuasan kerja memiliki kontribusi signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan generasi *millennial* pada PT MGL.

**Kata Kunci:** Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi

## PENDAHULUAN

Semakin lama durasi waktu karyawan bekerja pada sebuah perusahaan, maka semakin berharga mereka bernilai bagi perusahaan tersebut. Karyawan mendapatkan semua pengalaman serta pengetahuan yang didapat selama bekerja di perusahaan (Hana dan Lucie, 2011). Terlebih lagi setiap organisasi pada era globalisasi saat ini harus memikirkan beberapa strategi untuk diterapkan pada semua generasi pekerja khususnya generasi *millennial* agar bisa meningkatkan komitmen organisasi guna mempertahankan karyawan mereka. Saat ini retensi pekerja *millennial* merupakan tantangan bagi organisasi (Thompson, 2012). Saat generasi *baby boomers* secara bertahap mulai memasuki tahap pensiun dan berhenti bekerja, maka generasi yang lebih muda yang disebut *millennial* akan menggantikan posisi mereka (Weirich, 2017).

Generasi *millennial* adalah kelompok generasi terbesar yang bekerja dalam perusahaan saat ini. Generasi Y, atau disebut juga generasi *millennial*, dikelilingi oleh berbagai informasi tentang kualitas hidup serta standar yang tinggi yang cenderung tidak realistis dan didasarkan oleh nilai profesional yang sebenarnya. Dengan demikian, para pimpinan dan departemen sumber daya manusia harus bisa memahami dan menghadapi tantangan kontemporer dari karyawan yang ada di generasi ini agar bisa mempertahankan dan memotivasi mereka (Diskienè et al., 2017). Perusahaan juga perlu memahami bahwa generasi *millennial* merupakan pekerja keras namun mereka sangat

menghargai waktu luang dibandingkan dengan generasi sebelumnya (Meriac et al., 2010; Becton et al., 2014).

Wood, J. C. (2019) menyatakan bahwa ada alasan lain mengapa umumnya generasi *millennial* cenderung tidak memiliki loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya ataupun perusahaan tertentu. Alasan tersebut adalah bahwa mereka tidak akan berada dalam situasi pekerjaan yang membuat mereka tidak merasa nyaman. Berdasarkan adanya kemudahan akses internet juga mempermudah mereka untuk mendapatkan berbagai informasi. Oleh sebab itu, organisasi perlu memahami karyawan generasi *millennial* agar dapat membuat strategi untuk meningkatkan komitmen organisasi yang ada di perusahaan.

Berdasarkan Maume (2006) komitmen organisasi biasanya diukur dengan item yang menyentuh kesediaan responden untuk bekerja keras dalam meningkatkan perusahaan mereka bekerja, serta loyalitas atau kebanggaan karyawan untuk bekerja terhadap perusahaan. Dalam hal meningkatkan komitmen organisasi tentunya motivasi kerja yang baik dan kepuasan kerja karyawan yang bisa dipertahankan memainkan peran yang penting. Menurut Siswanto (2005) dalam bukunya Manajemen Keuangan, ada beberapa poin untuk mencapai stimulus yang bisa mempengaruhi motivasi dan perilaku seseorang dalam organisasi. Seperti apakah pekerjaan mereka saat ini sudah sesuai dengan yang mereka harapkan, bagaimana mereka bisa mengembangkan dirinya saat bekerja di perusahaan atau diikutsertakan

dalam pengambilan keputusan penting dalam organisasi.

Selain itu, faktor penting lainnya adalah kepuasan kerja. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Robbins (2018) diketahui bahwa karyawan atau pekerja yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya dan juga sebaliknya. Hasil penelitian dari Ahmed, M. (2017) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja khususnya mempelajari hal baru dengan adanya pelatihan, kepuasan kerja, dukungan dari organisasi serta budaya belajar dalam organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Setelah melakukan diskusi dengan pihak PT Megaindo Gemilang Lestari, didapat bahwa belakangan terdapat beberapa karyawan yang kinerjanya menurun. Dimulai dari tingginya absensi dan banyaknya komplain dari bagian HRD. Selain itu, *turnover* yang terjadi belakangan juga cukup tinggi. Karyawan yang sebelumnya sudah lama bekerja mengatakan bahwa dirinya masih merasa kurang puas dengan kebijakan perusahaan.

Penelitian ini memiliki tujuan untuk melihat apakah motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan pada PT Megaindo Gemilang Lestari yang terletak di Jakarta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi khususnya bagi karyawan atau pekerja generasi *millennial*nya.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan tambahan maupun referensi sebagai dasar penelitian atau studi lebih lanjut. Kemudian hasil penelitian ini juga diharapkan bisa

berkontribusi memberikan saran dan digunakan oleh para praktisi HR maupun perusahaan yang ingin mengetahui tentang hubungan antara motivasi dan kepuasan karyawan terhadap komitmen organisasi khususnya pada generasi *millennial*.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Generasi *Millennial*

Generasi *Millennial* terdiri dari orang – orang yang lahir dari tahun 1981 sampai 1996, atau generasi yang berumur 25 sampai 41 tahun pada tahun 2021. Sementara orang – orang yang lahir pada tahun 1997 dan setelahnya dapat dikategorikan sebagai generasi Z (Dimock, M., 2019). Generasi *Millennial* dibentuk oleh perkembangan teknologi informasi yang masif, peningkatan jejaring sosial, dan budaya global yang terhubung satu dengan yang lainnya. Meskipun kadang-kadang generasi tersebut dicap sebagai generasi yang tidak sabar, mudah terganggu, terlalu banyak bersosialisasi, dan merasa memiliki hak berlebih, generasi *millennial* juga dapat dicirikan sebagai generasi yang sangat berdaya, kolaboratif, dan inovatif (Waljee, J. F., Chopra, V., & Saint, S., 2020). Generasi *Millennial* adalah generasi yang memiliki beragam faktor motivasi dalam lingkungan kerjanya dimana perusahaan tidak bisa menerapkan satu strategi yang sama untuk semua pekerja generasi tersebut, melainkan harus mengidentifikasi keunikan dari setiap karyawan pada generasi ini yang jika dilakukan dengan benar dapat menghasilkan banyak calon

pemimpin – pemimpin baru (Calk, R., & Patrick, A., 2017).

## 2. Motivasi Kerja

Motivasi dapat disebut sebagai faktor pendorong seseorang untuk melakukan sebuah kegiatan dalam berperilaku atau dalam melakukan sesuatu (Sutrisno, 2019). Menurut Colquitt et al (2018), motivasi didefinisikan sebagai sekumpulan kekuatan energik yang berasal baik di dalam maupun di luar karyawan, memulai upaya terkait pekerjaan, dan menentukan arah, intensitas, dan ketekunannya. Ada tiga teori di dalam penentuan motivasi ini, yaitu yang pertama adalah *Expectancy theory*, yang menjelaskan bahwa upaya diarahkan pada perilaku ketika upaya seseorang diyakini akan menghasilkan kinerja (*expectancy*), kinerja lalu diyakini akan menghasilkan hasil (*instrumentality*), dan hasil tersebut akan diantisipasi menjadi sesuatu hal yang bernilai (*valence*). Teori kedua adalah *Goal Setting Theory*, yaitu tujuan (*goals*) menjadi pendorong motivasi dan kinerja yang kuat ketika target kerja sulit dan spesifik. Sasaran yang spesifik dan sulit mempengaruhi kinerja dengan meningkatkan sasaran yang ditetapkan sendiri dan strategi kerja. Efek tersebut lebih sering terjadi ketika karyawan diberikan umpan balik, tugas yang tidak terlalu kompleks, dan tujuan dengan kebutuhan komitmen yang tinggi. Lalu teori yang ketiga adalah *Equity Theory*, yang menjelaskan imbalan itu adil ketika rasio hasil seseorang

terhadap masukan cocok dengan beberapa perbandingan yang relevan lainnya. Rasa ketidakadilan memicu tekanan ekuitas. Ketidakadilan yang kurang menguntungkan biasanya menghasilkan tingkat motivasi yang lebih rendah atau tingkat perilaku tidak produktif yang lebih tinggi. Ketidakadilan yang berlebihan biasanya menghasilkan distorsi kognitif, dimana masukan dievaluasi ulang dengan cara yang lebih positif.

Motivasi juga ditentukan oleh stimulusnya, menurut Siswanto dalam bukunya *Manajemen Keuangan* (2005) mengungkapkan poin – poin untuk mencapai stimulus yang akan mempengaruhi motivasi dan perilaku seseorang di suatu organisasi, yaitu yang pertama adalah Kinerja (*Achievement*) bahwa kunci keberhasilan seseorang ditentukan oleh tingkat *needs of achievement* atau disingkat menjadi *n-Ach* yang sudah menjadi *second nature* atau naluri kedua seseorang. Dalam proses pencapaian targetnya, *n-Ach* dikaitkan dengan keberanian untuk mengambil *calculated risk* dan sikap positif seseorang. Lalu yang kedua adalah Penghargaan (*Recognition*) yang merupakan stimulus yang kuat untuk memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi dalam bentuk pengakuan daripada pemberian dengan bentuk materi atau hadiah. Teori ketiga adalah tantangan (*Challenge*) dimana sasaran kerja yang tidak menantang atau dapat dilakukan dengan mudah tidak akan menjadi stimulus bagi

seseorang, dan hanya akan menjadi kegiatan rutin yang membosankan. Tantangan akan menimbulkan kegairahan dan semangat untuk mengatasinya. Setelah itu teori keempat adalah Tanggung Jawab (*Responsibility*) yaitu rasa memiliki dan keikutsertaan dalam organisasi akan memotivasi seseorang untuk bertanggung jawab lebih tinggi. Lalu setelahnya teori kelima, yaitu Pengembangan (*Development*) yang akan menjadi stimulus bagi karyawan untuk bekerja lebih keras karena merasa kemampuannya juga diperhatikan dan ditumbuhkan di dalam organisasi. Lalu teori keenam adalah Keterlibatan (*Involvement*) yang akan menimbulkan kepuasan karena diikutsertakan dalam pengambilan keputusan penting dalam organisasi yang menumbuhkan motivasi karyawan. Teori terakhir adalah kesempatan (*Opportunity*) yang adalah kesempatan karyawan untuk maju ke jenjang karier yang terbuka dari tingkat bawah sampai atas yang akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras untuk naik tingkat.

Motivasi secara sederhana dapat dibagi ke dalam dua bentuk menurut Nawawi (2008), yaitu yang pertama adalah Motivasi Intrinsik, yang adalah pendorong untuk bekerja yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri sebagai individu yang merupakan kesadaran dari dirinya akan kepentingan dan manfaat dari pekerjaan yang dikerjakannya. Dengan kata lain motivasi intrinsik ini bersumber dari pekerjaan yang

dilaksanakannya karena menghasilkan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan hidup, memberi rasa senang, ataupun memungkinkan karyawan tersebut untuk bisa mencapai tujuan hidupnya dan bisa memberi harapan positif di masa depan. Lalu yang kedua adalah Motivasi Ekstrinsik, yaitu motivasi yang bersumber dari luar individu tersebut sebagai pekerja, yang berupa sebuah kondisi yang mengharuskan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan tersebut secara maksimal, dapat berupa upah yang tinggi jika karyawan melakukan pekerjaan dengan dedikasi tinggi, mengejar jabatan yang lebih tinggi atau keinginan karyawan untuk mendapat kekuasaan yang lebih besar dari sebelumnya.

### 3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai sebuah perasaan yang positif yang berkaitan dengan suatu pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik seseorang. Seseorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan yang positif terhadap pekerjaannya, dan juga berlaku sebaliknya. Kepuasan kerja seseorang di tempatnya bekerja dapat disebabkan oleh berbagai hal, seperti kondisi tempat bekerja, kepribadian dari karyawan tersebut dan rekan kerjanya, gaji yang diperoleh, dan tindakan *corporate social responsibility* yang dilakukan oleh perusahaan. (Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge, 2017).

Menurut Luthans (2010), kepuasan kerja seorang karyawan

dipengaruhi oleh lima dimensi, yang pertama adalah *The work itself*, yaitu sejauh mana pekerjaan tersebut memberi individu tugas yang menantang, kesempatan untuk belajar, dan juga kesempatan dalam menerima tanggung jawab. Setelah itu yang kedua adalah *Pay*, dimana jumlah upah atau keuntungan karyawan yang diterima dan sejauh mana hal ini dipandang adil dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi di tempat mereka bekerja. Lalu ketiga adalah *Promotion Opportunities* yaitu kesempatan bagi karyawan untuk bisa berkembang dalam jenjang karir merupakan salah satu penentu kepuasan kerja karyawan. Teori keempat adalah *Supervision*, adalah kemampuan penilaian dan koreksi di dalam pekerjaan karyawan yang bertujuan untuk mendapat keyakinan bahwa tujuan dan juga rencana yang akan dicapai telah dikerjakan dengan baik dan benar. Teori kelima adalah *Co-Workers*, adalah interaksi sosial antar sesama pekerja atau dengan pimpinan secara suportif dan baik yang berdampak kepada kepuasan karyawan.

#### 4. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dipandang sebagai "kecenderungan untuk 'terlibat dalam jalur aktivitas yang konsisten' berdasarkan pengakuan individu atas 'cost' (atau *lost side bets*) yang terkait dengan penghentian aktivitas" menurut penelitian berjudul *the measurement and antecedents of affective, continuance, and*

*normative commitment to the organization*. *Journal of Occupational Psychology* (Allen, N. J. ad Meyer, J. P., 1990). Komitmen organisasi juga merupakan sebuah konsep yang penting karena mempengaruhi komitmen pada karyawan, organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan. Karyawan bisa mendapatkan keuntungan dari komitmen menggunakan penghargaan intrinsik dan ekstrinsik yang relevan dengan organisasi (Buchko, A. A., 1998). Selain itu menurut Maxwell (2013), komitmen pada organisasi juga dapat melibatkan tiga faktor. Faktor pertama adalah kuatnya keyakinan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi, dilanjutkan dengan faktor yang kedua adalah keinginan untuk memberi upaya yang cukup besar untuk organisasi. Lalu faktor yang ketiga adalah kemauan dalam mempertahankan status keanggotaan di dalam organisasi.

Meskipun komitmen organisasi memiliki beberapa klasifikasi yang berbeda, penelitian yang dilakukan oleh Meyer dan Allen (1997) juga menjabarkan tiga jenis komitmen organisasi, jenis yang pertama adalah Komitmen Afektif, berarti kepuasan individu dengan organisasi dan kepuasan menjadi anggota organisasi. Dengan kata lain, komitmen afektif mengacu pada dedikasi karyawan pada organisasi. Lalu yang kedua adalah Komitmen Normatif, yang mengacu pada pentingnya karyawan bagi organisasi.

Karyawan dengan tingkat komitmen normatif tingkat tinggi merasakan bahwa mereka harus tetap berada di organisasi. Pada komitmen normatif, etos kerja dan budaya menyebabkan karyawan tersebut untuk bertahan dalam organisasi, akibatnya mereka merasa loyal terhadap organisasi dan tugas dapat mempengaruhi komitmen normatif karyawan. Dan yang ketiga adalah Komitmen Kontinuitas atau berkelanjutan yang mengartikan bahwa kebutuhan untuk tetap berada di organisasi karena karyawan dapat menghadapi konsekuensi jika mereka meninggalkan organisasi. Seperti jika karena mereka tidak mempunyai alternatif pekerjaan di tempat lain dan tidak ingin berganti pekerjaan, dan juga karyawan memilih untuk tetap berada di organisasi yang sama.

Kesimpulannya, karyawan yang memiliki komitmen afektif kuat bertahan dalam organisasi karena karyawan tersebut menginginkannya, mereka yang mempunyai komitmen kontinuitas yang kuat karena karyawan tersebut membutuhkan pekerjaan tersebut, sedangkan karyawan yang memiliki komitmen normatif yang kuat karena mereka merasa harus melakukannya karena tidak memiliki pilihan lain.

## **METODE PENELITIAN**

### **1. Populasi dan Sampel**

PT Megaindo Gemilang Lestari yang berlokasi di kota Jakarta yang merupakan perusahaan distributor mesin

permainan *arcade*. PT Megaindo Gemilang Lestari memiliki karyawan sebanyak 133 orang yang terdiri dari 43 karyawan perempuan dan 90 karyawan laki-laki yang menjadi populasi pada penelitian ini.

Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah karyawan dalam usia generasi millennial yaitu 25-40 tahun, penentuan jumlah sampel penelitian dilakukan dengan menggunakan metode Slovin. Dengan total populasi (N) yaitu 133 karyawan dan batas toleransi error (e) sebesar 5%, menggunakan rumus Slovin didapatkan jumlah sampel (n) adalah paling tidak 100 responden berdasarkan jabatannya sebagai karyawan (*staff*).

### **2. Desain Penelitian**

Pendekatan pada penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hipotesis penelitian. Model pada penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square Structural Equation Modelling* (PLS-SEM). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah peran motivasi dan kepuasan karyawan sebagai variabel independen dari generasi millennial memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi sebagai variabel dependen. Hasil dari penelitian ini dapat digunakan untuk mendukung penelitian lebih lanjut dan menjadi referensi pembaca, praktisi HR serta perusahaan di Jakarta. khususnya di bidang distributor mesin permainan *arcade*.

### **3. Instrumen Pengumpulan Data**

Instrumen pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner dengan teknik convenience sampling. Indikator - indikator yang digunakan dalam butir pertanyaan di dalam kuesioner mengukur peran motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada perusahaan yang diteliti. Seluruh indikator tersebut merupakan hasil dari pengembangan skala dengan skala pengukuran setiap butir pertanyaan kuesioner menggunakan empat poin skala Likert, yaitu 1=sangat tidak setuju, 2=tidak setuju, 3=setuju, dan 4=sangat setuju. Kuesioner kemudian disebarikan kepada 100 karyawan PT Megaindo Gemilang Lestari di Jakarta sebagai responden.

#### 4. Metode Analisis Data

Penelitian ini menganalisis dan melakukan interpretasi data menggunakan *structural equation modeling* (SEM) berbasis varians menggunakan metode pemodelan jalur *partial least square* (PLS). Kemudian data diolah menggunakan software statistik SmartPLS 3.0 dalam model dan melakukan analisis hipotesis model persamaan struktural. Setelah itu instrumen diuji tingkat validitas dan reliabilitasnya dengan menggunakan analisis statistik PLS-SEM dengan tahap model pengukuran atau inner model. Pengujian tingkat validitas dilakukan dengan melakukan pengukuran nilai *Average Variance Extraction* (AVE), loading factor, serta discriminant analysis. Nilai dikatakan valid jika

nilai discriminant analysis memenuhi kriteria *Fornell-Larcker* didapatkan yaitu nilai akar kuadrat AVE harus lebih besar daripada nilai korelasi antar variabel, dan nilai AVE > 0.5, dan nilai loading factor >0.7. Setelah itu uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung nilai *composite reliability* dengan nilai diatas 0.7 (Ghozali & Latan 2015; Hair et al., 2014).

#### 5. Hipotesis Penelitian

##### Hubungan Motivasi Kerja dengan Komitmen Organisasi

Dalam penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya, diketahui beberapa elemen kunci yang dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap suatu organisasi. Faktor tersebut antara lain gaji dan upah, keamanan kerja, promosi, dan bonus, yang merupakan indikator dari motivasi kerja karyawan (Zameer et al., 2014). Motivasi juga menjadi sangat penting dalam meningkatkan komitmen organisasi di antara para pekerja, yang pada akhirnya mengarah pada tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Dengan kata lain, karyawan yang berkomitmen cenderung menerima motivasi di tempat kerja dan dihargai atas prestasi yang baik (Srivastava, S. K., & Barmola, K. C., 2012). Perusahaan yang menerapkan reward system untuk memberi motivasi lebih bagi karyawan yang produktif baik secara finansial maupun non finansial dalam rangka mendorong produktivitas karyawan serta meningkatkan loyalitas dan komitmen mereka terhadap organisasi (Hanaysha, J.

R., & Majid, M., 2018). Maka hipotesis dibuat berdasarkan pembahasan diatas yaitu:

**H1: Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap Komitmen Organisasi**

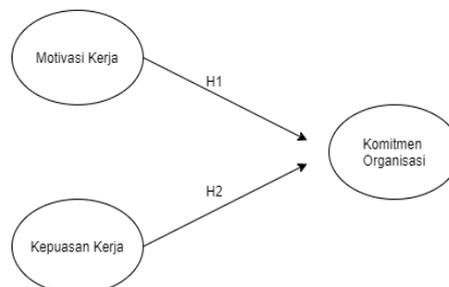
**Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi**

Kepuasan kerja memiliki dampak signifikan dengan faktor – faktor seperti pertumbuhan karir, motivasi, lingkungan tempat kerja dan kepuasan diri (Rajput, S., Singhal, M., & Tiwari, S., 2016). Semakin puas karyawan bekerja maka karyawan tersebut akan semakin berkomitmen pada perusahaan dan berlaku juga sebaliknya (Can, A., & Yasri, Y., 2016). Setiap orang individu memiliki perbedaan tingkat kepuasan yang sesuai dengan nilai dari diri setiap orang individu tersebut, maka dari banyaknya aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan nilai dan keinginan individu tersebut yang dipenuhi oleh organisasi, akan membuat individu tersebut memiliki komitmen organisasi yang semakin kuat juga (Pratama, M. R. B., Al Musadieq, M., & Nurtjahjono, G. E., 2017). Maka hipotesis dibuat berdasarkan pembahasan diatas yaitu:

**H2: Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap Komitmen Organisasi**

Ada tiga variabel yang menjadi fokus pada penelitian ini, yaitu motivasi kerja dan kepuasan kerja yang akan mempengaruhi variabel komitmen organisasi. Variabel pertama motivasi kerja dipengaruhi oleh indikator harapan, pengembangan, dan

keterlibatan, sementara variabel kedua kepuasan kerja dipengaruhi oleh indikator penghargaan, pekerjaan itu sendiri, dan atasan atau rekan kerja di dalam penelitian ini. Peningkatan kedua variabel bebas tersebut akan berpengaruh kepada variabel ketiga yang bersifat terikat yaitu komitmen organisasi yang memiliki indikator kepatuhan, kesediaan bekerja keras, dan tanggung jawab ke perusahaan. Oleh karena itu, model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

## HASIL PENELITIAN

### 1. Profil Responden

Tabel 1. Profil Responden

Pernyataan	Jumlah Responden
Jenis Kelamin	
Pria	71
Wanita	29
Umur	
25 - 30 Tahun	27
31 - 35 Tahun	38
35 - 40 Tahun	35
Posisi Pekerjaan	
Karyawan	93
Head Divisi	4
Manager	3
Durasi Bekerja Pada Perusahaan	
Kurang dari 1 Tahun	1
1 - 3 tahun	23
Lebih dari 3 Tahun	76

Profil responden dari penelitian ini menunjukkan bahwa proporsi jumlah responden pria dan wanita memiliki perbedaan

yang cukup signifikan, yaitu sebanyak 71% pria dan 29% wanita. Sedangkan umur dari responden sampel penelitian yang masih berada pada kategori usia *millennial* sebagian besar berumur 31 - 35 tahun sebanyak 38% responden, disusul oleh responden 35 - 40 tahun dengan jumlah 35% responden, lalu usia 25 - 30 tahun dengan jumlah 27% orang. Posisi pekerjaan responden paling banyak diisi oleh karyawan dengan jumlah 93% orang, dan sisanya menduduki posisi lebih tinggi seperti *Head* Divisi sebanyak 4% dan *manager* sebanyak 3%. Sebagian besar sampel yang diambil menjadi responden pada perusahaan ini juga sudah bekerja lebih dari tiga tahun, yaitu sebanyak 76%. Selain itu terdapat juga responden yang baru bekerja selama satu sampai tiga tahun sebanyak 23%, dan ada satu orang responden yang baru bekerja kurang dari satu tahun. Informasi lengkap tentang profil sampel responden dapat dilihat lebih jelas pada tabel diatas.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 2. Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading
Motivasi Kerja	H2	0.786
	H3	0.786
	K1	0.703
	K2	0.737
	P1	0.675
Kepuasan Kerja	A1	0.755
	PK1	0.793
	PK3	0.774
	PE1	0.683
	PE2	0.811
Komitmen Organisasi	PE3	0.801
	KE1	0.794
	KE3	0.641
	KB1	0.785
	KB2	0.684
	KB3	0.860

	T1	0.727
	T2	0.777

Tabel tiga menunjukkan hasil uji validitas. Indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk penelitian dinyatakan valid pada saat nilai *Outer Loading* lebih besar dari 0.5. Maka model pengukuran yang diusulkan berpotensi untuk diuji lebih lanjut. Berdasarkan hasil dari tabel uji validitas diatas, didapat bahwa semua indikator pada penelitian ini menunjukkan hasil yang valid karena memiliki nilai *Outer Loading* diatas 0.5 dan dapat diuji lebih lanjut.

Tabel 3. AVE

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Motivasi Kerja	0.545	Valid
Kepuasan Kerja	0.594	Valid
Komitmen Organisasi	0.571	Valid

Tabel diatas memuat nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada setiap masing - masing variabel hasil analisis. Semua nilai AVE tersebut berada diatas nilai minimum yang disyaratkan, yaitu di atas 0.5 (Ghozali & Latan 2015; Hair et al., 2014). Maka dari itu nilai AVE untuk semua variabel telah memenuhi persyaratan validitas konvergen.

Tabel 4. Nilai Hubungan Antar Variabel Penelitian

Variabel	Kepuasan Kerja	Komitmen	Motivasi Kerja

		Organisasi	
Kepuasan Kerja	0.771		
Komitmen Organisasi	0.741	0.756	
Motivasi Kerja	0.596	0.543	0.738

Selanjutnya tabel diatas menunjukkan hasil perhitungan nilai akar kuadrat AVE dan nilai hubungan antar variabel - variabel pada penelitian ini. Analisis dilakukan dengan menggunakan persyaratan metode *Fornell - Larcker*, dimana nilai akar kuadrat lebih besar daripada nilai hubungan antar variabel.

Tabel 5. *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Motivasi Kerja	0.857	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.897	Reliabel
Komitmen Organisasi	0.902	Reliabel

Pada tabel diatas, didapat bahwa semua variabel menunjukkan hasil uji reliabilitas yang sangat baik. Terlihat bahwa ketiga variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *composite reliability* lebih besar dari 0.7 yang menunjukkan bahwa ketiga variabel reliabel (Ghozali & Latan 2015; Hair et al., 2014). Sehingga dapat disimpulkan bahwa alat penelitian berupa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini konsisten dan reliabel.

### 3. Inner Model

Tabel 6. *R Square*

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Komitmen Organisasi	0.564	0.555

Pada perhitungan *Inner Model*, dilakukan pengukuran multikolinearitas untuk mengetahui adanya kecenderungan kolinearitas pada hubungan antara variabel independen yang ada. Pada pengukuran *R-Square* yang dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen, diketahui bahwa Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi adalah sebesar 56.4%. Nilai sisanya sebesar 43.6% dijelaskan dengan variabel - variabel lain diluar dari kedua variabel yang digunakan di dalam penelitian ini.

Tabel 7. VIF

Variabel	Komitmen Organisasi
Kepuasan Kerja	1.551
Motivasi Kerja	1.551

Tabel delapan merupakan hasil pengujian multikolinearitas yang dilakukan dengan melihat nilai dari *Variance Inflation Factor* atau VIF dengan tujuan untuk mengetahui apakah ada kecenderungan *collinearity* pada variabel independen. Uji multikolinearitas digunakan untuk memprediksi variabel dependen dalam sebuah model statistik dimana yang paling efektif yang ditentukan oleh setiap variabel independen. Nilai VIF harus berada dibawah 5 menurut Hair et al. (2014), karena jika melebihi nilai tersebut, maka model dalam

penelitian ini mengalami multikolinearitas.

#### 4. Uji Hipotesis

Setelah melakukan pengujian untuk kesesuaian dari model maka selanjutnya pengujian hipotesis penelitian dapat dilakukan. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Model* (SEM) dibantu dengan *software* SmartPLS 3.0. Hipotesis dasar dalam penelitian ini dilakukan dengan membandingkan besarnya t-tabel dan t-hitung. *Alpha* yang digunakan yaitu 0.05 (5%) maka nilai t-hitung nya adalah 1.65. Jika nilai t-tabel lebih kecil dari 1.65 maka hipotesis ditolak dan tidak memiliki pengaruh. Sebaliknya jika t-tabel lebih besar dari 1.65 maka hipotesis diterima dan memiliki pengaruh antara variabel yang diuji.

Tabel 8. Uji Hipotesis

	<i>Original Sample</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Values</i>	Keterangan
Motivasi Kerja → Komitmen Organisasi	0.157	1.652	0.049	Positif - Cukup Signifikan
Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasi	0.647	8.669	0.000	Positif - Signifikan

#### 5. Pengaruh Motivasi Kerja dengan Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil uji hipotesis diatas, didapat bahwa untuk hubungan antara motivasi

kerja dan komitmen organisasi memiliki nilai t-statistik sebesar 1.652 lebih besar dari nilai t-hitung yaitu 1.65. Artinya hipotesis 1 didukung oleh data penelitian. Nilai *original sample* adalah 0.157 dan bernilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memiliki hubungan yang searah dengan variabel komitmen organisasi. Dimana setiap peningkatan poin motivasi kerja menghasilkan kenaikan sebesar 0.157 persen untuk komitmen organisasi dengan asumsi variabel lainnya dianggap konstan. Sementara itu, nilai *p-value* adalah 0.049 lebih kecil dari 0.05 namun cukup dekat dengan 0.05 sehingga artinya pengaruh kedua variabel masih tergolong cukup signifikan. Oleh karena itu, kesimpulan dari hasil uji hipotesis 1 menunjukkan bahwa adanya pengaruh motivasi kerja yang cukup signifikan dan berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasi. Dari hasil kuesioner ditemukan bahwa indikator Harapan dengan kode H3 memberikan kontribusi besar untuk motivasi kerja dengan komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini didukung dengan hasil dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Srivastava, S. K., & Barmola, K. C., (2012) yang mengatakan bahwa karyawan yang berkomitmen cenderung menerima motivasi di tempat kerja dan dihargai atas prestasi yang baik. Selain itu, hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Hanaysha, J. R., & Majid, M. (2018) juga sejalan dengan hasil penelitian ini

yaitu adanya efek dari motivasi karyawan terhadap komitmen organisasi yang positif dan signifikan secara statistik.

#### **6. Pengaruh Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi**

Berdasarkan tabel hasil uji hipotesis diatas maka didapat bahwa hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi memiliki nilai t-statistik sebesar 8.669 lebih besar dari nilai t-hitung yaitu 1.65. Artinya hipotesis 2 penelitian ini didukung kuat oleh data penelitian. Nilai *original sample* adalah 0.647 dan bernilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki hubungan yang juga searah dengan variabel komitmen organisasi. Dimana setiap peningkatan poin kepuasan kerja menghasilkan kenaikan sebesar 0.647 persen untuk komitmen organisasi dengan asumsi yang sama yaitu variabel lainnya dianggap konstan.

Kemudian nilai *p-value* untuk hipotesis 2 adalah 0.000 lebih kecil dari 0.05 yang menunjukkan hasil yang signifikan. Oleh karena itu, kesimpulan dari uji hipotesis 2 menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Atasan/rekan kerja dengan kode A1 merupakan indikator dari variabel Kepuasan Kerja dengan pengaruh paling signifikan dalam pengaruh kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Prasetio et al. (2017) dimana hasilnya menunjukkan bahwa jika kepuasan kerja karyawan terpenuhi maka komitmen organisasi mereka juga bisa ditingkatkan. Hal ini karena kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat dengan komitmen organisasi.

### **PENUTUP**

#### **Kesimpulan**

Motivasi kerja mempunyai nilai positif dan cukup signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan yang berada di generasi *millennial* di PT Megaindo Gemilang Lestari, Jakarta. Hal tersebut memiliki arti jika motivasi kerja meningkat maka komitmen organisasi karyawan *millennial* juga akan ikut meningkat walau tidak terlalu signifikan.

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan atau pekerja generasi *millennial* di PT Megaindo Gemilang Lestari, Jakarta. Hal tersebut menandakan semakin meningkatnya kepuasan kerja generasi *millennial* maka semakin tinggi tingkat komitmen organisasi mereka terhadap perusahaan.

#### **Keterbatasan**

Jumlah sampel penelitian yang terbatas akibat adanya pandemi Covid-19. Hal tersebut menyebabkan banyak karyawan PT Megaindo Gemilang Lestari dirumahkan dalam jangka waktu waktu yang cukup lama sehingga tidak semua karyawannya bisa dijangkau.

Dampak dari pandemi ini juga membuat adanya perubahan perspektif dari karyawan terhadap perusahaan karena kebijakan yang

berubah untuk menyesuaikan dengan situasi pandemi. Sehingga hasil dari penelitian ini dapat dikatakan bias dan ikut terpengaruh oleh situasi pandemi.

Tidak semua variabel yang memenuhi komitmen organisasi telah diukur, contohnya seperti budaya kerja di perusahaan, dan pengaruh latar belakang dari setiap karyawan terhadap budaya yang diterapkan pada perusahaan yang tidak diukur dalam penelitian ini.

#### **Saran untuk Penelitian Selanjutnya**

Saran untuk penelitian selanjutnya dapat ditambahkan variabel lainnya yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi seperti sistem penghargaan, budaya organisasi, stres kerja, loyalitas, dan lainnya.

Selain itu dalam penelitian selanjutnya sampel penelitian yang diambil dapat lebih bervariasi dengan mengambil sampel pada perusahaan sejenis di bidang atau industri yang sama. Sehingga hasil pada penelitian yang dilakukan dapat menjadi lebih baik serta representatif.

#### **Saran untuk PT Megaindo Gemilang Lestari**

PT Megaindo Gemilang Lestari sebaiknya terus meningkatkan serta mempertahankan motivasi kerja dan khususnya dari segi kepuasan kerja dari karyawan generasi *millennialnya* agar mereka memiliki komitmen organisasi yang tinggi terhadap perusahaan.

Dilihat dari nilai AVE dimana variabel kepuasan kerja memiliki signifikansi tertinggi kepada komitmen organisasi, dan indikator yang paling mempengaruhi kepuasan kerja adalah tunjangan dan gaji yang diberikan. Sama halnya indikator

tersebut mempengaruhi motivasi kerja karyawan, maka dari itu perusahaan sebaiknya juga memperhatikan hal tersebut karena dianggap sebagai pengaruh tertinggi oleh karyawan.

Nilai P-Value dari uji signifikansi motivasi kerja dengan komitmen organisasi sebesar 0.49 yang mendekati nilai tidak signifikan yaitu  $>0.5$ . Hal ini menunjukkan bahwa PT MGL sebaiknya meningkatkan tingkat motivasi kerja karyawannya agar komitmen kerja karyawan semakin tinggi.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Ahmed, M. (2017). Estimating the Impact of Need Fulfillment on Human Motivation According to Maslow's Hierarchy of Needs (Doctoral dissertation, University of Akron).
- Allen, N. J. ad Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*.
- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175-189.
- Buchko, A. A., Weinzimmer, L. G. and Sergeev, A. V. (1998). Effects of cultural context on the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment: A study of Russian workers. *Journal of Business Research*, 43, 109-116.

- Calk, R., & Patrick, A. (2017). Millennials through the looking glass: Workplace motivating factors. *The Journal of Business Inquiry*, 16(2), 131-139.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine dan Michael J. Wesson. (2018). *Organizational Behavior: Improving performance and commitment in the workplace second edition*. New York: McGraw Hill.
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, 17(1), 1-7.
- Diskienė, D., Stankevičienė, A., & Jurgaitytė, N. (2017, December). Challenges for human resource department: The case of millennials in the workplace. In *ECMLG 2017 13th European Conference on Management, Leadership and Governance: ECMLG*.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0*, Universitas Diponegoro Semarang, ed. 2, Badan Penerbit Undip.
- Hana, Urbancová & Linhartová Lucie. (2011). Staff Turnover as a Possible Threat to Knowledge Loss. *Journal of Competitiveness*, Issue 3/2011.
- Hanaysha, J. R., & Majid, M. (2018). Employee motivation and its role in improving the productivity and organizational commitment at higher education institutions. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 6(1), 17-28.
- Nawawi, Hadari. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1, Cet.7). Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 351-359.
- Handoko, D. S., & Rambe, M. F. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 31-45.
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach / Fred Luthans* (12th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Maume, D. J., (2006). "Gender differences in taking vacation time. *Work and Occupations*", 33(2), 161-190.
- Maxwell, G. and Steele, G. (2003), "Organisational commitment: a study of managers in hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15 No. 7.
- Meriac, J. P., Woehr, D. J., & Banister, C. (2010). Generational differences in work ethic: An examination of measurement equivalence across three cohorts. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 315-324.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace Theory Research and Application*. California: Sage Publications.
- Prasetio, A. P., Yuniarsih, T., & Ahman, E. (2017). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship

- Behaviour in State-owned Banking, 5(1), 32–38.
- Robbins, Stephen P. (2017). *Organizational Behavior / Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge* (17th ed. (global edition)). Essex: Pearson.
- Srivastava, S. K., & Barmola, K. C. (2012). Role of motivation in higher productivity. *Management Insight*, 7(1), 88-99.
- Thompson, C., & Gregory, J. B. (2012). Managing millennials: A framework for improving attraction, motivation, and retention. *The psychologist-manager journal*, 15(4), 237-246.
- Wargo, Sugleris, M., Robbins, W., Lane, C. J., & Phillips, L. R. (2018). Job satisfaction, work environment and successful ageing: Determinants of delaying retirement among acute care nurses. *Journal of advanced nursing*, 74(4), 900-913.
- Weirich, B. (2017). A millennial leader's views on the millennial workforce. *Nurse Leader*, 15(2), 137-139.
- Wood, J. C. (2019). Millennials in the workplace: mystery or magic?. *Dispute Resolution Journal*, 74(1), 111-120.

**Analisis Promosi Jabatan Terhadap Produktivitas dan Semangat Kerja  
Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Pemerintah Kota Makassar**

<sup>1</sup>Hafiz Elfiansya Parawu, <sup>2</sup>Nurliah Binti Rahmat, <sup>3</sup>Mappamiring  
Universitas Muhammadiyah Makassar, Makassar, Indonesia  
Email : <sup>1</sup>[hafiz@unismuh.ac.id](mailto:hafiz@unismuh.ac.id)

(Diterima: November 2021; Direvisi: Desember 2021; Dipublikasikan: Januari 2022)

**ABSTRAK**

Promosi jabatan diyakini dapat berpengaruh pada produktivitas dan semangat kerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh promosi jabatan terhadap produktivitas dan semangat kerja pegawai negeri sipil (PNS) Sekretariat Pemerintah Kota Makassar. Penelitian ini berjenis penelitian kuantitatif dengan populasi sekaligus sampel penelitian sebanyak 45 orang PNS Sekretariat Pemerintah Kota Makassar. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan menggunakan teknik analisis regresi linier sederhana, dengan pengabsahan data melalui uji validitas, reliabilitas, normalitas, dan linieritas data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan memengaruhi produktivitas dan semangat kerja PNS Sekretariat Pemerintah Kota Makassar yang telah mendapatkan promosi jabatan pada tahun 2020.

**Kata Kunci: Promosi Jabatan, Produktivitas Kerja, Semangat Kerja**

## PENDAHULUAN

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai sumber daya manusia yang berada di sektor pemerintahan berperan penting atas keberhasilan dalam pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional. Kedudukan dan peranannya juga sangat penting dalam menghadapi arus globalisasi dan sebagai pelaksana dari usaha kegiatan pemerintah. PNS berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan (Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara).

Manajemen Aparatur Sipil Negara lebih menekankan kepada pengaturan profesi pegawai, sehingga diharapkan agar selalu tersedia sumber daya aparatur sipil negara yang unggul selaras dengan perkembangan jaman, sehingga diperlukan adanya peningkatan produktivitas kerja. Dimana produktivitas kerja dapat diartikan sebagai cara kerja atau metode kerja pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, yang dapat dilihat melalui kesediaan para pegawai untuk bekerja secara efektif dan efisien (Kusnendi, 2003).

Guna memertahankan dan meningkatkan produktivitas kerja pegawai, maka instansi wajib memerhatikan kebutuhan pegawai, baik yang bersifat materi maupun non materi, sebagai wujud perhatian dan dorongan yang dilakukan oleh instansi terhadap pegawai. Salah satunya adalah melaksanakan

promosi jabatan yang objektif dan adil serta penempatan yang tepat.

Menurut Siagian (2009), promosi jabatan adalah pemindahan pegawai atau karyawan dari satu jabatan atau tempat kepada jabatan atau tempat yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang di duduki sebelumnya dan pada umumnya promosi yang diikuti dengan peningkatan *income* serta fasilitas yang lain.

Promosi jabatan yang objektif dan adil diyakini dapat memengaruhi produktivitas kerja pegawai, seperti penelitian yang dilakukan oleh Aisah (2018), pada karyawan Hotel Harris Vertu Yello Harmoni Jakarta, dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel promosi jabatan berpengaruh terhadap variabel produktivitas kerja karyawan. Begitu pula dengan penelitian Rismayanti dkk (2019), pada karyawan PT. Star Comgistic Indonesia Kabupaten Sukabumi, dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara promosi jabatan terhadap produktivitas kerja karyawan. Namun, tidak selamanya pula promosi jabatan berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Pramitasari (2018), pada karyawan PT. Pos Indonesia (PERSERO) Kabupaten Situbundo, ternyata menunjukkan bahwa promosi jabatan tidak berpengaruh nyata terhadap produktivitas kerja karyawan.

Promosi jabatan juga sangat memengaruhi semangat kerja pegawai dalam suatu instansi dan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja pegawai. Ada

beberapa sebab perlunya diambil tindakan promosi, diantaranya ialah memertinggi semangat kerja pegawai, bilamana menghasilkan prestasi kerja yang tinggi maka ada daya perangsang bagi para pegawai untuk memertinggi semangat kerjanya (Manulang, 2001).

Siswanto (2003), mendefinisikan semangat kerja sebagai keadaan psikologis seseorang. Semangat kerja dianggap sebagai psikologis yang baik bila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Ada banyak cara dilakukan agar pegawai dapat bekerja dengan semangat yang tinggi antara lain dengan pemenuhan kebutuhan materi, misalnya gaji atau upah, bonus atau tunjangan lainnya, maupun pemenuhan kebutuhan non materi, seperti penghargaan dan pujian dari atasan, suasana kerja yang menyenangkan dan adanya pelaksanaan promosi jabatan.

Promosi jabatan yang objektif dan adil juga diyakini dapat memengaruhi semangat kerja pegawai, seperti penelitian yang dilakukan Ramadhanni (2015), pada karyawan divisi redaksi pada PT. Tribun Pekanbaru, dimana menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2018), pada pegawai di Lingkungan Universitas Pembangunan Pancabudi Medan, dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada pengaruh

promosi jabatan terhadap semangat kerja pegawai.

Sekretariat Pemerintah Kota Makassar merupakan lembaga pemerintah yang berwenang mengatur dan mengurus urusan-urusan pemerintahan yang berkedudukan sebagai Lembaga Pemerintahan Kota. Hal terpenting yang perlu diperhatikan berkaitan dengan pembinaan aparatur sipil negara, baik pembinaan sikap mental, karir, maupun jabatan merupakan hal mutlak yang harus dilakukan agar memperoleh sumber daya manusia yang handal, tangguh, disiplin, bermoral serta mampu memiliki etos kerja yang tinggi sebagai abdi negara dan abdi masyarakat yang memiliki keteladanan dan mengabdikan pada pelayanan masyarakat. Maka pihak instansi perlu memberi perhatian kepada aparatur, khususnya PNS yang berprestasi, dengan memberikan penghargaan dalam bentuk promosi atau kenaikan jabatan yang berdampak positif dalam meningkatkan produktivitas dan semangat kerja PNS Sekretariat Pemerintah Kota Makassar.

Hasil observasi awal peneliti (14/04/2021), setelah mewawancarai 7 orang PNS Sekretariat Pemerintah Kota Makassar yang telah mendapatkan promosi jabatan pada tahun 2020, menemukan bahwa: (1) Proses promosi jabatan belum berjalan secara adil dan objektif; (2) Penempatan pegawai di jabatan yang baru masih ada yang belum begitu sesuai dengan latar belakang pendidikannya; dan (3) Penempatan pegawai di jabatan yang baru tidak berkesesuaian dengan pengalaman kerjanya selama ini.

Berbagai permasalahan terkait promosi jabatan ini tentu saja dapat berdampak pada produktivitas dan semangat kerja PNS Sekretariat Pemerintah Kota Makassar yang telah mendapatkan promosi jabatan pada tahun 2020. Maka, tujuan penelitian ini berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dikemukakan adalah guna menganalisis pengaruh promosi jabatan terhadap produktivitas dan semangat kerja PNS Sekretariat Pemerintah Kota Makassar yang telah mendapatkan promosi jabatan pada tahun 2020.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Promosi Jabatan

Nawawi (2011), mengemukakan bahwa promosi jabatan adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi, dan penghasilannya juga lebih besar. Promosi jabatan menurut Hasibuan (2016), adalah perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar pula. Maka, promosi jabatan pada hakekatnya adalah kenaikan tingkat jabatan seorang pegawai ke suatu tingkat jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya dan diikuti oleh tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang lebih besar, serta kenaikan penghasilan.

Dalam melakukan promosi jabatan, memiliki syarat-syarat

tertentu (Siagian, 2009), yaitu: (1) Pengalaman; (2) Tingkat pendidikan; (3) Loyalitas; (4) Kejujuran; (5) Tanggung jawab; (6) Kepandaian bergaul; (7) Prestasi kerja; dan (8) Inisiatif dan kreatif.

### 2. Produktivitas Kerja

Produktivitas mengandung arti sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (*input*). Dengan kata lain, produktivitas memiliki 2 (dua) dimensi, yaitu dimensi efektivitas yang mengarah kepada pencapaian untuk kerja yang maksimal, baik dari segi kualitas, kuantitas, dan waktu. Sedangkan, dimensi efisiensi berkaitan dengan upaya membandingkan input dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan (Ashari, 2009).

Produktivitas menurut Dewan Produktivitas Nasional adalah sikap mental yang selalu berpandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan esok hari harus lebih baik dari hari ini (Umar, 2000). Adapun menurut Mathis (2012), produktivitas kerja merupakan pengukuran dan kuantitas dari pekerjaan dengan mempertimbangkan seluruh biaya dan hal yang terkait, serta yang diperlukan dalam pekerjaan tersebut. Maka, dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja adalah unsur yang penting dalam sebuah organisasi untuk dapat melaksanakan tugas kerjanya secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan.

Anoraga (2004), mengemukakan faktor-faktor yang dapat memengaruhi produktivitas kerja pegawai atau karyawan, yaitu: (1) Motivasi; (2) Pendidikan; (3) Keterampilan; (4) Sikap etika kerja; (5) Tingkat penghasilan; dan (6) Teknologi

**3. Semangat Kerja**

Tohardi (2002), mendefinisikan semangat kerja adalah kemampuan sekelompok orang-orang yang bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama. Adapun Siswanto (2003), mengartikan semangat kerja sebagai kesenangan tenaga kerja untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang diserahkan kepadanya sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan tepat waktu.

Sedangkan Rival, dkk (2005), mendefinisikan semangat kerja sebagai setiap kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan kerja lebih banyak dan lebih baik. Maka, dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah suatu keinginan atau kesungguhan yang timbul pada diri seseorang atau kelompok yang bekerja sama sehingga pekerjaan tersebut dapat selesai pada tepat waktu agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Dan menurut Handoko (1996), ada 2 (dua) faktor yang memengaruhi

semangat kerja, yaitu: (1) Komunikasi; dan (2) Motivasi.

Adapun hipotesis dalam penelitian ini, adalah:

H1 :Promosi jabatan berpengaruh terhadap produktivitas kerja PNS Sekretariat Pemerintah Kota Makassar.

H2 :Promosi jabatan berpengaruh terhadap semangat kerja PNS Sekretariat Pemerintah Kota Makassar.

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini berjenis penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode penelitian survey bertipe penelitian asosiatif. Populasi sekaligus sampel dalam penelitian ini sebanyak 45 orang PNS Sekretariat Pemerintah Kota Makassar yang telah mendapatkan promosi jabatan pada tahun 2020. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menggunakan kuesioner (angket) dan studi dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan teknik analisis regresi linier sederhana dengan pengabsahan data melalui uji validitas, reliabilitas, normalitas, dan linieritas data dengan menggunakan bantuan *softwareSPSS version 20.0*.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**A. Hasil Uji Regresi Linier Sederhana Pengaruh Promosi Jabatan (X) terhadap Produktivitas Kerja (Y1)**

Tabel 1.

**Model Summary**

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.806 <sup>a</sup>	.649	.641	1.20642

a. Predictors: (Constant), Promosi Jabatan

Tabel 1 menjelaskan besarnya nilai korelasi atau hubungan (R) yaitu sebesar 0,806. Adapun nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,649, yang mengandung arti bahwa pengaruh promosi jabatan(X) terhadap produktivitas kerja (Y1) adalah sebesar 64,9%. Hasil ini juga

sekaligus menunjukkan bahwa Hipotesis pertama (H1) diterima, yaitu promosi jabatan berpengaruh terhadap produktivitas kerja PNS Sekretariat Pemerintah Kota Makassar, dan pengaruhnya tergolong besar, yaitu berpengaruh sebesar 64,9%.

Tabel 2  
ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	123.716	1	123.716	85.003	.000 <sup>b</sup>
1 Residual	66.950	46	1.455		
Total	190.667	47			

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

b. Predictors: (Constant), Promosi Jabatan

Dari hasil Tabel 2 diketahui bahwa nilai F hitung 85,003 dengan tingkat signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi

variabel produktivitas kerja, atau dengan kata lain ada pengaruh variabel promosi jabatan (X) terhadap variabel produktivitas kerja (Y1).

Tabel 3  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	37.943	1.732		21.903	.000
1 Promosi Jabatan	.227	.025	.806	9.220	.000

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

Dari hasil Tabel 3 diketahui nilai Constant (a) sebesar 37,943, sedangkan nilai promosi jabatan (b/ koefisien regresi) sebesar 0,227, sehingga persamaan regresi dapat ditulis:  
 $Y = a + bX$   
 $Y = 37,943 + 0,227X$   
 Persamaan tersebut dapat diterjemahkan :

1. Konstanta sebesar 37,943 mengandung arti bahwa nilai konsisten variabel produktivitas kerja sebesar 37,943;
2. Koefisien regresi X sebesar 0,227, menyatakan bahwa setiap penambahan 1% nilai promosi jabatan, maka nilai produktivitas kerja bertambah

sebesar 0,227. Koefisien regresi tersebut bernilai positif. Sehingga, dapat dikatakan bahwa arah pengaruh variabel X terhadap Y1 adalah positif.

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa promosi jabatan (X) terhadap produktivitas kerja (Y1) memiliki pengaruh yang besar. Berarti pegawai di Sekretariat Pemerintah Kota Makassar yang telah mendapatkan promosi jabatan, besar pengaruhnya terhadap produktivitas kerja mereka. Hasil penelitian ini searah dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Abdurrahman (2009), bahwa promosi jabatan merupakan perkembangan yang positif dari seorang pekerja atau pegawai karena tugasnya dinilai baik oleh pejabat yang berwenang. Jika ada kesempatan untuk dipromosikan bagi setiap pegawai yang berdasarkan atas asas keadilan dan objektivitas akan mendorong karyawan bekerja lebih giat, semangat, berdisiplin dan berprestasi kerja yang semakin besar sehingga sasaran perusahaan yang optimal dapat dicapai.

Hasil penelitian ini juga menguatkan penelitian terdahulu dari Aisah (2018), pada karyawan Hotel Harris Vertu Yello Harmoni Jakarta, dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel promosi jabatan berpengaruh terhadap variabel produktivitas kerja karyawan. Begitu pula dengan penelitian Rismayanti dkk (2019), pada karyawan PT. Star Comgistic Indonesia Kabupaten Sukabumi, dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara promosi jabatan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Tetapi, hasil penelitian ini tidak searah dengan penelitian yang dilakukan oleh Pramitasari (2018), pada karyawan PT. Pos Indonesia (PERSERO) Kabupaten Situbundo, dimana menunjukkan bahwa promosi jabatan tidak berpengaruh nyata terhadap produktivitas kerja karyawan.

**B. Hasil Uji Regresi Linier Sederhana Pengaruh Promosi Jabatan (X) terhadap Semangat Kerja (Y2).**

Tabel 4  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.787 <sup>a</sup>	.619	.610	1.29863

a. Predictors: (Constant), Promosi Jabatan

Tabel 4 menjelaskan besarnya nilai korelasi/ hubungan (R) yaitu sebesar 0,787. Adapun nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,619, yang mengandung arti bahwa pengaruh

promosi jabatan(X) terhadap semangat kerja (Y2) adalah 61,9%. Hasil ini juga sekaligus menunjukkan bahwa Hipotesis kedua (H2) diterima, yaitu promosi jabatan berpengaruh

terhadap semangat kerja PNS Sekretariat Pemerintah Kota Makassar, dan pengaruhnya tergolong besar, yaitu berpengaruh sebesar 61,9%.

Tabel 5  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	125.903	1	125.903	74.656	.000 <sup>b</sup>
1 Residual	77.576	46	1.686		
Total	203.479	47			

- a. Dependent Variable: Semangat Kerja
- b. Predictors: (Constant), Promosi Jabatan

Dari hasil Tabel 5 diketahui bahwa nilai F hitung 74.656 dengan tingkat signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi

variabel semangat kerja, atau dengan kata lain ada pengaruh variabel promosi jabatan (X) terhadap variabel semangat kerja (Y2).

Tabel 6  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-.301	1.865		-.161	.872
1 Promosi Jabatan	.229	.027	.787	8.640	.000

- a. Dependent Variable: Semangat Kerja

Dari hasil Tabel 6 diketahui nilai Constant (a) sebesar -0,301, sedangkan nilai promosi jabatan (b/ koefisien regresi) sebesar 0,229, sehingga persamaan regresi dapat ditulis:

$$Y = a + bX$$

$$Y = -0,301 + 0,229$$

Persamaan tersebut dapat diterjemahkan:

1. Konstanta sebesar -0,301 mengandung arti bahwa nilai konsisten variabel semangat kerja sebesar -0,301;
2. Koefisien regresi X sebesar 0,229 menyatakan bahwa

setiap pengurangan 1% nilai promosi jabatan, maka nilai semangat kerja bertambah sebesar 0,229. Koefisien regresi tersebut bernilai negatif. Sehingga, dapat dikatakan bahwa arah pengaruh variabel X terhadap Y2 adalah negatif.

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa promosi jabatan memiliki pengaruh yang besar terhadap semangat kerja PNS Sekretariat Pemerintah Kota Makassar. Hasil penelitian ini searah dengan pernyataan yang

dikemukakan oleh Manullang (2001), bahwa ada beberapa sebab mengapa di dalam setiap organisasi perlu diambil tindakan promosi jabatan. Diantaranya ialah untuk meningkatkan semangat kerja pegawai. Bilamana promosi direalisasikan kepada mereka yang menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, maka ada stimulus bagi para pegawai untuk mempertinggi semangat kerjanya. Semangat kerja yang tinggi sangat perlu bagi setiap organisasi, dan hal ini sebagian dapat diakibatkan oleh pemberian promosi yang objektif dan adil.

Hasil penelitian ini juga searah dengan penelitian sebelumnya dari Ramadhanni (2015), pada karyawan divisi redaksi pada PT. Tribun Pekanbaru, dimana menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Menguatkan pula penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2018), pada pegawai di Lingkungan Universitas Pembangunan Pancabudi Medan, dimana hasil penelitiannya juga menunjukkan adanya pengaruh promosi jabatan terhadap semangat kerja pegawai.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka diperoleh kesimpulan, bahwa:

1. Promosi jabatan berpengaruh terhadap produktivitas kerja PNS Sekretariat Pemerintah Kota Makassar yang telah mendapatkan promosi jabatan pada tahun 2020;

2. Promosi jabatan berpengaruh terhadap semangat kerja PNS Sekretariat Pemerintah Kota Makassar yang telah mendapatkan promosi jabatan pada tahun 2020.

### **Saran**

Peneliti memberikan beberapa saran, agar:

1. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan teori-teori dan konsep-konsep yang lebih mutakhir, yang terkait dengan promosi jabatan, produktivitas kerja, dan semangat kerja pegawai, berikut dengan indikator-indikatornya;
2. Peneliti selanjutnya dapat meneliti variabel *independent* maupun *dependent* yang berbeda dari penelitian ini, namun secara teori memiliki pengaruh satu sama lain;
3. Pihak-pihak yang berwenang dalam melakukan promosi jabatan, khususnya pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar, dapat senantiasa melakukan promosi jabatan secara adil, obyektif, dan sesuai dengan aturan yang berlaku, agar produktivitas dan semangat kerja para PNS Sekretariat Pemerintah Kota Makassar dapat semakin meningkat.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Aisah, L. I. (2018). Pengaruh Promosi Jabatan, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Hotel Harris Vertu Yello Harmoni. *Jurnal Human Capital Development*, 5(3), 47-63.

- Anoraga, P. (2004). *Manajemen Bisnis (Cetakan Ke-3)*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Ashari, E. T. (2009). Reformasi Pengelolaan SDM Aparatur Prasyarat Tata Kelola Birokrasi yang Baik. *Jurnal Borneo Administrator*, 6(2), 13-14.
- Handoko, T. H. (1996). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kusnendi. (2003). *Ekonomi Sumber Daya Manusia dan Alam*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Manulang, M. (2001). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Mathis, dkk. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nawawi, H. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Pramitasari, T. D. (2018). Analisis Pengaruh Promosi Jabatan dan Disiplin Kerja pada Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (PERSERO) di Kabupaten Situbundo. *Jurnal Perilaku dan Strategi Bisnis*, 6(1), 21-36.
- Ramadhanni, R., & Seno, A. (2015). Pengaruh Pelaksanaan Promosi Jabatan terhadap Semangat Kerja Karyawan Divisi Redaksi pada PT. Tribun Pekanbaru. *Jom FISIP*, 2(2).
- Rismayanti, dkk. (2019). Peran Promosi terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan (Study pada PT. Star Comgistic Indonesia Kabupaten Sukabumi). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(3), 303-312.
- Rival, dkk. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Setiawan, A. (2018). Pengaruh Promosi Jabatan dan Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja Pegawai di Lingkungan Universitas Pembangunan Pancabudi Medan. *Jurnal Akutansi Bisnis dan Publik*, 8(2).
- Siagian, S. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 3)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Siswanto, B. (2003). *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung: Sinar Baru.
- Tohardi, A. (2002). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju.
- Umar, H. (2000). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

## **COVID-19: Analisis Job Insecurity dan Job Engagement Terhadap Job Performance Karyawan Hotel di Semarang**

<sup>1</sup>Ray Octafian, <sup>2</sup>Krisnawati Setyaningrum Nugraheni  
STIEPARI, Semarang, Indonesia

Email : [octafianray@gmail.com](mailto:octafianray@gmail.com), [krisnawati.stiepari@gmail.com](mailto:krisnawati.stiepari@gmail.com)

(Diterima: November 2021; Direvisi: Desember 2021; Dipublikasikan: Januari 2022)

### **ABSTRAK**

COVID-19 telah menyebar cukup lama di Indonesia, sejak awal maret 2020 virus corona masuk di Indonesia dan menyebar sangat cepat hingga membuat hotel dan restoran mengalami okupansi sekitar 30%. Sukamdani (2020) menyatakan jika okupansi turun menjadi 30%, hotel maupun restoran akan mengambil tindakan efisiensi biaya karyawan dengan melakukan kerja gilir mengakibatkan penerimaan gaji tidak *full*, menurunkan gaji, gaji tertunda, maupun pemutusan hubungan kerja sementara. Orang asing yang memasuki Indonesia dibatasi maupun *turis domestic* untuk mencegah penularan COVID-19, hal ini mengancam secara langsung pada keberlangsungan organisasi dan kinerja. Dalam konteks ini, *job insecurity* yang dialami karyawan hotel mungkin akan signifikan dalam menentukan bagaimana industry dapat pulih dan bertahan. Covid-19 telah memperburuk situasi ini, *Job insecurity* menyebar diantara karyawan dengan dua alasan, pertama perubahan organisasi menyebabkan *job insecurity* seperti PHK, perampangan dan *merger*. Kedua, ancaman yang memicu stress. (Shoss, 2017). Karyawan hotel mempunyai peran penting dalam memuaskan konsumen dengan positif, kepuasan pelanggan dan evaluasi kinerja sangat untuk dijaga. Perubahan lingkungan yang terjadi menimbulkan kecemasan untuk karyawan. Oleh karena itu, peneliti ingin mengetahui efek *job insecurity* pandemi mempengaruhi *job engagement* dan *job performance*.

Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada hotel berbintang di Semarang. Besar sampel penelitian ditentukan sebesar 100 karyawan dengan tingkat kesalahan 10%. Pengumpulan data menggunakan kuesioner secara daring menggunakan *googleform* dan wawancara.

**Kata Kunci:** *Job Insecurity, Job Engagement, Job Performance*

## PENDAHULUAN

COVID-19 telah menyebar cukup lama di Indonesia, sejak awal maret 2020 virus corona masuk di Indonesia dan menyebar sangat cepat hingga membuat hotel dan restoran mengalami okupansi sekitar 30%. Sukamdani (2020) menyatakan jika okupansi turun menjadi 30%, hotel maupun restoran akan mengambil tindakan efisiensi biaya karyawan dengan melakukan kerja gilir mengakibatkan penerimaan gaji tidak *full*, menurunkan gaji, gaji tertunda, maupun pemutusan hubungan kerja sementara.

Orang asing yang memasuki Indonesia dibatasi maupun *tourist domestic* untuk mencegah penularan COVID-19, hal ini mengancam secara langsung pada keberlangsungan organisasi dan kinerja. Dalam konteks ini, *job insecurity* yang dialami karyawan hotel mungkin akan signifikan dalam menentukan bagaimana *industry* dapat pulih dan bertahan.

Pada penelitian sebelumnya COVID-19 terjadi lingkungan organisasi telah menghadapi ketidakpastian akibat perubahan teknologi, fluktuasi ekonomi yang membuat karyawan merasa tidak aman. Restrukturisasi dan penggiliran kerja maupun PHK meningkatkan persepsi *job insecurity* karyawan (Karatepe et al., 2020).

Covid-19 telah memperburuk situasi ini, *Job insecurity* menyebar diantara karyawan dengan dua alasan, pertama perubahan organisasi menyebabkan *job insecurity* seperti PHK, perampangan dan *merger*. Kedua, ancaman yang memicu stress. (Shoss, 2017). Sekarang semuanya telah berubah menjadi aturan *new*

*normal*. Selama COVID-19, semua organisasi dipaksa untuk melakukan proses pekerjaannya melalui proses digitalisasi dengan bantuan teknologi. Hal itu merupakan tantangan besar bagi organisasi dalam menangani dampak COVID-19 pada karyawan terhadap keselamatan maupun kinerja karyawan (Carnevale et.al., 2020).

*Job Engagement* didefinisikan sebagai keadaan positif dan memuaskan dengan adanya semangat dan motivasi yang diberikan. Karyawan yang mempunyai fokus, motivasi dan bersemangat mengenai pekerjaan mereka memberikan manfaat kepada perusahaan seperti peningkatan laba dan produktivitas, meningkatkan omset, menghemat biaya, dan meningkatkan citra organisasi.

Secara umum, *job engagement* mempunyai pengaruh positif pada pekerjaan dan karyawan terhadap *job performance* karyawan. *Job engagement* adalah prioritas nomor satu bagi para pemimpin sumber daya manusia. Greenhalgh et al (1984) menyatakan bahwa karyawan dengan *Job Insecurity* lebih tinggi menyebabkan *job engagement* berkurang dalam upaya mencapai tujuan organisasi karena mereka kehabisan waktu dan tenaga untuk pekerjaan mereka. *Job insecurity* akan berpengaruh *negative* pada *job engagement* (Wang, 2015).

Karyawan hotel mempunyai peran penting dalam memuaskan konsumen dengan positif, kepuasan pelanggan dan evaluasi kinerja sangat untuk dijaga. Perubahan lingkungan yang terjadi menimbulkan kecemasan untuk karyawan. Oleh karena itu, peneliti ingin mengetahui efek *job insecurity* pandemi mempengaruhi

**JENIUS**

*job engagement* dan *job performance*. Adapun pertanyaan dalam penelitian adalah bagaimana pengaruh *job insecurity* terhadap *job performance* karyawan ? Kedua, bagaimana pengaruh *job engagement* terhadap *job performance* karyawan ? Ketiga, bagaimana pengaruh *job insecurity* terhadap *job engagement* karyawan ?

**TINJAUAN PUSTAKA****1. Job insecurity.**

*Job insecurity* mencerminkan ancaman terhadap kelangsungan dan stabilitas pekerjaan seperti yang saat ini dialami. *Job insecurity* telah menjadi fokus meningkatnya perhatian akademis dan populer mengingat perubahan teknologi, ekonomi, dan politik selama beberapa dekade terakhir yang telah meninggalkan banyak rasa tidak aman tentang masa depan pekerjaan mereka (Shoss, 2017).

*Job insecurity* sebagai ancaman yang dialami secara subyektif, rasa tidak aman kerja diturunkan dari ancaman objektif melalui proses kognitif individu. Selama bertahun-tahun, para peneliti telah menunjukkan hasil yang luar biasa minat dalam mengidentifikasi perbedaan individu dan konteks kerja yang dapat melindungi efek negatif dari *job insecurity* hasil perilaku karyawan (Greenhalgh & Rosenblatt, 2010).

*Job insecurity* tampaknya memiliki hubungan negatif yang lebih kuat dengan kinerja kerja di antara karyawan dengan *self efficacy* yang rendah dibandingkan dengan mereka yang *self-efficacy* tinggi. Penting untuk dilakukan

penelitian lebih lanjut yang mengidentifikasi kondisi kerja di mana kinerja karyawan dipengaruhi secara negatif oleh *job insecurity* karena temuan ini akan berguna untuk desain dan penyediaan intervensi manajemen. Tidak jarang hal seperti ini diiringi dengan kondisi bahwa seseorang tersebut memiliki kecocokan dan keterikatan yang tinggi dengan organisasi dimana mereka bekerja. Di satu sisi mereka ingin terus eksis di dalam organisasi tempat mereka bekerja, tetapi di sisi lain mereka merasa bahwa posisinya (pekerjaan dan keberadaannya dalam organisasi) terancam. Menurut (Iqbal & Halilah, 2017) ada beberapa hal yang menjadi masalah dalam *job insecurity* diantaranya sebagai berikut:

1. Kondisi pekerjaan adalah segala sesuatu yang ada di sekitar individu yang dimaksud, baik itu berinteraksi langsung maupun tidak langsung dengan pekerja yang bersangkutan. Hal ini meliputi lingkungan kerja beban kerja (kuantitatif dan kualitatif), dan pekerjaan berisiko tinggi
2. Konflik peran. Masalah lain yang timbul adalah ketidakjelasan peran dalam bekerja sehingga tidak tahu apa yang diharapkan manajemen dari diri karyawan tersebut.
3. Pengembangan karir. Ketidakjelasan jenjang karir, penilaian prestasi kerja, seringkali menimbulkan suatu kecemasan terhadap keberlangsungan pekerjaan, rasa bosan, dan demotivasi

sehingga karyawan tidak produktif lagi.

Menurut (Iqbal & Halilah, 2017) *job insecurity* berdampak pada timbulnya stress kerja yang memiliki efek merugikan pada kesehatan.

## 2. Job Engagement

*Job engagement* merupakan sebuah motivasi dan pusat pikiran positif yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan *vigor*, *dedication* dan *absorption* (Karatepe et al., 2020). Penjelasan yang telah diberikan adalah bahwa kinerja pekerjaan efektif ketika karyawan mengalami keadaan pikiran positif dan motivasi aktif, ditandai oleh kasih sayang (dedikasi), energy (semangat) dan inspirasi kognitif (penyerapan) terhadap pekerjaan. Kondisi psikologis khusus inilah yang memotivasi karyawan untuk bekerja keras dan berkinerja baik. Karyawan yang terlibat mendekati pekerjaan mereka secara proaktif (Salanova dan Schaufeli, 2008), lebih dinamis (Bakker dan Leiter, 2010), lebih responsif terhadap informasi baru dan bekerja lebih keras (Bakker dan Leiter, 2010).

Tingkat *job engagement* yang absolut dapat memengaruhi peningkatan kinerja dari waktu ke waktu, karena diharapkan bahwa keterlibatan individu mengikat kemampuan individu untuk menginvestasikan upaya mereka dalam kegiatan kerja, menghasilkan peningkatan kinerja seiring waktu. Keterlibatan dan upaya yang lebih besar yang dihabiskan untuk pekerjaan, pada gilirannya, kemungkinan akan memprediksi peningkatan kinerja

pekerjaan.

## 3. Job Performance

*Job performance* atau kinerja karyawan melibatkan sikap pekerja yang sesuai dengan tujuan organisasi. Hal tersebut dapat diartikan bahwa kinerja yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau hasil dari aktivitas dalam suatu periode tertentu. Keberadaan karyawan dalam suatu organisasi sangat menentukan keberhasilan dan keberlangsungan semua aktivitas organisasi guna mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, manajemen perlu memberikan dukungan yang kuat dalam memotivasi karyawan untuk bekerja secara professional agar karyawan dapat mencapai kinerja yang sesuai dengan harapan dan organisasinya. Kinerja adalah kontribusi individu baik positif maupun negatif yang diberikan individu dalam organisasi (Ratnasari, 2019).

## METODE PENELITIAN

### 1. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan pada bulan Maret 2021 - Agustus 2021. Pemilihan lokasi penelitian di hotel Patrajasa Semarang

### 2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian, Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada hotel bintang di Semarang. Besar sampel penelitian ditentukan sebesar 100 karyawan dengan tingkat kesalahan 10%.

Pengumpulan data dan survey dilakukan secara sukarela setelah mendapat ijin dari manager

SDM hotel tersebut. Data yang dikumpulkan dari responden akan dirahasiakan. Kami memulai survey setelah kami menjelaskan tujuan penelitian kepada responden. Metode sampling yang digunakan adalah metode *accidental sampling*, yaitu pengambilan sampel yang dilakukan dengan menunjuk siapa saja atau secara kebetulan.

Skala kuesioner menggunakan skala likert 5 poin untuk menanggapi pertanyaan "seberapa anda setuju atau tidak setuju dengan pernyataan ini?". (1: sangat tidak setuju hingga 5 sangat setuju)

### 3. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian adalah

#### 1. Data primer,

Data Primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya, data primer diperoleh menggunakan kuesioner yang dilakukan secara online menggunakan *googleform*.

#### 2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, baik berupa keterangan maupun literatur yang ada hubungannya dalam penelitian yang sifatnya melengkapi atau mendukung data primer. Dalam penelitian ini data sekunder bersumber dari studi pustaka melalui berbagai jurnal, buku, maupun artikel penelitian

### 4. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data yaitu

kuesioner dan wawancara. Metode ini

bertujuan memperoleh data primer dengan kuesioer berisi pertanyaan tertutup dengan alternatif jawaban yang sudah disiapkan. Pengisian kuesioner menggunakan bantuan [www.googleform.com](http://www.googleform.com).

Wawancara merupakan proses pengumpulan data dengan cara melakukan interview

### 5. Variabel

Variabel dalam penelitian ini adalah :

- 1) *Job Insecurity* (De Witte, 2000)
- 2) *Job Engagement* (Schaufeli, 2006)
- 3) *Job Performance* (Babin and Boles, 1998)

### 6. Analisis Data

Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif. Setelah data terkumpul, data di analisis menggunakan SPSS dan AMOS. teknik analisis SEM menurut Hair, C.Black, J.Babin, & Anderson (2010).

Analisis penelitian dilakukan dalam empat tahapan. Pertama, validitas konstruk masing-masing model pengukuran dengan analisis *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Kedua, melakukan statistik deskriptif, korelasi, dan reliabilitas. Ketiga, analisis regresi linier berganda. Keempat, analisis model structural.

Model terbaik dipilih, berdasarkan pertimbangan teoritis dan perbandingan indeks statistic menggunakan AMOS 23. Statistik deskriptif, korelasi, keandalan, dan analisis regresi berganda hierarki dilakukan, menggunakan IBM SPSS Statistics 25 (Brian Joo &

Lim, 2013; Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, 2010).

## HASIL PENELITIAN

### Profil Patra Hotel & Convention

Patra hotel & convention terletak di Candibaru, Semarang. Merupakan hotel yang mempunyai MICE terbaik di Semarang dengan 146 kamar dan villa serta swimming pools private. Two large conference rooms Grand Rama Shinta dan Poncowati yang memuat hingga 3000 tamu dengan parkir mobil yang luas, sehingga sangat cocok untuk acara konferensi, rapat maupun wedding ceremony.

### Gambaran Responden

Sampel yang terkumpul sebanyak 95 responden dari 100 kuesioner yang kami sebar. Responden yang berpartisipasi merupakan karyawan patra hotel Semarang. Dalam penyebaran kuesioner dilakukan melalui googleform

[https://forms.gle/BD68cT6y2ckG4hy\\_c6](https://forms.gle/BD68cT6y2ckG4hy_c6) yang kami sebar melalui HR Patra Hotel. Dekripsi responden dibedakan menjadi tiga yaitu responden berdasarkan jenis kelamin, status pekerjaan dan lama bekerja. Berdasarkan hasil output SPSS pada Tabel 1 menunjukkan responden Pria sebesar 60,4% atau 34 responden lebih besar dibandingkan responden berjenis kelamin wanita sebesar 35,8% atau 34 responden. Responden berdasarkan status pekerjaan menunjukkan bahwa karyawan Patra

Hotel lebih dominan berstatus sebagai karyawan Tetap sebesar 60,4 % dibandingkan karyawan kontrak sebesar 34%. Serta responden dengan lama bekerja lebih dari 5 tahun menempati posisi paling dominan sebesar 68,3%, responden lama bekerja 1 hingga 5 tahun sebesar 23% dan lama bekerja kurang dari 1 tahun sebesar 3%. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan yang bekerja di Patra Hotel merupakan karyawan yang sudah berpengalaman.

Tabel 1. Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Frekuensi	Persentase (%)
1	<b>Jenis Kelamin</b>		
	Wanita	34	35,8
2	Pria	61	60,4
	<b>Status Pekerjaan</b>		
3	Tetap	61	60,4
	Kontrak	34	33,7
3	<b>Lama Bekerja</b>		
	Kurang dari 1 Tahun	3	3
	1 hingga 5 Tahun	23	22,8
	Lebih dari 5 Tahun	69	68,3

Sumber : Hasil Output (2021)

### Model pengukuran

Penelitian ini mengumpulkan data menggunakan kuesioner. Analisis mengkonfirmasi validitas konvergen dan diskriminan sebagai serta keandalan properti, seperti yang ditunjukkan. Koefisien standar untuk semua item pengukuran adalah 0,8 atau lebih tinggi. *Alpha Cronbach*, *CCR*, dan *AVE* juga 0,8 atau lebih tinggi (Amoako-Asiedu & Obuobisa-Darko, 2017; Hair et al., 2010). Kecocokan model memuaskan ( $X^2 =$

210;  $df = 167$ ;  $X^2/df = 1180,117$ ;  $GFI = 0,914$ ;  $NFI = 0,910$ ;  $CFI = 0,944$ ; dan  $RMSEA = 0,052$ ), dilihat dari derajat kebebasannya.

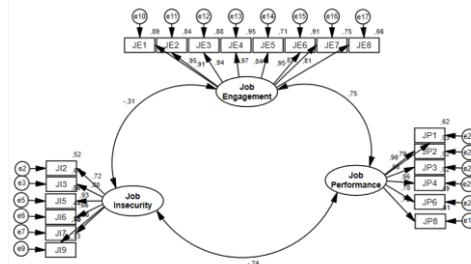
Tabel 2. Reliability dan confirmatory factor analysis

Konstruk	Standardized Estimate	SMC	Cronbach's alpha
<i>Job Insecurity</i>			0,883
JI2	0,821	0,820	
JI3	0,801	0,841	
JI5	0,930	0,865	
JI6	0,864	0,840	
JI7	0,884	0,881	
JI9	0,852	0,825	
<i>Job Engagement</i>			0,972
JE1	0,945	0,893	
JE2	0,914	0,835	
JE3	0,936	0,876	
JE4	0,973	0,946	
JE5	0,843	0,811	
JE6	0,953	0,908	
JE7	0,868	0,853	
JE8	0,813	0,861	
<i>Job Performance</i>			0,828
JP1	0,890	0,825	
JP2	0,964	0,930	
JP3	0,958	0,918	
JP4	0,960	0,921	
JP6	0,803	0,894	
JP8	0,880	0,609	

Sumber : Hasil Output (2021)

Note:

$\chi^2 = 210$  ( $df = 167$ )  $p < .000$ ;  $\chi^2 / df = 1.180,117$ ; Goodness of Fit Index (GFI) = .914; Normed Fit Index (NFI) = .910; Comparative Fit Index (CFI) = .944; Root-Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = .052; \*\*\*  $p < .001$ . SMC = Squared multiple correlations



Gambar 1. Pengukuran Model

Tabel 4. Structural Parameter Estimates

Hypothesized Path	Estimate	C.R	Result
Job insecurity → Job Engagement	-0,314	-2,612	Support
Job Engagement → Job Performance	0,754	4,818	Support
Job Insecurity → Job Performance	-0,238	-2,068	Support

Sumber : Hasil Output (2021)

### Structural Equation Modeling (SEM)

Hubungan yang terkait dengan hipotesis dianalisis menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*). Tabel 4 menunjukkan koefisien jalur standar dan nilai t untuk semua hubungan dalam model struktural. SEM dilakukan untuk menguji Hipotesis 1, 2, dan 3, dan model struktural fit baik ( $X^2 = 210$ ;  $X^2/df = 1180,117$ ;  $GFI = 0,914$ ;  $NFI = 0,910$ ;  $CFI = 0,944$ ). Hipotesis 1, yang menghipotesiskan hubungan negatif antara ketidakamanan kerja dan keterlibatan kerja, didukung ( $\beta = -0,314$ ;  $C.R = -2,612$ ). Hal ini menunjukkan bahwa, karena persepsi ketidakamanan kerja lebih tinggi selama pandemi COVID-19, orang cenderung tidak terlibat dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Selanjutnya, job engagement mempengaruhi job performance ( $\beta = 0,754$ ;  $C.R = 4,818$ ), yang mendukung Hipotesis 2. Hal ini menunjukkan bahwa job

engagement meningkat seiring dengan peningkatan job performance. Namun, Hipotesis 3, yang memprediksi hubungan negatif antara job insecurity dan job performance ( $\beta = -0,238$ ; C.R =  $-2,068$ ). Dalam penelitian ini, persepsi job insecurity tidak berpengaruh signifikan dan langsung terhadap Job Performance.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa job insecurity adalah akibat dari keadaan mental karyawan karena merasa ambigu, bingung dan tidak aman tentang rasa memiliki terhadap organisasi dengan perubahan kondisi di lingkungan kerja yang mengancam. Penelitian oleh (Iqbal dan Halilah, 2017; Wang et al., 2015) menemukan pekerjaan itu ketidakamanan memiliki dampak negatif dan signifikan terhadap kinerja, yang menyebabkan penurunan karyawan pertunjukan. Hasil Asfaw and Chang (2019) menegaskan bahwa job insecurity memiliki dampak positif dan dampak signifikan terhadap kinerja pegawai; Keterikatan karyawan adalah salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan. tingkatkan kinerja Anda lebih baik. Gröbelna, 2019; Hewagama dkk., 2020; Sahani, 2021; Wang et al., 2015, menunjukkan dalam studi mereka bahwa keterlibatan karyawan memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat dikatakan peningkatan pegawai keterlibatan dapat meningkatkan kinerja mereka.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Aguiar-Quintana, T., Nguyen, H., Araujo-Cabrera, Y., & Sanabria-Díaz, J. M. (2021). Do job insecurity, anxiety and depression caused by the COVID-19 pandemic influence hotel employees' self-rated task performance? The moderating role of employee resilience. *International Journal of Hospitality Management*, 94(June 2020). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102868>
- Aktar, A., & Pangil, F. (2017). The Relationship between Employee Engagement, HRM practices and Perceived Organizational Support: Evidence from Banking Employees. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(3), 1. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v7i3.11353>
- Anwar Sanusi. (2016). *Metode Penelitian Bisnis* (Vol. 6). Salemba Empat.
- Asfaw, A. G., & Chang, C.-C. (2019). The association between job insecurity and engagement of employees at work. <https://doi.org/10.1080/15555240.2019.1600409>, 34(2), 96–110. <https://doi.org/10.1080/15555240.2019.1600409>
- Azka, G., Tahir, M. Q., M, A. K., & Syed, T. H. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African Journal of Business*

- Management, 5(17), 7391–7403.  
<https://doi.org/10.5897/ajbm11.126>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (2010). Evolution of research on job insecurity. *International Studies of Management and Organization*.  
<https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825400101>
- Grobelna, A. (2019). Effects of individual and job characteristics on hotel contact employees' work engagement and their performance outcomes: A case study from Poland. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 349–369.  
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2017-0501>
- Hair, Joseph F., C. Black, W., J. Babin, B., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis Seventh Edition*.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijpharm.2011.02.019>
- Hewagama, G., Boxall, P., Cheung, G., & Hutchison, A. (2019). Service recovery through empowerment? HRM employee performance and job satisfaction in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 81(March), 73–82.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.006>
- Iqbal, M., & Halilah, I. (2017). Pengaruh Job Insecurity Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 3(1), 98–108.
- Ismail, H. N., Iqbal, A., & Nasr, L. (2019). Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 506–523.  
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0052>
- Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Hassannia, R. (2020). International Journal of Hospitality Management Job insecurity , work engagement and their effects on hotel employees ' non- green and nonattendance behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 87(February), 102472.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102472>
- Kim, M., Lee, J., & Kim, J. (2019). The Role of Grit in Enhancing Job Performance of Frontline Employees: The Moderating Role of Organizational Tenure. 15, 61–84.  
<https://doi.org/10.1108/s1745-354220190000015004>
- Köse, A., & Uzun, M. (2018). The Relationship between Work Engagement and Perceived Organizational Justice. *Educational Administration: Theory and Practice*,

- 24(3).<https://doi.org/10.14527/kuey.2018.012>
- Macey, W. H. (2009). Employee engagement : tools for analysis, practice, and competitive advantage.203.
- P.G.Lewiuci & Ronny H. Mustamu. (2016). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin. *Agora Journal*, 4(2), 101–107.
- Rabiul, M. K., & Yean, T. F. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92(September 2020), 102712. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102712>
- Sahni, J. (2021). Employee Engagement Among Millennial Workforce: Empirical Study on Selected Antecedents and Consequences. *SAGE Open*, 11(1).<https://doi.org/10.1177/21582440211002208>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Shoss, M. K. (2017). Job Insecurity: An Integrative Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 43(6), 1911–1939. <https://doi.org/10.1177/0149206317691574>
- Wang, H. J., Lu, C. Q., & Siu, O. L. (2015). Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1249–1258. <https://doi.org/10.1037/a0038830>

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Generasi Milenial Kementerian Perdagangan**

<sup>1</sup>Wahyuningsih, <sup>2</sup>Niko Sudibjo

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan, Indonesia

<sup>2</sup>Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Pelita Harapan, Indonesia

Email : [nining.wahyuningsih2011@gmail.com](mailto:nining.wahyuningsih2011@gmail.com)

(Diterima: November 2021; Direvisi: Desember 2021; Dipublikasikan: Januari 2022)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini dilakukan pada generasi milenial Kementerian Perdagangan dengan jumlah responden 162 pegawai dengan menggunakan metode non-random sampling dan analisis statistik dengan Partial Least Square Structural Equation Modelling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai generasi milenial Kementerian Perdagangan. Penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi organisasi untuk dapat mengelola gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja yang lebih baik agar memberikan kepuasan kerja yang lebih besar bagi pegawai khususnya generasi milenial sehingga kinerja pegawai dapat meningkat dan tujuan organisasi tercapai.

**Kata Kunci: Kepuasan Kerja Pegawai, Gaya Kepemimpinan, Transformasional, Lingkungan Kerja, Generasi Milenial**

**PENDAHULUAN**

Berhasilnya sebuah organisasi untuk tercapainya tujuan tidak terlepas dari peranan penting sumber daya manusia di dalamnya. Kementerian Perdagangan merupakan instansi pemerintah dengan tugas membantu Presiden untuk melaksanakan urusan perdagangan. Keberhasilan Kementerian Perdagangan dalam mengemban tugas tersebut harus didukung oleh peran serta seluruh sumber daya manusianya yaitu pegawai Kementerian Perdagangan. Sejalan dengan fokus kerja pemerintah yaitu menjadikan pembangunan sumber daya manusia sebagai prioritas utama, salah satu sasaran strategis Kementerian Perdagangan adalah meningkatkan kapabilitas dari kualifikasi pendidikan, kompetensi, dimensi kinerja dan disiplin pegawai yang tinggi dan pegawai adalah penggerak utama dalam pelaksanaan rencana tersebut.

Kepuasan kerja pegawai adalah faktor penting yang harus diperhatikan untuk mengoptimalkan kinerja dan mencapai sasaran strategis organisasi. Rivai (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan, kompensasi finansial, lingkungan kerja, masyarakat, pendidikan, dan partisipasi merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan pegawai. Penelitian sebelumnya oleh Astuti dan Iverizkinawati (2018), Daniati dan Mujiati (2018), Wasistha dan Rahyuda (2018) menemukan bahwa gaya kepemimpinan punya pengaruh positif pada rasa puas kerja dan lingkungan kerja memengaruhi secara signifikan dan berkontribusi pada kepuasan kerja pegawai.

Untuk mendukung data diatas dilakukan wawancara awal terhadap 35 responden generasi milenial. Responden adalah pegawai Kementerian Perdagangan dari lintas unit yaitu 20 orang pegawai merupakan staf pelaksana. Jenis kelamin responden adalah 65% perempuan dan 35% laki laki. Rata rata tingkat kepuasan kerja yang disampaikan oleh responden adalah 76%. Sebagai pembandingan dilakukan wawancara pada 15 pejabat level koordinator dan subkoordinator untuk mengetahui harapan kepuasan pada pegawai dan rata rata yang didapatkan adalah 89.13%. Terdapat perbedaan yang cukup besar antara kepuasan yang telah dirasakan pegawai dan harapan tingkat kepuasan oleh pimpinan.

Tabel berikut menyajikan nilai indeks kepuasan pegawai terhadap sarana prasarana yang diberikan oleh organisasi:

Tabel 1. Nilai Indeks Kepuasan Sarana Prasarana di Lingkungan Kementerian Perdagangan

Tahun	Nilai
2017	76.35
2018	81.33
2019	74.10
2020	75.64

Sumber: Laporan Kinerja Kementerian Perdagangan

Tabel diatas menunjukkan bahwa indeks kepuasan pegawai terhadap sarana prasarana atau yang merupakan lingkungan kerja fisik pada tahun 2020 mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya namun tidak signifikan dan masih turun dari indeks kepuasan tahun 2018 yaitu 81.33. Berdasarkan Laporan Kinerja Kementerian Perdagangan, nilai indeks kepuasan dibawah 76.61

dikategorikan kurang baik. Kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh sarana prasarana yang disediakan oleh kantor atau dalam hal ini dapat kita sebut sebagai lingkungan kerja fisik. Lingkungan kerja yang mendukung dan nyaman membuat pegawai merasa puas dan bekerja maksimal (Fathonah dan Utami, 2010). Berdasarkan pernyataan diatas, lingkungan kerja fisik merupakan salah satu faktor penentu untuk kepuasan kerja pegawai. Hasibuan (2007) menyebutkan kepuasan kerja adalah sepasang perasaan menyenangkan dan tidak menyenangkan pegawai terhadap suatu pekerjaan. Menurut Tohardi (2007) faktor pokok penentu kepuasan kerja antara lain adanya kompensasi, gaya kepemimpinan dan motivasi.

Pegawai yang puas pada pekerjaan yang dilakukannya biasanya punya atasan dengan gaya kepemimpinan yang sejalan dengan para pegawainya (Thoha, 2007). Dalam penelitian Arthawan dan Mujiati (2017), Wasistha dan Rahyuda (2018), Daniati dan Mujiati (2018) mengungkapkan yaitu ada kaitannya positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan rasa puas kerja pegawai. Menurut Maulizar (2012) memberikan motivasi pada pegawai untuk bekerja mencapai sasaran organisasi kemudian memberikan peningkatan kepuasan kebutuhan pegawai lebih tinggi merupakan ciri gaya kepemimpinan transformasional.

Lingkungan kerja yang sesuai akan membuat pegawai bekerja baik, mencapai hasil yang optimal dan merasa puas dengan pekerjaannya (Sedarmayanti, 2011). Sebagaimana

penelitian terdahulu oleh Fathonah dan Utami (2013), Daniati dan Mujiati (2018), Siagian dan Khair (2018) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dari lingkungan kerja pada rasa puas kerja pegawai.

Jumlah keseluruhan pegawai Kementerian Perdagangan dengan status Pegawai Negeri Sipil adalah 2691 pegawai dimana lebih dari 50% didominasi oleh pegawai generasi Y atau generasi milenial yaitu sebanyak 1457 pegawai (54%). Sisanya adalah generasi baby boomers 4%, generasi X 39% dan generasi Z 3%. Generasi Y adalah angkatan kerja yang mendominasi kebutuhan sumberdaya manusia pada saat sekarang ini. Manajemen sumberdaya manusia penting supaya organisasi dapat memastikan keberlanjutan ketersediaannya dalam mengisi lingkungan kerja yang efektif.

Dominasi generasi Y juga dapat diartikan bahwa generasi Y adalah penentu keberhasilan organisasi dalam beberapa tahun kedepan. Generasi Y mempunyai kekhasan karakter dan etika kerja yang berbeda dengan generasi sebelumnya (McGuire, Tudnem, Hutchings, 2007) dalam Octaviani H dan Hartijasti.Y (2016). Generasi Y memiliki tuntutan lebih besar terkait lingkungan kerja baik berupa sistem kompensasi dan tunjangan, teknologi serta umpan balik.

Nilai kerja yang dimiliki generasi milenial (Y) adalah lingkungan kerja (Kowske, Rasch, Wiley, 2010). Ketika mereka tidak mendapatkan sesuai yang diharapkan maka akan memengaruhi kepuasan dan kinerja pegawai tersebut. Organisasi mengalami

perkembangan, teknologi yang digunakan semakin tinggi, hal ini membuat pekerjaan semakin luas dan sering terjadi perubahan yang harus dirasakan oleh pegawai. Sehingga selain lingkungan kerja yang mendukung diperlukan adanya gaya kepemimpinan yang baik untuk memastikan pegawai bekerja dengan baik juga.

Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja dirasa cukup memberikan pengaruh pada aktivitas dalam perusahaan atau organisasi. Lingkungan kerja yang nyaman berkontribusi positif bagi terselenggaranya berbagai aktivitas kerja dengan mudah. Penelitian Astuti dan Iverizkinawati (2018) menyatakan bahwa dengan memberikan beragam fasilitas dan motivasi dalam wujud perhatian yang serius pada lingkungan kerja dan sarana penunjang bagi pegawai dalam meningkatkan kreativitas bekerja serta memberikan arahan dengan gaya kepemimpinan yang memotivasi pegawai adalah prioritas yang dapat dilakukan untuk memberikan kepuasan kerja pegawai pada tingkat yang lebih tinggi. Melihat nilai kepuasan kerja pegawai yang masih berbeda dengan tingkat harapan kepuasan kerja oleh pimpinan organisasi dan nilai indeks kepuasan terhadap lingkungan kerja yang cenderung dalam kategori kurang baik dalam lima tahun terakhir, hal ini yang menjadi permasalahan untuk dilakukan penelitian pada rasa puas kerja pegawai Kementerian Perdagangan berdasarkan gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja.

## **TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **1. Kepuasan Kerja Pegawai**

Kepuasan kerja menggambarkan perasaan positif terkait pekerjaan diperoleh dengan cara melakukan evaluasi pada karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2015). Kepuasan (rasa puas) kerja yaitu unsur penting dari karyawan dan punya pengaruh pada yang karyawan rasakan (Ozer dan Gunluk, 2010). Menurut Setiawan (2009) rasa puas kerja adalah faktor penting dalam memperoleh hasil kerja secara optimal, saat karyawan merasa puas saat bekerja maka dia nantinya dapat bekerja maksimal mengerahkan segala kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Banyaknya aspek pekerjaan yang selaras dengan yang diinginkan individu maka membuat rasa puasnya semakin tinggi begitupula kebalikannya sebab rasa puas bekerja bersifat individual (Noor, 2013). Daniati dan Mujiati (2018) menyebutkan bahwa kepuasan kerja karyawan juga didukung keberadaan pemimpin yang baik, karena menjadi pusat perhatian dan sekaligus contoh bagi pegawainya. Selain gaya kepemimpinan, faktor lain yang cukup memengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaan adalah lingkungan kerja (Gardjito dkk., 2014). Lingkungan kerja yang baik sumber rasa puas pada diri karyawan dan mempengaruhi secara positif pada hal lainnya yang berkaitan dengan kepuasan karyawan misalnya kinerja organisasi atau perusahaan.

## 2. Kaitan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja Pegawai

Makna dari gaya kepemimpinan adalah kumpulan ciri atau pola perilaku yang dipakai pemimpin organisasi dalam memengaruhi bawahan untuk mencapai sasaran (Rivai, 2014). Gaya kepemimpinan setiap organisasi berbeda beda dipengaruhi oleh sistem organisasi, jumlah pegawai serta tujuannya. Sebuah jenis gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini punya empat aspek yaitu *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *idealized influence* (karismatik), *individualized consideration* (perhatian secara individual), dan *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Apabila empat aspek tersebut terpenuhi maka akan mendukung pegawai bekerja keras, menambah produktivitas, memperoleh kepuasan lebih tinggi sehingga dapat meningkatkan efektivitas organisasi, menurunkan tingkat ketidakhadiran dan meminimalkan *turnover* pegawai (Robbins dan Judge, 2008) dalam Wasistha dan Rahyuda (2018). Penelitian yang dilakukan pada sebuah lembaga mengungkapkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional punya keberpengaruh positif pada rasa puas kerja (Daniati dan Mujiati 2018; Wasistha dan Rahyuda 2018). Sutrisno (2009) menyatakan bahwa kompensasi, komunikasi, gaya kepemimpinan, kesempatan untuk maju, keamanan kerja, lingkungan kerja

termasuk fasilitas, faktor dalam pekerjaan itu sendiri dan aspek sosial dalam pekerjaan yaitu beberapa faktor yang memengaruhi rasa puas kerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang diterapkan perlu diperhatikan dengan baik untuk menunjang terwujudnya rasa puas bekerja pegawai yang nantinya membantu peningkatan kinerja produktivitas dan organisasi. Beberapa penelitian lainnya yang menunjukkan adanya pengaruh positif kepemimpinan transformasional pada rasa puas kerja pegawai (Sitompul dan Mujiati 2015; Wiranata dan Mudiarta 2016, Artawan dan Mujiati 2017; Siagian dan Khair 2018; Putra dan Surya 2020). Dari penelitian dan pernyataan tersebut maka usulan hipotesis pertamanya yaitu:

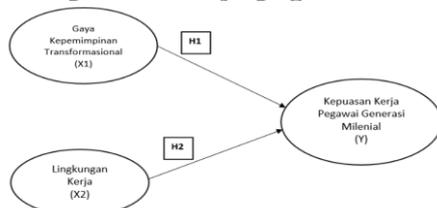
**H<sub>1</sub>: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.**

## 3. Kaitan Lingkungan Kerja dengan Kepuasan Kerja Pegawai

Lingkungan kerja adalah kondisi yang menyangkut segi fisik dan psikis (Wursanto, 2009). Menurut Sedarmayanti (2012) bahwa lingkungan kerja fisik berupa ruang kerja nyaman dengan suhu udara sehat, warna ruangan sesuai, pencahayaan cukup, dan kondisi keamanan terjamin, penunjang kepuasan kerja. Pegawai akan bekerja maksimal jika merasa puas dengan lingkungan kerja yang memberikan kenyamanan dan dukungan (Robbins dalam

Fathonah dan Utami, 2010). Berdasarkan pernyataan tersebut lingkungan kerja yaitu sebuah faktor penentu bagi rasa puas kerja pegawai. Nitisemito (2008) mengatakan lingkungan kerja yaitu segala yang terdapat di lingkungan pekerja yang berpengaruh kepada pekerja itu untuk melaksanakan tugasnya. Lingkungan kerja baik apabila pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tetap merasa sehat, optimal, nyaman dan aman. Lingkungan kerja fisik, interaksi antara atasan dan bawahan, hubungan antar rekan kerja adalah bagian dari lingkungan kerja yang memengaruhi para pegawai dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya dengan maksimal. Beberapa penelitian terdahulu sebagian besar mengemukakan adanya hubungan yang positif antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai (Rasool 2014; Antari dan Suwandana 2016; Cahyanto dan Mudiarta 2016; Daniati dan Mujiati 2018;). Dari penelitian dan pernyataan tersebut sehingga hipotesis kedua yang diajukan adalah:

**H<sub>2</sub>: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.**



Gambar 1. Model Penelitian

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini memiliki tujuan menguji hipotesis pengaruh gaya

kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai generasi milenial Kementerian Perdagangan. Populasi responden adalah pegawai generasi milenial pada Kementerian Perdagangan dengan status Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner kepada PNS generasi milenial. Rentang usia responden 26 sampai dengan 43 tahun (kelahiran tahun 1977 sampai dengan 1994). Jumlah PNS generasi milenial Kementerian Perdagangan yaitu 1.457 pegawai. Penarikan sampel dengan teknik *non random sampling* yaitu *accidental sampling* dan untuk penetapan banyaknya sampel menggunakan rumus Slovin berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan

n = jumlah sampel/jumlah responden,

N = jumlah populasi,

E = Presentase tingkat toleransi kesalahan.

Berdasarkan rumus penghitungan tersebut didapatkan besaran sampel 93.58 atau jumlah minimal sampel adalah 94 orang responden dengan tingkat error 10%. Penelitian ini memperoleh responden sebanyak 162 pegawai yang bekerja pada Kementerian Perdagangan kantor pusat, daerah dan perwakilan luar negeri.

Pengukuran item kuesioner pada penelitian ini menggunakan skala likert 5 poin yaitu poin 5 untuk sangat setuju, poin 4 untuk setuju, cukup setuju pada poin 3, poin 2 untuk tidak setuju dan sangat tidak setuju pada poin 1. Menggunakan PLS-SEM dengan program SmartPls 3.0 sebagai alat analisis statistik.

Masing masing variabel X dan Y diadaptasi dari penelitian Daniati dan Mujiati (2018); Wasistha dan Rahyuda (2018); Khair dan Siagian (2018); dan Astuti dan Iverizkinawati (2018) serta melalui pengembangan skala.

**HASIL PENELITIAN**

Karakteristik pegawai Kementerian Perdagangan yang berpartisipasi dalam penelitian berbeda dalam hal jenis kelamin, usia, latar belakang pendidikan dan lama bekerja seperti yang ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel 1. Profil Responden

Pernyataan	Jumlah	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki laki	67	41.36%
Perempuan	95	58.64%
<b>Usia</b>		
26 - 30 tahun	20	12.35%
31 - 35 tahun	46	28.40%
> 35 tahun	96	59.26%
<b>Pendidikan Terakhir</b>		
SMA	0	0
D3	13	8.0%
S1	64	39.5%
S2	83	51.2%
S3	2	1.2%
<b>Lama Bekerja</b>		
< 1 tahun	8	4.94%
1 - 5 tahun	9	5.56%
5 - 10 tahun	36	22.22%
> 10 tahun	109	67.28%

Sumber: Hasil Pengolahan Data

**A. Outer Model**

Analisa *outer model* dilaksanakan dalam rangka melakukan uji validitas dan reliabilitas konstruk dari tiap variabel dan membuat kepastian yaitu indikator dari sebuah konstruk punya korelasi yang tinggi. Uji korelasi menurut nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted*. Ukurannya dirasa mencukupi jika nilai AVE  $\geq$  0.50 dan setiap indikator

mempunyai nilai *loading factor*  $\geq$  0.70 (Hair et al. 2014). Nilai *outer loading* berkisar 0.4-0.7 masih bisa dipakai selama nilai AVE  $\geq$  0.55. Nilai *outer loading* tiap indikator dari penelitian ini antara 0.530 dan 0.876 yang menunjukkan yaitu masing-masing indikator valid sebagai pengukur konstraknya.

Tabel 2. Nilai Outer Loading

Variabel	Butir Pernyataan	Outer Loading	Ket
Gaya Kepemimpinan Transformasional	GK1	0.530	Valid
	GK2	0.591	Valid
	GK3	0.755	Valid
	GK4	0.852	Valid
	GK5	0.855	Valid
	GK6	0.667	Valid
	GK7	0.876	Valid
	GK8	0.757	Valid
	GK9	0.772	Valid
	GK10	0.845	Valid
	GK11	0.832	Valid
	GK12	0.697	Valid
Lingkungan Kerja	LK2	0.627	Valid
	LK6	0.706	Valid
	LK7	0.769	Valid
	LK8	0.724	Valid
Kepuasan Kerja Pegawai	KK7	0.628	Valid
	KK8	0.707	Valid
	KK9	0.748	Valid
	KK10	0.743	Valid
	KK11	0.731	Valid
	KK13	0.801	Valid
	KK14	0.809	Valid
	KK15	0.696	Valid
	KK16	0.531	Valid
KK17	0.547	Valid	

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Uji validitas selanjutnya adalah uji *discriminant validity*. Dengan memakai kriteria Fornell-Larcker yaitu nilai akar kuadrat AVE harus melebihi nilai hubungan antar konstruk (Hair et al., 2014). Data pada tabel 3 merupakan nilai AVE untuk setiap variabel dari hasil analisis terakhir dan perolehan nilai dari pengujian instrumen ini telah dinyatakan valid. Nilai AVE untuk semua variabel berada sesuai dengan

yang dipersyaratkan yaitu 0,5 (*range* 0.501 s.d. 0.577) maka telah memenuhi *convergent validity*.

Tabel 4 berikut menyajikan analisis diskriminan sesuai kriteria Fornel dan Larcker yaitu nilai akar kuadrat melebihi nilai hubungan antar konstruk. Hasil

Tabel 3. Nilai *Average Variance Extracted*

Variabel	Average Variance Extrated (AVE)
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.577
Lingkungan Kerja	0.501
Kepuasan Kerja Pegawai	0.502

Sumber: Hasil Pengolahan Data

perhitungannya disajikan dibawah ini:

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Diskriminan

Konstruk	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja Pegawai	Lingkungan Kerja
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.760		
Kepuasan Kerja Pegawai	0.690	0.708	
Lingkungan Kerja	0.566	0.611	0.708

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Selanjutnya menguji reliabilitas konstruk dilaksanakan melalui mengamati nilai *composite reliability*. Suatu variabel dinyatakan reliabel apabila nilai CR memenuhi yaitu harus lebih besar dari 0.7 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil perhitungan *composite reliability* seperti pada tabel berikut:

Tabel 5. Tabel Nilai *Composite Reliability*

Konstruk	Composite Reliability
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.941
Kepuasan Kerja Pegawai	0.916
Lingkungan Kerja	0.800

Sumber: Hasil Pengolahan Data

### B. Inner Model

R-Square ( $R^2$ ) adalah pengukuran untuk mengetahui

seberapa besar konstruk independen menjelaskan konstruk dependen. Diperoleh pengukuran  $R^2$  pada penelitian ini adalah 0.547 atau 54,7%, artinya konstruk kepuasan kerja dipengaruhi oleh konstruk gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja sebesar 54,7%, sisanya dijelaskan atau dipengaruhi oleh konstruk lain sebesar 45,3%.

Tabel 6. Tabel Nilai R-square ( $R^2$ )

Konstruk	R Square
Kepuasan Kerja Pegawai	0.547

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Untuk menguji hipotesis, dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur, uji t (t-test) dan p-value karena penelitian ini menggunakan sampel sebagai data atau sensus. Ketiga nilai tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Pengujian Hipotesis

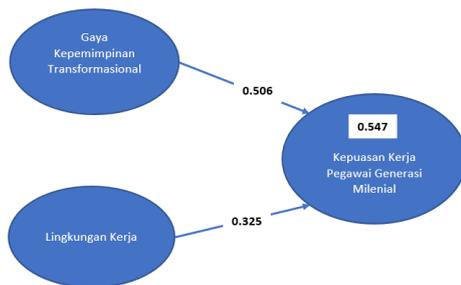
Hipotesis	Koefisien Jalur	Uji t	p-value	Arah
H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai	0.506	7.558	0.000	Positif
H2: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai	0.325	4.621	0.000	Positif

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Tabel diatas menginformasikan bahwa arah koefisien jalur untuk kedua konstruk eksogen adalah positif sesuai dengan hipotesis. Konstruk yang terdominan memberi pengaruh kepuasan kerja pegawai milenial adalah gaya kepemimpinan transformasional dengan nilai 0.506 dan diikuti oleh lingkungan kerja dengan nilai 0.325. Berdasarkan nilai uji t (7.558 dan 4.621) yaitu lebih tinggi dari 1.96 dan p-value yang lebih rendah dari 0.05 (0.000 dan 0.000) maka semua konstruk signifikan karena punya nilai uji t

lebih besar dari 1.96 dan p-value lebih kecil dari 0.05.

Gambar di bawah merupakan hasil output *outer model* dari aplikasi PLS-SEM yang menunjukkan nilai  $R^2$  kepuasan kerja pegawai sebesar 0.547. Nilai *outer loading* berkisar antara 0.707 hingga 0.809. Sedangkan nilai koefisien untuk setiap jalurnya sebesar 0.503 untuk gaya kepemimpinan transformasional dan 0.325 untuk lingkungan kerja.



Gambar 2. Hasil analisis outer model  
Sumber: Hasil Pengolahan Data

## PEMBAHASAN

Hasil olah data menyebutkan yaitu gaya kepemimpinan transformasional punya pengaruh positif pada rasa puas kerja pegawai dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.506 dan berarah positif. Hasil ini sesuai dengan penelitian terdahulu dari Sitompul dan Mujiati (2015), Wiranata dan Mudiarta (2016), Artawan dan Mujiati (2017), Daniati dan Mujiati (2018); Siagian dan Khair (2018); Wasistha dan Rahyuda (2018); Putra dan Surya (2020). Semakin ideal dan sesuai atau tingginya dimensi gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi kepuasan kerja pegawai.

Hipotesis berikutnya dengan hasil koefisien jalur 0.325 dan berarah positif maka lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap

kepuasan kerja pegawai diterima. Pernyataan ini didukung oleh beberapa penelitian yang lalu oleh Cahyanto dan Mudiarta (2016), Antari dan Suwandana (2016), Daniati dan Mujiati (2018). Semakin nyaman lingkungan kerja yang disediakan oleh organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Arah koefisien jalur kedua hipotesis adalah positif atau bergerak searah dengan konstruk yang paling tinggi adalah gaya kepemimpinan transformasional diikuti oleh lingkungan kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan konstruk gaya kepemimpinan sebagai prioritas dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Ketika organisasi mampu memiliki pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan transformasional yang diimplementasikan dengan baik, maka akan berdampak kepada kepuasan kerja pegawai. Namun demikian organisasi juga perlu memperhatikan lingkungan kerja mengingat konstruk tersebut juga memiliki pengaruh langsung pada kepuasan kerja pegawai.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai generasi milenial Kementerian Perdagangan. Begitupula lingkungan kerja memberikan pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja pegawai generasi milenial Kementerian Perdagangan.

**Keterbatasan Penelitian Dan Saran Untuk Penelitian Berikutnya**

Penelitian ini hanya dilakukan pada Kementerian Perdagangan, satu instansi Pemerintah dan tidak mengukur konstruk lain yang mempengaruhi kepuasan pegawai misalnya kompensasi, stress kerja dan *work life balance*. Untuk penelitian selanjutnya bisa dilakukan survey atau wawancara pendahuluan untuk mendapatkan konstruk paling berpengaruh bagi pegawai pada obyek penelitian. Model penelitian dapat ditambahkan konstruk yang lain seperti kompensasi mengingat kompensasi berhubungan dengan pendapatan yang sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Antari, Gusti Ayu Eka Jenani dan Suwandana, I Gusti Made. 2016. Pengaruh Lingkungan Kerja, Keadilan Organisasional, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(7): 4518-4544.
- Arthawan, K. J., & Mujiati, N. W. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada LPD Kesiman di Denpasar (Doctoral dissertation, Udayana University)
- Astuti, R., & Iverizkinawati, I. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(1).
- Bernarto, I., & Herjany, E. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Stress Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Guru TK dan SD. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 18(2), 154-164.
- Cahyanto, Babby Dwiki Putra dan Mudiarta Utama, I Wayan. 2016. Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Cakra Transport Utama Jimbaran, Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(5): 3248-3273
- Chandra, D. O., Hubeis, A. V. S., & Sukandar, D. (2017). Kepuasan kerja generasi X dan generasi Y terhadap komitmen kerja di Bank Mandiri Palembang. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, 3(1), 12-12.
- Daniati, N. L. H., & Mujiati, N. W. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Lpd Kerobokan (Doctoral dissertation, Udayana University)
- Fahreza, S. (2019). Analisis Faktor Engagement Karyawan Generasi Milenial pada Perusahaan Berbasis Ekonomi Kreatif.
- Fathonah, Siti dan Ida Utami. 2010. Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

- Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar dengan Keyakinan diri (Self Efficacy) sebagai Variable Pemoderasi. E-Journal STIE AUB Surakarta. Vol. 1, No. 1, hal. 1-20.
- Gardjito, A.H., M.A. Musadieg, dan G.E Nurtjahjono. 2014. Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan (studi pada karyawan bagian produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 13(1): 1-8.
- Ghozali, I. & Latan, H. (2015). *Partial least squares: concepts, techniques and applications using smartpls 3.0* (2<sup>nd</sup> ed.). Semarang: Diponogoro University Press.
- Hasibuan, S.P Malayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Cetakan 9. PT. Bumi Aksara.
- Jain, R. and S. Kaur. 2014. Impact of work environment on job satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications*. 4(1): 1-8.
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials'(lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of business and psychology*, 25(2), 265-279.
- Laporan Kinerja Kementerian Perdagangan Tahun 2017 diakses dari <https://www.kemendag.go.id/id/about-us/strategic-planning/laporan-kinerja-kementerian-perdagangan-tahun-2017>
- Laporan Kinerja Kementerian Perdagangan Tahun 2018 diakses dari <https://www.kemendag.go.id/id/about-us/strategic-planning/laporan-kinerja-kementerian-perdagangan-tahun-2018>
- Laporan Kinerja Kementerian Perdagangan Tahun 2019 diakses dari <https://www.kemendag.go.id/id/about-us/strategic-planning/laporan-kinerja-kementerian-perdagangan-tahun-2019>
- Laporan Kinerja Kementerian Perdagangan Tahun 2020 diakses dari <https://www.kemendag.go.id/id/about-us/strategic-planning/laporan-kinerja-kementerian-perdagangan-tahun-2020>
- Maulizar, Musnadi Yunus. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(1), pp: 1-13.
- Miftah, T. (2010). *Prilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Nitisemito, A. S. (2008). *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Octaviani, H., & Hartijasti, Y. (2016). Pengaruh Person Organization Fit dan Budaya Organisasi terhadap Turnover Intention dengan kepuasan Kerja sebagai variabel Mediator. *Jurnal*

- Manajemen Indonesia*, 16(1), 1-14.
- Putra, I. M., & Surya, I. B. (2020). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Toyota AUTO 2000 Denpasar. *E-Jurnal Manajemen*, 9(2), 405-425.
- Rivai Zainal, Veithzal. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P., and Judge, t.A. 2014. *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta: Selemba Empat.
- Safitri, A., Wismantari, T., & Hermawati, V. (2021). *Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil (PNS) generasi "Y" (kasus pada kementerian perdagangan)* (Doctoral dissertation, Universitas Pelita Harapan).
- Saputra, I. D. G. A., & Sudharma, I. N. (2017). *Pengaruh Promosi Jabatan, Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju: Bandung.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59-70
- Sitompul. Asri Ardendy dan Mujiati, Ni Wayan. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Finansial Pada Kepuasan Kerja Karyawan PT. Auto 2000 Sanur. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(8): 2360-2379.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan (R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Tohardi, Ahmad. 2007. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pontianak: Mandar Maju.
- Wasistha, C. G., & Rahyuda, A. G. (2018). Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *E-Jurnal Manajemen*, 7(12), 6901-6931.
- Wisnawa, I. N. A., & Dewi, A. S. K. (2020). Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Organizational Citizenship Behaviour dengan Dimediasi Variabel Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen*, 9(2), 528-552.

**Kepuasan Kerja Pegawai Ditinjau dari Kualitas Kepemimpinan,  
Kompensasi, Fasilitas dan Lingkungan Kerja pada Kecamatan Bayat  
Kabupaten Klaten**

<sup>1</sup>Agus Nuryunanto, <sup>2</sup>Kartika Hendra Ts, <sup>3</sup>Istiatin  
Universitas Islam Batik Surakarta, Jawa Tengah. Indonesia  
Email : [1agusnuryunanto77@gmail.com](mailto:1agusnuryunanto77@gmail.com)

(Diterima: November 2021; Direvisi: Desember 2021; Dipublikasikan: Januari 2022)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel kualitas kepemimpinan, kompensasi, fasilitas, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Kecamatan Bayat Kabupaten Klaten. Metode penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif kuantitatif dengan populasi semua karyawan yang bekerja di Kecamatan Bayat sejumlah 35 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah teknik sampel jenuh atau sensus. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Penelitian ini menggunakan metode analisis asumsi klasik, uji regresi linear berganda, uji kelayakan model (uji F), uji hipotesis (uji t), dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Sedangkan secara simultan, kualitas kepemimpinan, kompensasi, fasilitas, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kecamatan Bayat Kabupaten Klaten. Variabel kualitas kepemimpinan, kompensasi, fasilitas, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 37,9% sedangkan 62,1% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti. Saran dari penelitian ini, Kecamatan Bayat Kabupaten Klaten supaya terus meningkatkan kualitas kepemimpinan, kompensasi, fasilitas, dan lingkungan kerja yang ada, sehingga akan membuat kepuasan kerja pegawai semakin meningkat.

**Kata Kunci: Kepuasan, Kualitas Kepemimpinan, Kompensasi, Fasilitas,  
Lingkungan Kerja**

## **PENDAHULUAN**

Dalam sebuah organisasi, sumber daya manusia yang cakap, terampil dan berkualitas sangat dibutuhkan mengingat perannya yang sangat besar dalam menjalankan suatu kegiatan yang dapat menentukan keberhasilan organisasi tersebut. Bagi organisasi pemerintah, pegawai baik ASN (Aparatur Sipil Negara) maupun non ASN merupakan aset organisasi yang sangat berharga yang harus dikelola dengan baik agar dapat memberikan kontribusi yang maksimal.

Salah satu perhatian utama organisasi pemerintah adalah kepuasan kerja karyawannya. Kepuasan merupakan hal individu yang bersumber dari perasaan seseorang. Apabila harapan telah terpenuhi maka akan tercipta rasa kepuasan yang akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan semangat dan pada akhirnya membantu organisasi mencapai tujuan yang diinginkan. Karyawan yang bekerja dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menyenangkan dan lebih loyal kepada organisasi. Kompensasi, semangat dan semangat kerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya akan meningkat. Begitu pula sebaliknya, karyawan dengan tingkat kepuasan yang rendah akan memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang membosankan sehingga mereka merasa terdorong untuk melakukan pekerjaannya. Jika suatu organisasi memiliki karyawan yang kepuasan kerjanya sebagian besar rendah, maka akan berdampak pada pencapaian kinerja organisasi.

Kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang atasan dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi kepuasan karyawan yang akan menentukan berhasil tidaknya organisasi tersebut dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Satyawati (2014), gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Harahap (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pemberian kompensasi atas hasil kerja pegawainya akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai berdasar penelitian dari Mahendrawan (2015) dan Nugraha (2016). Hasil penelitian tersebut agak berbeda dengan hasil penelitian Harahap (2019) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Ketersediaan fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan menurut penelitian Murtani (2017), dimana fasilitas kerja yang memadai membuat tingkat kepuasan karyawan menjadi tinggi. Faktor lingkungan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan berdasarkan penelitian dari Maslichah (2017). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wibowo (2014) dan Nugraha (2016).

Kecamatan Bayat merupakan salah satu organisasi perangkat daerah di Kabupaten Klaten yang berlokasi di Jalan Raya Bayat-Cawas No. 07 Paseban Bayat Klaten. Kecamatan mempunyai tugas dan

fungsi memberikan pelayanan kepada masyarakat dan pembinaan secara langsung ke desa. Pegawai Kecamatan Bayat yang berjumlah 35 orang dituntut memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Pegawai bisa melaksanakan tugasnya dengan baik dalam pelayanan apabila memiliki tingkat kepuasan yang tinggi di dalam lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Bayat diperkirakan belum maksimal terlihat dari kurang maksimalnya pegawai dalam bekerja sesuai jam kerja.

Mengingat pentingnya kepuasan kerja pegawai dan hasil penelitian terdahulu yang beragam tentang variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, penelitian ini akan menguji kembali pengaruh kualitas kepemimpinan, kompensasi, fasilitas, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (dalam Genapathi, 2016) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Menurut Robbins dan Judge (2009:119), ada lima faktor kepuasan kerja yaitu:

1. Kepuasan terhadap Pekerjaan  
Kepuasan ini akan tercapai apabila pekerjaannya sesuai dengan minat dan kemampuannya sendiri.
2. Kepuasan terhadap Imbalan  
Kepuasan ini akan tercapai apabila pegawai merasa gaji atau upah yang diterimanya sesuai dengan beban kerjanya dan seimbang dengan pegawai

lain yang bekerja di organisasi tersebut.

3. Kepuasan terhadap Supervisi Atasan

Pegawai merasa bahwa atasannya mampu memberikan motivasi baik secara materiil maupun immaterial.

4. Kepuasan terhadap Rekan Kerja.

Pegawai merasa puas terhadap rekan kerjanya yang mampu memberikan bantuan teknis dan dorongan.

5. Kesempatan Promosi

Kesempatan untuk meningkatkan posisi jabatan pada struktur organisasi.

### 2. Kualitas Kepemimpinan

Adair (2002) dalam Iqbal *et. Al* (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk membujuk orang lain untuk mencari tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini sejalan dengan pendapat Samsudin (2009:287) kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sikap seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi kinerja bawahannya. Komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan akan menghasilkan kinerja yang baik untuk mengurangi tingkat penurunan kinerja karyawan.

### 3. Kompensasi

Pengertian kompensasi menurut Hasibuan (2017:119) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima

karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Berdasarkan penjelasan di atas, kompensasi dapat dibedakan menjadi 2 jenis yaitu:

1. Kompensasi finansial

Kompensasi finansial dibagi menjadi kompensasi tidak langsung dan kompensasi langsung. Kompensasi langsung adalah pembayaran kepada karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau komisi. Sedangkan kompensasi tidak langsung adalah semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung, termasuk liburan, asuransi, perawatan keagamaan, layanan seperti perawatan anak, dll.

2. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non-finansial meliputi penghargaan seperti pujian dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan, produktivitas dan kepuasan kerja.

4. Fasilitas

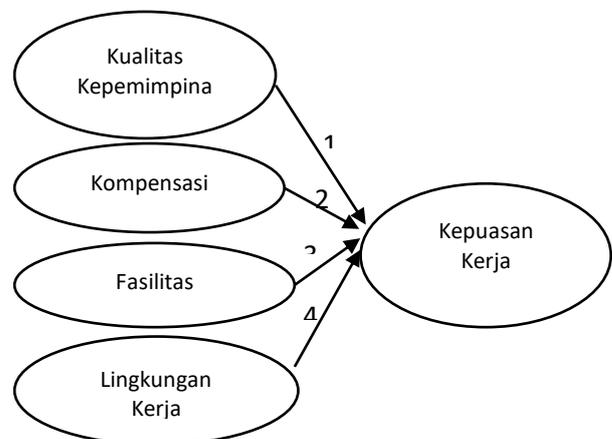
Menurut Lupiyaodi (2006:34), fasilitas adalah fasilitas yang digunakan untuk memudahkan menjalankan fungsi. Adapun yang dapat memperlancar dan memperlancar fungsi tersebut dapat berupa benda atau uang. Semakin baik fasilitas yang digunakan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawannya. Semua organisasi harus menyediakan fasilitas yang menyenangkan bagi karyawannya seperti tempat ibadah, jaminan kesehatan, jaminan hari tua, dll.

Ahyari (2006: 128) mengatakan bahwa fasilitas kerja adalah segala sesuatu yang terdapat di perusahaan yang ditempati dan dinikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan dan untuk kelancaran pekerjaan.

5. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah suatu kondisi yang memberikan suasana dan situasi kerja yang nyaman bagi karyawan dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh suatu perusahaan. Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menyebabkan karyawan sulit berkonsentrasi dalam bekerja, sehingga menurunkan produktivitas kerja. Menurut Afandi (2018:66), lingkungan kerja ada di lingkungan pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas seperti suhu, kelembaban, ventilasi, penerangan, kebisingan, kebersihan tempat kerja, dan baik tidaknya peralatan kerja. memadai.

**KERANGKA PENELITIAN DAN HIPOTESIS**



Gambar 1. Kerangka Penelitian

- a. Pengaruh Kualitas Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Satyawati dan Suartana (2014) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, Kebede dan Demeke (2017), Tarigan (2018), Harahap dan Khair (2019) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: Hipotesis 1 Kualitas kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Kecamatan Bayat.

- b. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Mahendrawan dan Indrawati (2015) menjelaskan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal itu sejalan dengan beberapa peneliti (Nugraha dan Surya, 2016; Tarigan, 2018; Darma *et al.*, 2018) yang menyatakan hal yang sama bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian-penelitian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 2: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Kecamatan Bayat Kabupaten Klaten.

- c. Pengaruh Fasilitas terhadap Kepuasan kerja Pegawai

Murtani (2017) menjelaskan bahwa fasilitas kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

karyawan. Darma dkk. (2018) menyatakan hal yang sama bahwa fasilitas kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 3: Fasilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Kecamatan Bayat Kabupaten Klaten.

- d. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan kerja Pegawai

Wibowo dkk. (2014) menjelaskan bahwa lingkungan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan beberapa peneliti (Saripuddin, 2015; Nugraha dan Surya, 2016; dan Hidayat, 2017) yang menyatakan hal yang sama bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 4: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Kecamatan Bayat Kabupaten Klaten.

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kecamatan Bayat Kabupaten Klaten sejumlah 35 orang, sehingga menggunakan teknik sampling jenuh atau sensus. Teknik analisis data menggunakan uji asumsi klasik dan regresi linier berganda<sup>1</sup>.

**HASIL PENELITIAN**

Tabel 1  
Uji Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisisn	Deskripsi
(Constant)	12,317	Positif
Kualitas	0,399	Positif
Kompensasi	0,061	Positif
Fasilitas	0,231	Positif
Lingkungan	-0,156	Negatif

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui persamaan regresi linier berganda yang terbentuk adalah :

$$Y = 12,317 + 0,399 X_1 + 0,061 X_2 + 0,231 X_3 + (- 0,156) X_4$$

Berdasarkan persamaan regresi di atas, pengertian dari koefisien masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

- Konstanta sebesar 12,317 menunjukkan bahwa jika variabel kualitas kepemimpinan ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ), fasilitas ( $X_3$ ) dan lingkungan kerja ( $X_4$ ) diibaratkan nol atau dianggap konstan maka kepuasan kerja naik sebesar 12,317.
- Nilai koefisien regresi kualitas kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar 0,399 yang berarti bahwa apabila variabel kompensasi ( $X_2$ ), fasilitas ( $X_3$ ) dan lingkungan kerja ( $X_4$ ) konstan, maka dengan adanya peningkatan kualitas kepemimpinan mengakibatkan kepuasan kerja meningkat sebesar 0,399
- Koefisien regresi kompensasi ( $X_2$ ) sebesar 0,061 yang berarti bahwa apabila kualitas kepemimpinan ( $X_1$ ), fasilitas kerja ( $X_3$ ) dan lingkungan kerja ( $X_4$ ) konstan, dengan adanya peningkatan kompensasi mengakibatkan kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,061.
- Koefisien regresi fasilitas kerja ( $X_3$ ) sebesar 0,231 yang berarti bahwa apabila kualitas kepemimpinan ( $X_1$ ), kompensasi

( $X_2$ ) dan lingkungan kerja ( $X_4$ ) konstan, maka dengan adanya peningkatan fasilitas kerja mengakibatkan kepuasan kerja meningkat sebesar 0,231.

- Koefisien regresi lingkungan kerja ( $X_4$ ) sebesar -0,156 yang berarti apabila kualitas kepemimpinan ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ) dan fasilitas kerja ( $X_3$ ) konstan, maka dengan adanya peningkatan lingkungan kerja ( $X_4$ ) mengakibatkan kepuasan kerja turun sebesar 0,156 karena nilainya negatif. Penurunan ini terjadi karena selama pandemi covid-19, ruangan-ruangan kantor harus dibuka walaupun ada pendingin ruangan untuk menghindari penyebaran virus Covid-19. Hal ini membuat pegawai yang sedang bekerja di ruangan merasa tidak nyaman dengan lingkungan kantor seperti suhu udara, kelembaban, suara bising, dll.

Tabel 2

Hasil Uji Kelayakan Model

Model	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub>	Sig.
Regression	6,180	2,690	0,001

Berdasarkan hasil analisis data, didapatkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  (6,180) >  $F_{tabel}$  (2,690) dan signifikansi 0,001 < 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya ada pengaruh antara kualitas kepemimpinan, kompensasi, fasilitas kerja, dan lingkungan kerja secara simultan dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain, model memenuhi uji kelayakan.

Tabel 3

Hasil Uji Hipotesis

Variabel	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	Sig
Kepemimpinan	3,652	2,042	0,001
Kompensasi	0,477	2,042	0,637
Fasilitas	1,579	2,042	0,125
Lingkungan	-2,384	2,042	0,024

Berdasarkan hasil uji hipotesis dalam tabel di atas, didapatkan hasil sebagai berikut:

1) Pengaruh Kualitas kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian uji hipotesis untuk variabel kualitas kepemimpinan, diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 3,652 dan tingkat signifikansi 0,001. Oleh karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,652 > 2,042$ ) dan  $sig$  ( $0,001$ )  $< 0,05$ , maka hipotesis pertama diterima. Artinya kualitas kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Bayat Kabupaten Klaten. Artinya hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kualitas kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan terbukti.

2) Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis untuk variabel kompensasi diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 0,477 dan tingkat signifikansi sebesar 0,637. Karena  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $0,477 < 2,042$ ) dan  $sig$  ( $0,637$ )  $> 0,05$  maka hipotesis kedua ditolak. Artinya kompensasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Kecamatan Bayat Kabupaten Klaten. Artinya hipotesis kedua yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, tidak terbukti.

3) Pengaruh Fasilitas Kerja terhadap Kepuasan kerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian uji hipotesis untuk variabel fasilitas kerja, diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 1,579 dan tingkat

signifikansi 0,125. Oleh karena  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $1,579 < 2,042$ ) dan  $sig$  ( $0,125$ )  $> 0,05$ , maka hipotesis ketiga ditolak. Hal tersebut berarti bahwa fasilitas kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Kecamatan Bayat Kabupaten Klaten. Artinya hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa fasilitas kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, tidak terbukti.

4) Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan kerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian uji hipotesis untuk variabel lingkungan kerja, diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar -2,384 dan tingkat signifikansi 0,024. Oleh karena  $t_{hitung} < -t_{tabel}$  atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $-2,384 < -2,042$ ) dan  $sig$  ( $0,024$ )  $< 0,05$ , maka hipotesis keempat diterima. Hal tersebut berarti bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Kecamatan Bayat Kabupaten Klaten. Artinya hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa fasilitas kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, tidak terbukti.

Tabel 4

Hasil Uji Koefisien Determinasi

R	R Square	Adjusted R Square
0,672	0,452	0,379

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai *adjusted R square* sebesar 0,379. Hal ini berarti bahwa variabel kualitas kepemimpinan, kompensasi, fasilitas kerja, dan lingkungan kerja memberikan sumbangan terhadap kepuasan kerja sebesar 37,9% dan sisanya sebesar 62,1% diterangkan oleh variabel lain

yang tidak dimasukkan<sup>1</sup> dalam penelitian ini.

## PEMBAHASAN

### 1. Pengaruh Kualitas kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian seperti yang disajikan pada tabel 3 diketahui bahwa kualitas kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Bayat Kabupaten Klaten. Hasil ini menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan dapat mendorong Kecamatan Bayat untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Satyawati & Suartana (2014) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

### 2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan kerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian sebagaimana disajikan pada tabel 3 menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di Kecamatan Bayat Kabupaten Klaten. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa kompensasi tidak dapat mendorong Kecamatan Bayat untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mahendrawan & Indrawati (2015) yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini disebabkan karena kompensasi berupa tambahan penghasilan pegawai kurang memperhatikan beban

kerja sehingga ada beberapa pegawai yang mempunyai beban kerja banyak merasa kurang puas dengan kompensasi yang besarnya sama dengan pegawai yang beban kerjanya kurang banyak.

### 3. Pengaruh Fasilitas terhadap Kepuasan kerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian sebagaimana disajikan pada tabel 3 menunjukkan bahwa fasilitas tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di Kecamatan Bayat Kabupaten Klaten. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa fasilitas tidak dapat mendorong Kecamatan Bayat untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Darma Budi *et al.* (2018) yang hasilnya menunjukkan bahwa fasilitas berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

Penelitian ini dilakukan di masa pandemi covid-19 dimana Kecamatan Bayat menerapkan sistem kerja WFH (*Work From Home*) sehingga baik atau tidaknya fasilitas di kantor tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

### 4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan kerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian seperti tersaji pada tabel 3 menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Kecamatan Bayat Kabupaten Klaten. Jika dilihat dari koefisien regresi, pengaruhnya adalah negatif. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang bagus tidak dapat mendorong Kecamatan Bayat

untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nugraha & Surya (2016) yang hasilnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini dilakukan pada masa pandemi covid-19. Selama masa pandemi, ruangan - ruangan di kantor tetap dibuka meskipun ada AC untuk menghindari penyebaran virus Covid-19. Jadi, walaupun lingkungan kantor nyaman, pegawai tetap merasa kurang nyaman dengan lingkungan kantor seperti suhu udara, kelembaban, suara bising, resiko penularan covid-19, dll. Hal inilah yang menyebabkan kepuasan kerja pegawai Kecamatan Bayat agak menurun.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ditarik kesimpulan bahwa:

1. Kualitas kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Kecamatan Bayat Kabupaten Klaten.
2. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini disebabkan karena kompensasi berupa tambahan penghasilan pegawai kurang memperhatikan beban kerja sehingga ada beberapa pegawai yang mempunyai beban kerja banyak merasa kurang puas dengan kompensasi yang besarnya sama dengan pegawai yang beban kerjanya kurang banyak.
3. Fasilitas tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai karena selama masa pandemi covid-19,

Kecamatan Bayat menerapkan sistem kerja WFH (*Work From Home*) sehingga baik atau tidaknya fasilitas di kantor tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

4. Lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini dikarenakan selama pandemi covid-19, ruangan-ruangan di kantor harus dibuka walaupun ada pendingin ruangan untuk menghindari penyebaran virus Covid-19. Hal ini membuat pegawai yang sedang bekerja di ruangan merasa tidak nyaman.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Darma, B., Suryani, A., & Surono, Y. 2019. Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Sekecamatan Muara Bulian Kabupaten Batang Hari. *Jurnal Manajemen dan Sains, Vol.3 No.2.*
- Harahap, D., S., & Khair, H. 2019. Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja melalui motivasi kerja karyawan PT.PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Utara. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol.2 No.1.*
- Hasibuan, Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kebede, A., M., & Demeke, G., W. 2017. *The Influence of Leadership Styles on Employees Job Satisfaction in Ethiopian Public Universities.*

*Contemporary Management Research, Vol.13 No.3.*

- Mahendrawan, I., G., & Indrawati, A., D. 2015. Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja karyawan<sup>1</sup> PT. Panca Dewata Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud, Vol.4 No.11.*
- Maslichah, N., I., & Hidayat, K. 2017. Pengaruh *Work-Life Balance* Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Perawat RS Lavette Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol 49 No.1.*
- Murtani, A. 2017. Pengaruh Pengembangan Karyawan dan Fasilitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT Bank Sumut Syariah Cabang Medan. *E-Jurnal Al-Qasd, Vol.1 No.2.*
- Nugraha, M., B., I., & Surya, I., B., K. 2016. Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen Unud, Vol.5 No.1.*
- Satyawati, N., M., R., & Suartana, I., W. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak pada Kinerja Keuangan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Kabupaten Badung. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana, Vol.6 No.1.*
- Tarigan, K., A., A. 2018. *The Effect Of Compensation And Leadership On Employee Satisfaction In PT. Rotella Persada Mandiri 1 Perbaungan.* *Journal of Management Science (JMAS), Vol.1 No.4.*
- Wibowo, M., Musadieg, M., A., & Nurtjahjono, G., E. 2014. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kandatel Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol.16 No.1.*

**Pengaruh Pengembangan Karir dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Surya Toto Indonesia di Tangerang**

*Haerofiatna*

*Universitas Primagraha, Serang, Banten, Indonesia*

*Email : [haerofiatna@primagraha.ac.id](mailto:haerofiatna@primagraha.ac.id)*

(Diterima: Desember 2021; Direvisi: Desember 2021; Dipublikasikan: Januari 2022)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Karir dan Penempatan Kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Surya Toto Indonesia di Tangerang. Metode yang digunakan adalah *explanatory research* dengan teknik analisis menggunakan analisis statistik dengan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 42,9%, uji hipotesis diperoleh  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel atau  $(7,148 > 1,995)$ . Penempatan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 42,5%, uji hipotesis diperoleh  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel atau  $(7,092 > 1,995)$ . Pengembangan Karir dan Penempatan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi  $Y = 8,751 + 0,390X_1 + 0,400X_2$  dan kontribusi pengaruh sebesar 57,4%, uji hipotesis diperoleh  $F$  hitung  $>$   $F$  tabel atau  $(45,139 > 2,748)$ .

**Kata Kunci:** Pengembangan Karir, Penempatan Kerja, Kinerja Karyawan

## PENDAHULUAN

Industri sanitaire di Indonesia kini tumbuh dengan pesat seiring dengan banyaknya kebutuhan masyarakat yang berkehidupan modern. Kondisi ini memungkinkan perusahaan terus melakukan inovasi produknya guna mengoptimalkan pasar yang ada, dan tentu harus memiliki karyawan yang mampu bekerja secara maksimal mengingat kinerja karyawan merupakan sebuah perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya digunakan sebagai dasar atau acuan penilaian terhadap karyawan didalam suatu organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi oleh karena itu, kinerja juga merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Setiap perusahaan dalam melakukan aktivitasnya pasti memiliki tujuan yang hendak dicapai, untuk mencapai atau mewujudkan tujuan tersebut setiap perusahaan harus pandai dalam memilih strategi, terutama adalah perencanaan sumber daya manusia yang pada intinya adalah terfokus pada langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen. Atas tersedianya tenaga kerja yang tetap untuk menempati jabatan serta waktu yang tepat dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang ditetapkan. Mereka memandang kerja adalah sesuatu yang mulia sehingga faktor sumber daya manusia dalam pelaksanaan kerja tidak boleh diabaikan. Hal tersebut terlihat dari semakin kecilnya permintaan untuk memperhatikan aspek manusia bukan

hanya terfokus pada aspek teknologi dan ekonomi. Persaingan dalam dunia kerja yang semakin meningkat memacu perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja, sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan yang mendatangkan profit (keuntungan) dan bermanfaat bagi masyarakat. Untuk mencapai tujuan perusahaan secara elektif tentunya diperlukan sumber daya manusia (tenaga kerja) yang berkualitas dan sesuai dengan bidangnya saat ini.

PT. Surya Toto Indonesia merupakan perusahaan bergerak di bidang pengadaan sanitari yang terbuat dari bahan dasar keramik. Perusahaan dalam meningkatkan produktivitasnya melakukan suatu bentuk kegiatan yaitu penempatan tenaga kerja atau karyawan yang memiliki tingkat kompeten yang berbeda-beda. Perbedaan kemampuan ini ditentukan berdasarkan basil perekrutan (recruitment) dan kualifikasi (*qualification*) perusahaan. Bahkan untuk promosi jabatan itu sendiri ditentukan berdasarkan penempatan kerja itu sendiri. Penempatan kerja merupakan salah satu faktor penting yang tidak boleh diabaikan dalam mencapai tujuan perusahaan. Jika perusahaan salah menempatkan karyawan pada tempat yang bukan keahliannya maka kinerja karyawan tidak akan maksimal sehingga tujuan perusahaan tidak efektif dan tidak efisien. Kinerja dan penempatan karyawan sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Jika penempatan karyawan sesuai dengan keahliannya maka kinerja karyawan akan maksimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Disamping itu, di

dalam peningkatan tenaga kerja (karyawan) terdapat aspek lain demi tercapainya tujuan perusahaan yaitu pengembangan karir karyawan (*career development*). Ketika karyawan melakukan hal yang serupa dan secara berulang-ulang, hal tersebut akan berdampak buruk yang selanjutnya karyawan tersebut akan mengalami kejenuhan dalam bekerja. Untuk mencegah hal tersebut terjadi pasti di perlukannya proses pengembangan karir karyawan. Yang dimana, menurut Hasibuan (2016) pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

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

Dengan memiliki karyawan yang memiliki wawasan mengembangkan karirnya diperusahaan dan pihak perusahaan secara tepat mampu menempatkan karyawannya pada divisi yang tepat sesuai dengan kemampuan karyawan, maka tujuan perusahaan dengan mengoptimalkan keuntungan mampu dicapai.

Berdasarkan pemaparan yang disampaikan di atas, maka penulis tertarik melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul “Pengembangan Karir Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Surya Toto Indonesia Di Tangerang”.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Pengembangan Karir

Pengembangan karir menurut Rivai (2017) menjelaskan bahwa “pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan”. Pengembangan karir sangat diharapkan oleh setiap pegawai karena akan mendapatkan hak-hak atas apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non materiil”.

### 2. Penempatan Kerja

Menurut Bangun (2016) mendefinisikan “Penempatan (*placement*) berkaitan dengan penyesuaian kemampuan dan bakat seseorang dengan pekerjaan yang akan dikerjakannya. Suatu tugas manajer yang penting untuk menempatkan orang sesuai dengan pekerjaan yang tepat. Seseorang diberikan pekerjaan sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimilikisesai dengan persyaratan pekerjaan”.

### 3. Kinerja Karyawan

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

## METODE PENELITIAN

### 1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 70 responden PT. Surya Toto Indonesia di Tangerang

### 2. Sampel

Sampel dalam penelitian ini

berjumlah 70 responden.

**3. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang dipakai adalah asosiatif, dimana tujuannya adalah untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat baik parsial maupun simultan

**4. Metode Analisis Data**

Dalam menganalisis data digunakan uji instrumen, uji

asumsi klasik, regresi, koefisien determinasi dan uji hipotesis.

**HASIL PENELITIAN**

**1. Analisis Deskriptif**

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

Tabel 1. Hasil Analisis *Descriptive Statistics*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pengembangan Karir (X1)	70	31	48	37.47	4.110
Penempatan Kerja (X2)	70	28	45	37.46	3.959
Kinerja Karyawan (Y)	70	31	47	38.34	3.627
Valid N (listwise)	70				

Pengembangan Karir diperoleh *varians* minimum sebesar 31 dan *varians maximum* 48 dengan *mean score* sebesar 37,47 dengan standar deviasi 4,110.

Penempatan Kerja diperoleh *varians* minimum sebesar 28 dan *varians maximum* 45 dengan *mean score* sebesar 37,46 dengan standar deviasi 3,959.

Kinerja karyawan diperoleh *varians* minimum sebesar 31 dan *varians maximum* 47 dengan *mean score* sebesar 38,34 dengan standar deviasi 3,627.

**2. 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 2. Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	8.751	3.130		2.796	.007
Pengembangan Karir (X1)	.390	.081	.442	4.838	.000
Penempatan Kerja (X2)	.400	.084	.436	4.776	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas,

diperoleh persamaan regresi Y = 8,751 + 0,390X1 + 0,400X2.

Dari persamaan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Konstanta sebesar 8,751 diartikan jika Pengembangan Karir dan Penempatan Kerja tidak ada, maka telah terdapat nilai kinerja karyawan sebesar 8,751 point.
- 2) Koefisien regresi Pengembangan Karir sebesar 0,390, angka ini positif artinya setiap ada peningkatan Pengembangan Karir sebesar 0,390 maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan sebesar 0,390 point.

- 3) Koefisien regresi Penempatan Kerja sebesar 0,400, angka ini positif artinya setiap ada peningkatan Penempatan Kerja sebesar 0,400 maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan sebesar 0,400 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 3. Hasil Pengujian Koefisien Korelasi Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan.

**Correlations<sup>b</sup>**

		Pengembangan Karir (X1)	Kinerja Karyawan (Y)
Pengembangan Karir (X1)	Pearson Correlation	1	.655**
	Sig. (2-tailed)		.000
Kinerja Karyawan (Y)	Pearson Correlation	.655**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai korelasi sebesar 0,655 artinya

Pengembangan Karir memiliki hubungan yang kuat terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4. Hasil Pengujian Koefisien Korelasi Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

**Correlations<sup>b</sup>**

		Penempatan Kerja (X2)	Kinerja Karyawan (Y)
Penempatan Kerja (X2)	Pearson Correlation	1	.652**
	Sig. (2-tailed)		.000
Kinerja Karyawan (Y)	Pearson Correlation	.652**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai korelasi sebesar 0,652 artinya Penempatan Kerja memiliki hubungan yang kuat terhadap kinerja karyawan.

Tabel 5. Hasil Pengujian Koefisien Korelasi Pengembangan Karir dan Penempatan Kerja secara simultan Terhadap Kinerja Karyawan.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.758 <sup>a</sup>	.574	.561	2.402

a. Predictors: (Constant), Penempatan Kerja (X2), Pengembangan Karir (X1)

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai korelasi sebesar 0,758 artinya Pengembangan Karir dan Penempatan Kerja 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 6. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.655 <sup>a</sup>	.429	.421	2.761

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir (X1)

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai determinasi sebesar 0,429 artinya Pengembangan Karir memiliki kontribusi pengaruh sebesar 42,9% terhadap kinerja karyawan.

Tabel 7. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi Penempatan Kerja Terhadap

**Kinerja Karyawan.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.652 <sup>a</sup>	.425	.417	2.770

a. Predictors: (Constant), Penempatan Kerja (X2)

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai determinasi sebesar 0,425 artinya Penempatan Kerja memiliki kontribusi pengaruh sebesar 42,5% terhadap kinerja karyawan.

Tabel 8. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi Pengembangan Karir dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.758 <sup>a</sup>	.574	.561	2.402

a. Predictors: (Constant), Penempatan Kerja (X2), Pengembangan Karir (X1)

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai determinasi sebesar 0,574 artinya Pengembangan Karir dan Penempatan Kerja secara simultan memiliki kontribusi pengaruh sebesar 57,4% terhadap kinerja karyawan, sedangkan sisanya sebesar 42,6% 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 antara Pengembangan Karir terhadap

kinerja karyawan. Hipotesis kedua: Terdapat pengaruh yang signifikan antara Penempatan Kerja terhadap kinerja karyawan.

Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan.

Model	Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1 (Constant)	16.682	3.048		5.473	.000
Pengembangan Karir (X1)	.578	.081	.655	7.148	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai t hitung > t tabel atau (7,148 > 1,995), dengan demikian hipotesis pertama yang diajukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Pengembangan Karir terhadap kinerja karyawan diterima.

Tabel 10. Hasil Uji Hipotesis Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Model	Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1 (Constant)	15.965	3.173		5.032	.000
Penempatan Kerja (X2)	.597	.084	.652	7.092	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai t hitung > t tabel atau (7,092 > 1,995), dengan demikian hipotesis kedua yang diajukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Penempatan Kerja terhadap kinerja karyawan diterima.

**Uji Hipotesis Simultan (Uji F)**

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

Hipotesis ketiga Terdapat pengaruh yang signifikan antara Pengembangan Karir dan Penempatan Kerja terhadap kinerja karyawan.

Tabel 11. Hasil Uji Hipotesis Pengembangan Karir dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Model	ANOVA <sup>a</sup>				
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	521.065	2	260.533	45.139	.000 <sup>b</sup>
Residual	386.706	67	5.772		
Total	907.771	69			

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai F hitung > F tabel atau (45,139 > 2,748),

dengan demikian hipotesis ketiga yang diajukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Pengembangan Karir dan Penempatan Kerja terhadap kinerja karyawan diterima.

## **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

### **1. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan korelasi sebesar 0,655 atau memiliki hubungan yang kuat dengan kontribusi pengaruh sebesar 42,9%. Pengujian hipotesis diperoleh nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel atau ( $7,148 > 1,995$ ). Dengan demikian hipotesis pertama yang diajukan bahwa terdapat berpengaruh signifikan antara Pengembangan Karir terhadap kinerja karyawan diterima.

### **2. Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Penempatan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan korelasi sebesar 0,652 atau memiliki hubungan yang kuat dengan kontribusi pengaruh sebesar 42,5%. Pengujian hipotesis diperoleh nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel atau ( $7,092 > 1,995$ ). Dengan demikian hipotesis kedua yang diajukan bahwa terdapat berpengaruh signifikan antara Penempatan Kerja terhadap kinerja karyawan diterima.

### **3. Pengaruh Pengembangan Karir dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengembangan Karir dan

Penempatan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan diperoleh persamaan regresi  $Y = 8,751 + 0,390X_1 + 0,400X_2$ , nilai korelasi sebesar 0,758 atau memiliki hubungan yang kuat dengan kontribusi pengaruh sebesar 57,4% sedangkan sisanya sebesar 42,6% dipengaruhi faktor lain. Pengujian hipotesis diperoleh nilai  $F$  hitung  $>$   $F$  tabel atau ( $45,139 > 2,748$ ). Dengan demikian hipotesis ketiga yang diajukan bahwa terdapat berpengaruh signifikan antara Pengembangan Karir dan Penempatan Kerja terhadap kinerja karyawan diterima.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **1. Kesimpulan**

- a. Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi pengaruh sebesar 42,9%. Uji hipotesis diperoleh nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel atau ( $7,148 > 1,995$ ).
- b. Penempatan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi pengaruh sebesar 42,5%. Uji hipotesis diperoleh nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel atau ( $7,092 > 1,995$ ).
- c. Pengembangan Karir dan Penempatan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi pengaruh sebesar 57,4% sedangkan sisanya sebesar 42,6% dipengaruhi faktor lain. Uji hipotesis diperoleh nilai  $F$  hitung  $>$   $F$  tabel atau ( $45,139 > 2,748$ ).

**2. Saran**

- a. Perusahaan harus menegakkan peraturan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku guna menjamin karyawan diperlakukan dengan adil.
- b. Perusahaan harus selalu memberikan semangat dan apresiasi yang layak untuk memastikan karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi.
- c. Kinerja perusahaan dapat ditingkatkan dengan memberdayakan karyawan dengan menegakkan peraturan yang baik dan pemberian Pengembangan Karir yang lebih inten lagi.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Algifari. (2015). *“Analisis Regresi untuk Bisnis dan Ekonomi”*. Yogyakarta: BPFE.
- Arikunto, Suharsimi (2014). *“Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek”*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Edi Sutrisno (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Freed Luthans (2016) *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York.
- Gerry Dessler (2016) *Human Resources Management*, Prenticehall, London: International Inc.
- Griffin R.W., & Ronald, J.E. (2003). *Dasar-Dasar Pemasaran*. Jakarta: Raja
- Handoko (2016) *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan (2016) *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*. Haji Masagung. Jakarta.
- Henry Simamora (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN Bandung.
- Imam Ghozali (2017). *“Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS”*. Edisi Kelima. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Istijanto (2014) *“Riset Sumber Daya Manusia”*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka
- Kartini Kartono (2011) *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Rajawaligrafindo Persada.
- Mangkunegara, Prabu Anwar. (2016). *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan ke tujuh, PT Refika Aditama: Bandung.
- Nitisemito, Alek.S, (2010), *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- 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.
- Rivai Veithzal (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Santoso, Singgih (2015). *“Menguasai Statistik Multivariat”*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sedarmayanti (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Karyawan Negeri Sipil*, Cetakan Kelima, Bandung: PT Refika Aditama.

- Siagian, S (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinamo, J. (2011). *Delapan Etos Kerja Profesional*. Jakarta: Institut
- Sudjana (2014) “*Metode Statistika*”, Bandung: Tarsido.
- Sugiyono (2017), “*Metode Penelitian Administrasi : dilengkapi dengan Metode R & D*”. Bandung: Alfabeta.
- Wicaksono, W., *et al.* (2021). Pengaruh Pelatihan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Mandiri, Tbk Di Jakarta. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(1), 220-237.

**Pengaruh Pemberian Reward dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja yang Berdampak pada Kinerja Karyawan pada PT Surya Pratama Gemilang di Bekasi**

<sup>1</sup>Suwanto, <sup>2</sup>Denok Sunarsi, <sup>3</sup>Heri Erlangga, <sup>4</sup>Nurjaya, <sup>5</sup>Rofiq Noorman Haryadi

<sup>1,2</sup>Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Banten, Indonesia

<sup>3</sup>Universitas Pasundan, Bandung, Jawa Barat, Indonesia

<sup>4</sup>Universitas Suryakencana, Cianjur, Jawa Barat, Indonesia

<sup>5</sup>STEBIS Bina Mandiri, Cileungsi Kidul, Kec. Cileungsi, Bogor, Jawa Barat

Email : [dosen01813@unpam.ac.id](mailto:dosen01813@unpam.ac.id)

(Diterima: Desember 2021; Direvisi: Desember 2021; Dipublikasikan: Januari 2022)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pemberian reward dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja yang berdampak pada kinerja karyawan pada PT. Surya Pratama Gemilang di Bekasi. Metode yang digunakan adalah *explanatory research* dengan sampel sebanyak 96 responden. Teknik analisis menggunakan analisis statistik dengan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini Pemberian reward berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja sebesar 38,3%, uji hipotesis diperoleh signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja sebesar 40,5%, uji hipotesis diperoleh signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Pemberian reward dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja sebesar 50,4%, uji hipotesis diperoleh signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 38,4%, uji hipotesis diperoleh signifikansi  $0,000 < 0,05$ .

**Kata Kunci: Pemberian Reward, Disiplin Kerja, Prestasi Kerja, Kinerja Karyawan**

## **PENDAHULUAN**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) pada era globalisasi dan persaingan bebas saat ini perlu mendapatkan perhatian yang lebih besar, karena sumber daya manusia yang mengelola dan mengatur sumber daya lainnya baik pada tingkat makro (nasional) maupun pada tingkat mikro yaitu pada tingkat organisasi dengan segala jenis bentuk maupun kegiatannya (Bernadin dan Russel, 2010).

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu unsur penting. Peran serta fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya yang lain dan dimana kebutuhannya harus di penuhi dengan baik. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai. SDM yang berkualitas merupakan sumber daya manusia yang memiliki keahlian, profesionalitas, produktif dan mampu secara mandiri bersaing dengan sehat di dunia kerja dan diharuskan mempunyai wawasan terhadap lingkungan sekitar (Hamali, 2016). Hal ini tentunya tidak luput dari berbagai faktor pendukung dalam meningkatkan produktivitas karyawan diantaranya pemberian imbalan yang setimpal dengan kinerja karyawan, di luar gaji yang di terima oleh karyawan.

PT. Surya Pratama Gemilang adalah perusahaan yang bergerak dibidang pengadaan produk kontraktor, general trade, supplier, Export – Import khususnya Carton Box. Berdiri sejak tahun 1992, Perusahaan ini mampu mengembangkan usahanya dibidang “Manufacturing & Trading” yang memiliki komitmen untuk mendukung semua kegiatan

perusahaan dalam menghasilkan product yang berkualitas tinggi. Kegiatan usaha ini merupakan kegiatan produksi dan pengadaan barang khususnya Plastic Corugated Box, Carton Box, Pallet, Plastic & Paper Partition, Packaging Printing dan Dampla. Selain mengedepankan Quality, Cost, Delivery dan Management, perusahaan kami mempunyai dedikasi yang tinggi dan menjunjung tinggi profesionalisme kerja. Seiring dengan perkembangan bisnis packaging di Indonesia di mana kebutuhan akan carton box packaging terus mengalami peningkatan, oleh karenanya kami juga siap melayani permintaan dari segala lapisan pelanggan, mulai dari yang kecil sampai yang besar.

Dalam pengelolaan sumber daya yang dimiliki perusahaan terbatas sifatnya, maka perusahaan dituntut untuk mampu memberdayakan dan mengoptimalkan guna mencapai tujuan dan mempertahankan kelangsungan hidupnya. Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu keunggulan bersaing perusahaan dalam efisiensi, efektivitas dan fleksibilitas perusahaan dalam mencapai tujuannya. Tuntutan tugas yang ada pada suatu perusahaan adalah salah satu penyebab timbulnya disiplin kerja pada karyawan. Pemberian reward tidak hanya untuk mempertahankan karyawan, tetapi juga untuk memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Dengan memberikan reward kepada karyawan dapat mendorong karyawan untuk memiliki perilaku dan sikap yang lebih positif dalam bekerja yang dapat meningkatkan produktivitas.

Pemberian insentif merupakan salah satu hal pokok yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Disiplin tidaknya karyawan bisa juga disebabkan oleh besar kecilnya insentif yang diterima. Apabila karyawan tidak mendapatkan insentif yang sesuai dengan besarnya pengorbanan dalam bekerja, maka karyawan tersebut cenderung malas bekerja dan pada akhirnya mempengaruhi prestasi kerja-nya.

Menurut Hasibuan (2010) reward adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan produktifitas kerjanya. Dengan adanya pemberian insentif yang tepat serta cara kerja yang baik sehingga ke depannya, proses kerja organisasi dapat berjalan sesuai tujuan organisasi.

Faktor lain yang mampu meingkatkan prestasi kerja adalah adanya penerapan disiplin atas peraturan yang dibuat di perusahaan mampu dijalankan dengan baik. Disiplin kerja merupakan hal yang harus ditanamkan dalam diri setiap karyawan, karena hal ini akan menyangkut tanggungjawab moral karyawan itu pada tugasnya (Trang, Lengkong, Dotulong, 2015).

Penilaian prestasi kerja karyawan cukup penting bagi karyawan maupun perusahaan karena dari penilaian kerja menjadi pusat perencanaan karir bagi karyawan sekaligus mendapatkan promosi. Bagi perusahaan, penilaian prestasi kerja karyawan bisa menjadi motivasi untuk karyawan agar bekerja lebih baik lagi. Penilaian prestasi kerja dapat membantu seorang pimpinan dalam mengantisipasi dan mencegah

ketidakpuasan karyawan. Perubahan sikap karyawan merupakan tanda-tanda adanya perubahan dalam kepuasan kerja karyawan. Prestasi kerja karyawan yang tinggi dari setiap karyawan merupakan hal yang sangat diinginkan untuk perusahaan. Semakin banyak karyawan yang berprestasi, maka kinerja atau produktifitas organisasi secara keseluruhan akan meningkat dan perusahaan dapat bertahan dalam persaingan bisnisnya.

Kinerja sangat penting bagi organisasi karena (1) kinerja yang tinggi tentu dapat mengurangi angka absensi atau tidak bekerja karena malas, (2) dengan kinerja yang tinggi dari buruh dan karyawan maka pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih efisien.

Hasil dari penilaian kinerja nantinya dapat digunakan sebagai informasi dalam menentukan kompensasi secara layak sehingga karyawan dapat memotivasi karyawan. Hasil dari penilaian kinerja tersebut tentunya dapat digunakan untuk menentukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.

Penilaian kinerja dibutuhkan untuk mengetahui tingkat keberhasilan kinerja setiap karyawan. Penilaian kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan atau kebijaksanaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi perusahaan.

Berdasarkan latar belakang di atas penulis tertarik untuk meneliti tentang “Pengaruh Pemberian

Reward Dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Karyawan Yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan Pada PT. Surya Pratama Gemilang di Bekasi”.

**TINJAUAN PUSTAKA**

**1. Pemberian Reward**

Reward merupakan suatu bentuk teori penguatan positif yang bersumber dari teori behavioristik. Menurut Ngalim Purwanto (2019:182) menjelaskan bahwa Reward adalah alat untuk mendidik anak-anak supaya anak dapat merasa senang karena perbuatan atau pekerjaannya mendapat penghargaan

**2. Disiplin Kerja**

Menurut Rivai (2019:44) berpendapat bahwa “Disiplin Kerja “Suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”

**3. Prestasi Kerja**

Menurut Rivai (2019:44) berpendapat bahwa “Disiplin Kerja “Suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi

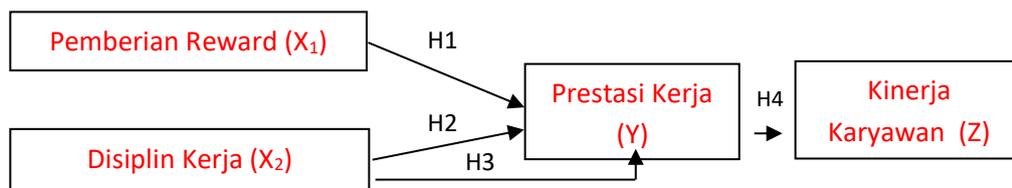
dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”

**4. Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2016:75) pengertian kinerja adalah 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 sebagai berikut: Kualitas kerja, Kuntitas kerja, Pelaksanaan Tugas, Tanggung Jawab

**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**

Menurut Sugiyono (2018) “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah-masalah, karena sifatnya

sementara maka perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empirik yang terkumpul”. Adapun rumusan hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

- H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan Pemberian reward terhadap prestasi kerja pada PT. Surya Pratama Gemilang di Bekasi.
- H2 : Terdapat pengaruh yang signifikan disiplin kerja terhadap prestasi kerja pada PT. Surya Pratama Gemilang di Bekasi.
- H3 : Terdapat pengaruh yang signifikan Pemberian reward dan disiplin kerja secara simultan terhadap prestasi kerja pada PT. Surya Pratama Gemilang di Bekasi.
- H4 : Terdapat pengaruh yang signifikan prestasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Surya Pratama Gemilang di Bekasi.

## METODE PENELITIAN

### 1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 96 responden PT. Surya Pratama Gemilang di Bekasi

### 2. Sampel

Teknik pengambilan sampling dalam penelitian ini adalah sampel jenuh, dimana semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Dengan demikian sampel dalam penelitian ini berjumlah 96 responden.

### 3. Jenis Penelitian

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

### 4. Teknik Analisis Data

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

### a. Uji Instrumen

Pada pengujian ini digunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

#### 1) Uji Validitas.

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan data tentang kesesuaian antara yang mau diukur dengan hasil pengukurannya. Untuk melakukan uji validitas dilihat nilai signifikansi 2 *tailed* dibandingkan dengan 0,05 dengan ketentuan:

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

#### 2) Uji Reliabilitas.

Uji reliabilitas merupakan serangkaian pengukuran atau serangkaian alat ukur yang memiliki konsistensi bila pengukuran yang dilakukan dengan alat ukur itu dilakukan secara berulang. Instrumen yang baik tidak akan bersifat tendensius mengarahkan responden untuk memilih jawaban tertentu. Adapun kriteria yang digunakan sebagai berikut:

- (a) Jika *Cronbach's Alpha*  $> 0,600$ , maka instrumen reliabel.
- (b) Jika *Cronbach's Alpha*  $< 0,600$ , maka instrumen tidak reliabel.

### b. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dimaksudkan untuk

mengetahui ketepatan sebuah data. Dalam penelitian ini uji asumsi klasik yang digunakan adalah meliputi: Uji Normalitas, Uji Multikolinieritas, Uji Autokorelasi, dan Uji Heterokedastisitas. Adapun hasilnya sebagai berikut:

1) Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen, variabel independen, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov test, dengan ketentuan:

- (a) Jika nilai signifikansi < 0,05, maka data tidak berdistribusi normal.
- (b) Jika nilai signifikansi > 0,05, maka data berdistribusi normal.

2) Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas ini bertujuan menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Dalam penelitian ini digunakan batas *tolerance* dan lawannya, *variance inflation factor* (VIF) dengan ketentuan:

- (a) Jika nilai nilai *tolerance* lebih < 1 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) < dari 1, maka tidak terjadi multikolinieritas.
- (b) Jika nilai nilai *tolerance* lebih > 1 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) > dari 1, maka terjadi

multikolinieritas.

3) Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik autokorelasi, yaitu adanya korelasi antar anggota sampel. Dalam penelitian ini digunakan *Durbin Watson Test*.

4) Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari suatu residual pengamatan ke pengamatan lain. Cara memprediksi ada atau tidaknya heterokedastisitas digunakan *Glejser Test*.

**c. Uji Statistik**

1) Regresi Linier

Analisis regresi linier merupakan suatu teknik statistika yang digunakan untuk mencari persamaan regresi yang bermanfaat untuk meramal nilai variabel dependen berdasarkan nilai-nilai variabel independen. Dalam penelitian ini digunakan regresi linier berganda.

2) Koefisien Korelasi

Pengujian koefisien korelasi dimaksudkan untuk mengetahui tingkat kekuatan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen baik secara parsial maupun simultan”.

3) Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi dimaksudkan untuk mengetahui besarnya pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen baik secara parsial maupun simultan.

4) Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk menentukan apakah suatu hipotesis sebaiknya diterima atau ditolak. Dalam penelitian ini digunakan uji t (Parsial) dan uji F (Simultan).

**HASIL PENELITIAN**

**1. Hasil Uji Instrumen**

- a. Dari hasil pengujian diperoleh seluruh item kuesioner variabel Pemberian reward diperoleh nilai signifikansi 2 tailed sebesar  $0,000 < 0,05$ , dengan demikian instrumen valid.
- b. Dari hasil pengujian diperoleh seluruh item kuesioner variabel disiplin kerja diperoleh nilai signifikansi 2 tailed sebesar  $0,000 < 0,05$ , dengan demikian instrumen valid.
- c. Dari hasil pengujian diperoleh seluruh item kuesioner variabel prestasi kerja diperoleh nilai signifikansi 2 tailed sebesar  $0,000 < 0,05$ , dengan demikian instrumen valid.
- d. Dari hasil pengujian reliabilitas, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Standar Kritis Alpha	Keterangan
Pemberian Reward (X1)	0,628	0,600	Reliabel
Disiplin Kerja (X2)	0,633	0,600	Reliabel
Prestasi Kerja (Y)	0,617	0,600	Reliabel
Kinerja Karyawan (Z)	0,626	0,600	Reliabel

Berdasarkan hasil pengujian di atas, keseluruhan variabel Pemberian reward (X1), disiplin kerja (X2), prestasi kerja (Y) dan kinerja karyawan (Z) diperoleh nilai *cronbach alpha* lebih besar dari

0,600. Dengan demikian dinyatakan reliabel.

**2. Hasil Uji Asumsi Klasik**

**a. Uji Normalitas**

Hasil uji normalitas dengan alat uji *Kolmogorov-Smirnov Test*, sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Normalitas *Kolmogorov-Smirnov Test*

	Tests of Normality			Shapiro-Wilk		
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Prestasi Kerja (Y)	.077	96	.190	.973	96	.047

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

a. Lilliefors Significance Correction

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas

diperoleh nilai signifikansi 0,190 dimana nilai tersebut

lebih besar dari nilai  $\alpha = 0,050$  atau ( $0,190 > 0,050$ ). Dengan demikian maka asumsi distribusi persamaan pada uji ini adalah normal.

**b. Uji Multikolinieritas**

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

Model	Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients Beta	Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error		Tolerance	VIF
1 (Constant)	9.041	3.081			
Pemberian Reward (X1)	.365	.085	.382	.682	1.466
Disiplin Kerja (X2)	.417	.088	.421	.682	1.466

a. Dependent Variable: Prestasi Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas nilai *tolerance* masing-masing variabel bebas yaitu  $0,682 < 1,0$  dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) sebesar  $1,466 < 10$ , dengan demikian model

Uji multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance Value* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Adapun hasil pengujiannya sebagai berikut:

**c. Uji Autokorelasi**

Pengujian dilakukan dengan alat uji *Darbin-Watson* (*DW test*). Adapun hasil pengujiannya sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Uji Autokorelasi

Model	R	R Square	Model Summary <sup>b</sup>		
			Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.710 <sup>a</sup>	.504	.493	2.465	1.947

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja (X2), Pemberian Reward (X1)

b. Dependent Variable: Prestasi Kerja (Y)

Hasil pengujian pada tabel di atas diperoleh nilai *Durbin-Watson* sebesar 1,947 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 <sup>a</sup>		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1 (Constant)	5.036	1.985		2.537	.013
Pemberian Reward (X1)	-.116	.055	-.260	-2.125	.036
Disiplin Kerja (X2)	.030	.056	.066	.537	.593

a. Dependent Variable: RES2

Hasil pengujian dengan menggunakan uji *glejser* diperoleh nilai Sig.  $> 0,050$ . Dengan

**d. Uji Heteroskedastisitas**

Pengujian dilakukan dengan alat uji *Glejser Test Model*. Adapun hasil pengujiannya sebagai berikut:

demikian *regression model* tidak ada gangguan heteroskedastisitas.

**3. Analisis Deskriptif**

Pada pengujian ini digunakan untuk mengetahui skor minimum dan maksimum skor

tertinggi, rating score dan standar deviasi dari masing-masing variabel. Adapun hasilnya sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Analisis *Descriptive Statistics*

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	
Pemberian Reward (X1)	96	30	46	37.80	3.618	
Disiplin Kerja (X2)	96	31	45	38.45	3.497	
Prestasi Kerja (Y)	96	32	46	38.89	3.464	
Kinerja Karyawan (Z)	96	32	45	38.94	3.327	
Valid N (listwise)	96					

Pemberian reward diperoleh *varians* minimum sebesar 30 dan *varians maximum* 46 dengan *rating score* sebesar 3,780 dengan standar deviasi 3,618.

Disiplin kerja diperoleh *varians* minimum sebesar 31 dan *varians maximum* 45 dengan *rating score* sebesar 3,845 dengan standar deviasi 3,497.

Prestasi kerja diperoleh *varians* minimum sebesar 32 dan *varians maximum* 46 dengan *rating score* sebesar 3,889 dengan standar deviasi 3,464

Kinerja karyawan diperoleh *varians* minimum sebesar 32 dan *varians maximum* 45 dengan *rating score* sebesar 3,894 dengan

standar deviasi 3,327.

**4. Analisis Kuantitatif**

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

**a. Analisis Regresi Linier Berganda**

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

Tabel 7. Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	9.041	3.081		2.934	.004
Pemberian Reward (X1)	.365	.085	.382	4.317	.000
Disiplin Kerja (X2)	.417	.088	.421	4.760	.000

a. Dependent Variable: Prestasi Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh persamaan regresi  $Y = 9,041 + 0,365X1 + 0,417X2$ . Dari persamaan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1) Konstanta sebesar 9,041

diartikan jika Pemberian reward dan disiplin kerja tidak ada, maka telah terdapat nilai prestasi kerja sebesar 9,041 point.

2) Koefisien regresi Pemberian reward sebesar 0,365, angka

ini positif artinya setiap ada peningkatan Pemberian reward sebesar 0,365 point maka prestasi kerja juga akan mengalami peningkatan sebesar 0,365 point.

- 3) Koefisien regresi disiplin kerja sebesar 0,417, angka ini positif artinya setiap ada peningkatan disiplin kerja sebesar 0,417 point maka prestasi kerja juga akan mengalami peningkatan sebesar 0,417 point.

**b. 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 8. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi Pemberian Reward Terhadap Prestasi Kerja.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.619 <sup>a</sup>	.383	.377	2.735

a. Predictors: (Constant), Pemberian Reward (X1)

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai determinasi sebesar 0,383 artinya Pemberian reward memiliki kontribusi pengaruh sebesar 38,3% terhadap prestasi kerja.

Tabel 9. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.636 <sup>a</sup>	.405	.398	2.687

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja (X2)

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai determinasi sebesar 0,405 artinya disiplin kerja memiliki kontribusi pengaruh sebesar 40,5% terhadap prestasi kerja.

Tabel 10. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi Pemberian Reward Dan Disiplin Kerja Secara Simultan Terhadap Prestasi Kerja.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.710 <sup>a</sup>	.504	.493	2.465

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja (X2), Pemberian Reward (X1)

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai determinasi sebesar 0,504 artinya Pemberian reward dan disiplin kerja secara simultan memiliki kontribusi pengaruh sebesar 50,4% terhadap prestasi kerja, sedangkan sisanya sebesar 49,6% dipengaruhi faktor lain.

Tabel 11. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.620 <sup>a</sup>	.384	.377	2.625

a. Predictors: (Constant), Prestasi Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai determinasi sebesar 0,384

artinya prestasi kerja memiliki kontribusi pengaruh sebesar 38,4% terhadap kinerja karyawan.

**c. Uji Hipotesis**

**Uji hipotesis Parsial (Uji t)**

Tabel 12. Hasil Uji Hipotesis Pemberian Reward Terhadap Prestasi Kerja.

Model	Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1 (Constant)	16.481	2.945		5.596	.000
Pemberian Reward (X1)	.593	.078	.619	7.641	.000

a. Dependent Variable: Prestasi Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai t hitung > t tabel atau (7,641 > 1,984), dengan demikian hipotesis yang

Pengujian hipotesis dengan uji t digunakan untuk mengetahui hipotesis parsial mana yang diterima. Adapun hasil pengujian sebagai berikut:

diajukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Pemberian reward terhadap prestasi kerja diterima.

Tabel 13. Hasil Uji Hipotesis Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja.

Model	Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1 (Constant)	14.662	3.043		4.818	.000
Disiplin kerja (X2)	.630	.079	.636	7.992	.000

a. Dependent Variable: Prestasi Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai t hitung > t tabel atau (7,992 > 1,984), dengan demikian hipotesis yang

diajukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap prestasi kerja diterima.

Tabel 14. Hasil Uji Hipotesis Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Model	Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1 (Constant)	15.795	3.036		5.203	.000
Prestasi Kerja (Y)	.595	.078	.620	7.653	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Z)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai t hitung > t tabel atau (7,653 > 1,984), dengan demikian hipotesis yang diajukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara

prestasi kerja terhadap kinerja karyawan diterima.

**Uji Hipotesis Simultan (Uji F)**

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

Hipotesis ketiga: Terdapat pengaruh yang signifikan antara Pemberian reward, disiplin kerja dan motivasi terhadap prestasi kerja.

Tabel 15. Hasil Uji Hipotesis Pemberian reward dan Disiplin kerja Secara Simultan Terhadap Prestasi Kerja.

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	574.423	2	287.211	47.249	.000 <sup>b</sup>
	Residual	565.317	93	6.079		
	Total	1139.740	95			

a. Dependent Variable: Prestasi Kerja (Y)

b. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja (X2), Pemberian Reward (X1)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai F hitung > F tabel atau (4,749 > 2,700), dengan demikian hipotesis keempat yang diajukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Pemberian reward dan disiplin kerja secara simultan terhadap prestasi kerja diterima.

## PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

### 1. Pengaruh Pemberian Reward Terhadap Prestasi Kerja

Pemberian reward berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja dengan nilai koefisien determinasi sebesar 38,3%. Pengujian hipotesis diperoleh nilai t hitung > t tabel atau (7,641 > 1,984). Dengan demikian hipotesis yang diajukan bahwa terdapat berpengaruh signifikan antara Pemberian reward terhadap prestasi kerja diterima.

### 2. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja

Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja dengan nilai koefisien determinasi sebesar 40,5%. Pengujian

hipotesis diperoleh nilai t hitung > t tabel atau (7,992 > 1,984). Dengan demikian hipotesis yang diajukan bahwa terdapat berpengaruh signifikan antara disiplin kerja terhadap prestasi kerja diterima.

### 3. Pengaruh Pemberian Reward Dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja

Pemberian reward dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja dengan diperoleh persamaan regresi  $Y = 9,041 + 0,365X_1 + 0,417X_2$ , dengan nilai koefisien determinasi sebesar 50,4% sedangkan sisanya sebesar 49,6% dipengaruhi faktor lain. Pengujian hipotesis diperoleh nilai F hitung > F tabel atau (4,749 > 2,700). Dengan demikian hipotesis yang diajukan bahwa terdapat berpengaruh signifikan antara Pemberian reward dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja diterima.

### 4. Pengaruh Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien determinasi sebesar 38,4%. Pengujian hipotesis diperoleh nilai

$t$  hitung  $>$   $t$  tabel atau (7,653  $>$  1,984). Dengan demikian hipotesis yang diajukan bahwa terdapat berpengaruh signifikan antara prestasi kerja terhadap kinerja karyawan diterima.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### 1. Kesimpulan

- a. Pemberian reward berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja dengan kontribusi pengaruh sebesar 38,3%. Uji hipotesis diperoleh nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel atau (7,641  $>$  1,984).
- b. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja dengan kontribusi pengaruh sebesar 40,5%. Uji hipotesis diperoleh nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel atau (7,992  $>$  1,984).
- c. Pemberian reward dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja dengan kontribusi pengaruh sebesar 50,4% sedangkan sisanya sebesar 49,6% dipengaruhi faktor lain. Uji hipotesis diperoleh nilai  $F$  hitung  $>$   $F$  tabel atau (4,749  $>$  2,700).
- d. Prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi pengaruh sebesar 38,4%. Uji hipotesis diperoleh nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel atau (7,653  $>$  1,984).

### 2. Saran

- a. Oleh karena reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan, maka

disarankan kepada pihak manajemen agar lebih memperhatikan hal-hal yang menyangkut reward yang nantinya akan berdampak pada prestasi kerja karyawan.

- b. Oleh karena disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan, maka disarankan kepada pihak manajemen agar lebih memperhatikan hal-hal yang menyangkut disiplin kerja yang nantinya akan berdampak pada prestasi kerja karyawan.
- c. Oleh karena pemberian reward dan disiplin kerja berpengaruh secara langsung terhadap prestasi kerja karyawan, untuk manajemen agar lebih memperhatikan hal-hal yang menyangkut reward dan disiplin kerja yang nantinya akan berdampak pada prestasi kerja serta kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Algifari. (2015). *“Analisis Regresi untuk Bisnis dan Ekonomi”*. Yogyakarta: BPFE.
- AM, E. N., *et al.* (2020). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Standarisasi Dan Pengendalian Mutu Kementerian Perdagangan. *Diklat Review: Jurnal manajemen pendidikan dan pelatihan*, 4(3), 220-226.
- Arikunto, Suharsimi (2014). *“Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek”*. Bekasi:

- Rineka Cipta.
- Damayanti, D., *et al.* (2021). Peran Work Overload, Work Environment, Work Family Conflict & Work Stress Terhadap Job Performance. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 7(3), 192-206.
- Edi Sutrisno (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bekasi: Prenadamedia Group.
- Goklas, A., *et al.* (2021). Management Of Organizational Performance: The Role Of Human Resource Management Strategy. *Jurnal Ad'ministrare*, 8(1), 245-254.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bekasi: PT Bumi Aksara.
- Imam Ghozali (2017). "Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS". Edisi Kelima. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Istijanto (2014) "Riset Sumber Daya Manusia". Bekasi: PT. Gramedia Pustaka
- Kosasih, *et al.* (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Graha Curah Niaga Di Tangerang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JUBIS)*. 1(1). 1-10
- Mangkunegara, Prabu Anwar. (2016). *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan ke tujuh, PT Refika Aditama: Bandung.
- 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.
- Santoso, Singgih (2015). "Menguasai Statistik Multivariat". Bekasi: PT Elex Media Komputindo.
- Sedarmayanti. (2016). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bekasi: Mandar Maju.
- Sudjana (2014) "Metode Statistika", Bandung: Tarsido.
- Sugiyono (2017), "Metode Penelitian Administrasi : dilengkapi dengan Metode R & D". Bandung: Alfabeta.
- Veithzal Rivai (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Bekasi: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo (2015) *Manajemen Kinerja*, Bekasi: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wicaksono, W., *et al.* (2021). Pengaruh Pelatihan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Mandiri, Tbk Di Jakarta. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(1), 220-237.

## **Pengaruh Pengembangan Karir dan Penempatan Terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak pada Kinerja Karyawan pada PT Sanco Perdika Pratama di Jakarta**

Wahid Sumarjo

Universitas Primagraha, Serang, Banten, Indonesia

Email : [wahidsumarjo@primagraha.ac.id](mailto:wahidsumarjo@primagraha.ac.id)

(Diterima: Desember 2021; Direvisi: Desember 2021; Dipublikasikan: Januari 2022)

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir dan penempatan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja karyawan pada PT. Sanco Perdika Pratama di Jakarta. Metode yang digunakan adalah *explanatory research* dengan sampel sebanyak 98 responden. Teknik analisis menggunakan analisis statistik dengan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 38,8%, uji hipotesis diperoleh signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Penempatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 38,5%, uji hipotesis diperoleh signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Pengembangan karir dan penempatan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 49,5%, uji hipotesis diperoleh signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 39,7%, uji hipotesis diperoleh signifikansi  $0,000 < 0,05$ .

**Kata Kunci: Pengembangan Karir, Penempatan, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan**

## **PENDAHULUAN**

Dalam suatu organisasi sudah tentu memiliki tujuan yang ingin dicapai yang sering dinamakan kinerja. Kinerja karyawan secara umum adalah sebuah perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya digunakan sebagai dasar atau acuan penilaian terhadap karyawan didalam suatu organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi oleh karena itu, kinerja juga merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam melakukan aktivitasnya pasti memiliki tujuan yang hendak dicapai, untuk mencapai atau mewujudkan tujuan tersebut setiap perusahaan harus pandai dalam memilih strategi, terutama adalah perencanaan sumber daya manusia yang pada intinya adalah terfokus pada langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen. Atas tersedianya tenaga kerja yang tetap untuk menempati jabatan serta waktu yang tepat dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang ditetapkan. Mereka memandang kerja adalah sesuatu yang mulia sehingga faktor sumber daya manusia dalam pelaksanaan kerja tidak boleh diabaikan. Hal tersebut terlihat dari semakin kecilnya permintaan untuk memperhatikan aspek manusia bukan hanya fokus pada aspek teknologi dan ekonomi.

Perusahaan dalam meningkatkan produktivitasnya melakukan suatu bentuk kegiatan yaitu penempatan tenaga kerja atau karyawan yang memiliki tingkat

kompeten yang berbeda-beda. Perbedaan kemampuan ini ditentukan berdasarkan hasil perekrutan (recruitment) dan kualifikasi (*qualification*) perusahaan. Bahkan untuk promosi jabatan itu sendiri ditentukan berdasarkan penempatan kerja itu sendiri. Penempatan kerja merupakan salah satu faktor penting yang tidak boleh diabaikan dalam mencapai tujuan perusahaan. Jika perusahaan salah menempatkan karyawan pada tempat yang bukan keahliannya maka kinerja karyawan tidak akan maksimal sehingga tujuan perusahaan tidak efektif dan tidak efisien. Kinerja dan penempatan karyawan sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Jika penempatan karyawan sesuai dengan keahliannya maka kinerja karyawan akan maksimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Disamping itu, di dalam peningkatan tenaga kerja (karyawan) terdapat aspek lain demi tercapainya tujuan perusahaan yaitu pengembangan karir karyawan (*career development*). Ketika karyawan melakukan hal yang serupa dan secara berulang-ulang, hal tersebut akan berdampak buruk yang selanjutnya karyawan tersebut akan mengalami kejenuhan dalam bekerja. Untuk mencegah hal tersebut terjadi pasti di perlukannya proses pengembangan karir karyawan. Yang dimana, menurut Hasibuan, Malayu SP, 2004:69 pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pelaksanaan sistem penempatan pegawai dalam suatu

organisasi merupakan suatu kegiatan yang harus dilakukan dengan baik, karena dengan penempatan pegawai yang tepat, maka pegawai yang bersangkutan akan mengetahui ruang lingkup kerjanya dan dapat melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, sehingga beban tugas yang diberikan kepadanya dapat dipertanggung jawabkan. Penempatan pegawai ini dilakukan untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan apa yang diharapkan baik secara kualitas, kuantitas, dan secara ideal. Dengan kata lain penempatan kedudukan pegawai harus tepat sesuai dengan bidang keahlian, pembawaan, kecakapan, dan kemampuannya. Dalam penempatan pegawai sebaiknya selalu memperhatikan prinsip *the right man in the right place and the right man behind right job*. Hal ini penting mengingat penempatan pegawai pada suatu kedudukan akan mempengaruhi terhadap pelaksanaan pekerjaan.

Penempatan merupakan langkah yang diambil segera setelah terlaksananya fungsi rekrutmen. Seperti halnya fungsi rekrutmen, proses seleksi dan penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, karena tersedia/tidaknya pekerja dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, diterima/tidaknya pelamar yang telah lulus proses rekrutmen, tepat/tidaknya penempatan seorang pekerja pada posisi tertentu, sangat ditentukan oleh fungsi seleksi dan penempatan ini. Jika fungsi ini tidak terlaksanakan dengan baik maka dengan sendirinya akan berakibat

fatal terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Penempatan menurut Sondang (2009), jika seluruh proses seleksi telah ditempuh dan lamaran seseorang diterima, akhirnya seseorang memperoleh status sebagai pegawai dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu pula. Penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi.

Dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Kepuasan kerja itu penting dipelajari dalam kajian perilaku organisasi, karena dengan mengetahui kepuasan kerja maka akan memudahkan bagi organisasi untuk mengembangkan organisasinya tersebut.

Pentingnya kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaannya sangat mempengaruhi output pekerjaannya. Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, perusahaan atau organisasi. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan taraf hidup. Sedangkan bagi perusahaan atau organisasi, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karayawannya.

Kepuasan kerja berpengaruh

terhadap kinerja karyawan. Semakin puas karyawan dengan gaji, promosi, rekan kerja, atasan, dan pekerjaan itu sendiri, maka kinerja karyawan yang ditunjukkan melalui kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu akan semakin tinggi.

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

Berdasarkan pemaparan yang sudah disampaikan di atas, maka penulis tertarik melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul “Pengaruh pengembangan karir dan penempatan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja karyawan pada PT. Sanco Perdika Pratama di Jakarta”.

### 1. Rumusan Masalah

- a. Adakah pengaruh secara parsial antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada PT. Sanco Perdika Pratama di Jakarta ?.
- b. Adakah pengaruh secara parsial antara penempatan terhadap kepuasan kerja pada PT. Sanco Perdika Pratama di Jakarta ?.
- c. Adakah pengaruh secara simultan antara pengembangan karir dan penempatan terhadap kepuasan kerja pada PT. Sanco Perdika Pratama di Jakarta ?.
- d. Adakah pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sanco Perdika Pratama di Jakarta ?.

### 2. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui pengaruh

secara parsial antara Pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada PT. Sanco Perdika Pratama di Jakarta .

- b. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial antara penempatan terhadap kepuasan kerja pada PT. Sanco Perdika Pratama di Jakarta.
- c. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan antara Pengembangan karir dan penempatan terhadap kepuasan kerja pada PT. Sanco Perdika Pratama di Jakarta.
- d. Untuk mengetahui pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sanco Perdika Pratama di Jakarta.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Pengembangan Karir

Pengembangan karir menjadi sangat penting dilakukan dalam rangka menumbuhkan semangat kerja pada diri karyawan atau pegawai. Menurut Rivai (2015) mendefinisikan “Pengembangan karier adalah peningkatan peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier. Lebih lanjut disampaikan bahwa indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir, meliputi sebagai berikut: Kemampuan kerja, *Exposure*, Kesetiaan Organisasi, Mentor dan Sponsor, Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh

### 2. Penempatan

Menurut Hasibuan (2016) dalam Yuniarsih dan Suwatno (2013) mengemukakan

penempatan karyawan merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut. Adapun indikator yang digunakan meliputi: Pendidikan, Pengetahuan Kerja, Keterampilan Kerja, Pengalaman Kerja.

### 3. Kepuasan Kerja

Menurut Hariandja (2019:290). “Kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan dan keinginannya”.

### 4. Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2016) pengertian kinerja adalah 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 sebagai berikut: Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Pelaksanaan Tugas, Tanggung Jawab

### 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”.

### 6. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2018) “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah-masalah, karena sifatnya sementara maka perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empirik yang terkumpul”. Adapun rumusan hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada PT. Sanco Perdika Pratama di Jakarta.

H2 : Terdapat pengaruh yang signifikan penempatan terhadap kepuasan kerja pada PT. Sanco Perdika Pratama di Jakarta.

H3 : Terdapat pengaruh yang signifikan pengembangan karir dan penempatan secara simultan terhadap kepuasan kerja pada PT. Sanco Perdika Pratama di Jakarta.

H4 : Terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sanco Perdika Pratama di Jakarta.

### METODE PENELITIAN

#### 1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 98 responden PT. Sanco Perdika Pratama di Jakarta

#### 2. Sampel

Teknik pengambilan sampling dalam penelitian ini adalah sampel jenuh, dimana semua anggota populasi dijasikan sebagai sampel. Dengan demikian sampel dalam penelitian ini berjumlah 98 responden.

#### 3. Jenis Penelitian

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

#### 4. Teknik Analisis Data

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

##### a. Uji Instrumen

Pada pengujian ini digunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

##### 1) Uji Validitas.

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan data tentang kesesuaian antara yang mau diukur dengan hasil pengukurannya. Untuk melakukan uji validitas dilihat nilai signifikansi  $2\text{-tailed}$  dibandingkan dengan 0,05 dengan ketentuan:

- 1) Jika nilai signifikansi  $2\text{-tailed} < 0,05$ , maka instrumen valid,
- 2) Jika nilai signifikansi  $2\text{-tailed} > 0,05$ , maka instrumen tidak valid,

##### 2) Uji Reliabilitas.

Uji reliabilitas merupakan serangkaian pengukuran atau serangkaian alat ukur yang memiliki konsistensi bila pengukuran yang dilakukan dengan alat ukur itu dilakukan secara berulang. Instrumen yang baik tidak akan bersifat tendensius mengarahkan responden untuk memilih jawaban tertentu. Adapun kriteria yang digunakan sebagai berikut:

(a) Jika *Cronbach's Alpha*  $> 0,600$ , maka instrumen reliabel.

(b) Jika *Cronbach's Alpha*  $< 0,600$ , maka instrumen tidak reliabel.

##### b. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan sebuah data. Dalam penelitian ini uji asumsi klasik yang digunakan adalah meliputi: Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, Uji Autokorelasi, dan Uji Heterokedastisitas. Adapun hasilnya sebagai berikut:

##### 1) Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen, variabel independen, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov test, dengan ketentuan:

(a) Jika nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka data tidak berdistribusi normal.

(b) Jika nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka data berdistribusi normal.

##### 2) Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas ini bertujuan menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Dalam penelitian ini digunakan batas *tolerance* dan lawannya, *variance inflation factor* (VIF) dengan ketentuan:

(a) Jika nilai nilai *tolerance* lebih  $< 1$  dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF)  $<$  dari 1, maka tidak terjadi multikolinieritas.

(b) Jika nilai nilai *tolerance* lebih  $> 1$  dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF)  $>$  dari 1, maka terjadi multikolinieritas.

### 3) Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik autokorelasi, yaitu adanya korelasi antar anggota sampel. Dalam penelitian ini digunakan *Durbin Watson Test*.

### 4) Uji Heterskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari suatu residual pengamatan ke pengamatan lain. Cara memprediksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas digunakan *Glejser Test*.

## c. Uji Statistik

### 1) Regresi Linier

Analisis regresi linier merupakan suatu teknik statistika yang digunakan untuk mencari persamaan regresi yang bermanfaat untuk meramal nilai variabel dependen berdasarkan nilai-nilai variabel independen. Dalam penelitian ini

digunakan regresi linier berganda.

### 2) Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi dimaksudkan untuk mengetahui besarnya pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen baik secara parsial maupun simultan.

### 3) Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk menentukan apakah suatu hipotesis sebaiknya diterima atau ditolak. Dalam penelitian ini digunakan uji t (Parsial) dan uji F (Simultan).

## HASIL PENELITIAN

### 1. Hasil Uji Instrumen

- a. Dari hasil pengujian diperoleh seluruh item kuesioner variabel Pengembangan karir diperoleh nilai signifikansi 2 tailed sebesar  $0,000 < 0,05$ , dengan demikian instrumen valid.
- b. Dari hasil pengujian diperoleh seluruh item kuesioner variabel penempatan diperoleh nilai signifikansi 2 tailed sebesar  $0,000 < 0,05$ , dengan demikian instrumen valid.
- c. Dari hasil pengujian diperoleh seluruh item kuesioner variabel kepuasan kerja diperoleh nilai signifikansi 2 tailed sebesar  $0,000 < 0,05$ , dengan demikian instrumen valid.
- d. Dari hasil pengujian reliabilitas, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Standar Kritis Alpha	Keterangan
Pengembangan Karir (X1)	0,640	0,600	Reliabel
Penempatan (X2)	0,638	0,600	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0,616	0,600	Reliabel
Kinerja Karyawan (Z)	0,627	0,600	Reliabel

Berdasarkan hasil pengujian di atas, keseluruhan variabel Pengembangan karir (X1), penempatan (X2), kepuasan kerja (Y) dan kinerja karyawan (Z) diperoleh nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,600. Dengan demikian dinyatakan reliabel.

2. Hasil Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Hasil uji normalitas dengan alat uji *Kolmogorov-Smirnov Test*, sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Normalitas *Kolmogorov-Smirnov Test*

Tests of Normality					
Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.

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

Model	Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients Beta	Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error		Tolerance	VIF
1 (Constant)	9.489	3.067			
Pengembangan Karir (X1)	.378	.083	.401	.685	1.460
Penempatan (X2)	.395	.088	.395	.685	1.460

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas nilai *tolerance* masing-masing variabel bebas yaitu  $0,685 < 1,0$  dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) sebesar  $1,460 < 10$ , dengan demikian model regresi ini tidak terjadi multikolinieritas.

Kepuasan Kerja (Y)	.075	9	.20	.974	9	.04
		8	0*		8	8

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

a. Lilliefors Significance Correction

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas diperoleh nilai signifikansi 0,200 dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai  $\alpha = 0,050$  atau  $(0,200 > 0,050)$ . Dengan demikian maka asumsi distribusi persamaan pada uji ini adalah normal.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance Value* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Adapun hasil pengujiannya sebagai berikut:

c. Uji Autokorelasi

Pengujian dilakukan dengan alat uji *Darbin-Watson* (DW test). Adapun hasil pengujiannya sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Uji Autokorelasi Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.704 <sup>a</sup>	.495	.484	2.479	1.886

a. Predictors: (Constant), Penempatan (X2), Pengembangan Karir (X1)

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

Hasil pengujian pada tabel di atas diperoleh nilai *Durbin-*

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

Model	Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1 (Constant)	4.745	1.902		2.495	.014
Pengembangan Karir (X1)	-.094	.051	-.223	-1.834	.070
Penempatan (X2)	.019	.055	.042	.343	.732

a. Dependent Variable: RES2

Hasil pengujian dengan menggunakan uji *glejser* diperoleh nilai Sig. > 0,050. Dengan demikian *regression model* tidak ada gangguan heteroskedastisitas.

### 3. Analisis Deskriptif

Pada pengujian ini

Tabel 6. Hasil Analisis *Descriptive Statistics*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pengembangan Karir (X1)	98	30	46	37.85	3.665
Penempatan (X2)	98	31	45	38.29	3.455
Kepuasan Kerja (Y)	98	32	46	38.91	3.452
Kinerja Karyawan (Z)	98	32	45	38.95	3.319
Valid N (listwise)	98				

Pengembangan karir diperoleh *varians* minimum sebesar 30 dan *varians maximum* 46 dengan *rating score* sebesar 3,785 dengan standar deviasi 3,665.

Penempatan diperoleh *varians* minimum sebesar 31 dan *varians maximum* 45 dengan *rating score* sebesar 3,829 dengan standar deviasi 3,455.

*Watson* sebesar 1,886 nilai tersebut berada diantara interval 1.550 – 2.460. Dengan demikian model regresi dinyatakan tidak ada gangguan autokorelasi.

#### d. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian dilakukan dengan alat uji *Glejser Test Model*. Adapun hasil pengujiannya sebagai berikut:

digunakan untuk mengetahui skor minimum dan maksimum skor tertinggi, *rating score* dan standar deviasi dari masing-masing variabel. Adapun hasilnya sebagai berikut:

Kepuasan kerja diperoleh *varians* minimum sebesar 32 dan *varians maximum* 46 dengan *rating score* sebesar 3,891 dengan standar deviasi 3,452.

Kinerja karyawan diperoleh *varians* minimum sebesar 32 dan *varians maximum* 45 dengan *rating score* sebesar 3,895 dengan standar deviasi 3,319.

**4. Analisis Kuantitatif**

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

Tabel 7. Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda

Model	Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1 (Constant)	9.489	3.067		3.094	.003
Pengembangan Karir (X1)	.378	.083	.401	4.557	.000
Penempatan (X2)	.395	.088	.395	4.483	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh persamaan regresi  $Y = 9,489 + 0,378X1 + 0,395X2$ . Dari persamaan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Konstanta sebesar 9,489 diartikan jika Pengembangan karir dan penempatan tidak ada, maka telah terdapat nilai kepuasan kerja sebesar 9,489 point.
- 2) Koefisien regresi Pengembangan karir sebesar 0,378, angka ini positif artinya setiap ada peningkatan Pengembangan karir sebesar 0,378 point maka kepuasan kerja juga akan mengalami peningkatan sebesar 0,378 point.
- 3) Koefisien regresi penempatan sebesar 0,395, angka ini positif artinya setiap ada peningkatan penempatan sebesar 0,395 point maka kepuasan kerja

**a. Analisis Regresi Linier Berganda**

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

juga akan mengalami peningkatan sebesar 0,395 point.

**b. 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 8. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.623 <sup>a</sup>	.388	.382	2.715

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir (X1)

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai determinasi sebesar 0,388 artinya Pengembangan karir

memiliki kontribusi pengaruh sebesar 38,8% terhadap kepuasan kerja.

Tabel 9. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi Penempatan Terhadap Kepuasan Kerja.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.620 <sup>a</sup>	.385	.378	2.722

a. Predictors: (Constant), Penempatan (X2)

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai determinasi sebesar 0,385 artinya penempatan memiliki kontribusi pengaruh sebesar 38,5% terhadap kepuasan kerja.

Tabel 10. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi Pengembangan Karir Dan Penempatan Secara Simultan Terhadap Kepuasan Kerja.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.704 <sup>a</sup>	.495	.484	2.479

a. Predictors: (Constant), Penempatan (X2), Pengembangan Karir (X1)

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai determinasi sebesar 0,495

Tabel 12. Hasil Uji Hipotesis Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	16.694	2.860		5.838	.000
Pengembangan Karir (X1)	.587	.075	.623	7.804	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai t hitung > t tabel atau (7,804 > 1,985), dengan

artinya Pengembangan karir dan penempatan secara simultan memiliki kontribusi pengaruh sebesar 49,5% terhadap kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 50,5% dipengaruhi faktor lain.

Tabel 11. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.630 <sup>a</sup>	.397	.391	2.591

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai determinasi sebesar 0,397 artinya kepuasan kerja memiliki kontribusi pengaruh sebesar 39,7% terhadap kinerja karyawan.

**c. Uji Hipotesis**

**Uji hipotesis Parsial (Uji t)**

Pengujian hipotesis dengan uji t digunakan untuk mengetahui hipotesis parsial mana yang diterima. Adapun hasil pengujian sebagai berikut:

demikian hipotesis yang diajukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Pengembangan karir terhadap

kepuasan kerja diterima.

Tabel 13. Hasil Uji Hipotesis Penempatan Terhadap Kepuasan Kerja.

Model	Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1 (Constant)	15.184	3.075		4.937	.000
Penempatan (X2)	.620	.080	.620	7.746	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai t hitung > t tabel atau (7,746 > 1,985), dengan demikian hipotesis yang

diajukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara penempatan terhadap kepuasan kerja diterima.

Tabel 14. Hasil Uji Hipotesis Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Model	Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1 (Constant)	15.374	2.976		5.166	.000
Kepuasan Kerja (Y)	.606	.076	.630	7.953	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Z)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai t hitung > t tabel atau (7,953 > 1,985), dengan demikian hipotesis yang diajukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan diterima.

### Uji Hipotesis Simultan (Uji F)

Pengujian hipotesis dengan uji F digunakan untuk mengetahui hipotesis simultan yang mana yang diterima. Hipotesis ketiga: Terdapat pengaruh yang signifikan antara Pengembangan karir, penempatan dan motivasi terhadap kepuasan kerja.

Tabel 15. Hasil Uji Hipotesis Pengembangan karir dan Penempatan Secara Simultan Terhadap Kepuasan Kerja.

Model	ANOVA <sup>a</sup>				
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	572.289	2	286.145	46.557	.000 <sup>b</sup>
Residual	583.884	95	6.146		
Total	1156.173	97			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

b. Predictors: (Constant), Penempatan (X2), Pengembangan Karir (X1)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai F hitung > F tabel atau (46,557 > 2,700), dengan demikian hipotesis keempat yang diajukan bahwa

terdapat pengaruh yang signifikan antara Pengembangan karir dan penempatan secara simultan terhadap kepuasan kerja diterima.

## PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

### 1. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien determinasi sebesar 38,8%. Pengujian hipotesis diperoleh nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel atau ( $7,804 > 1,985$ ). Dengan demikian hipotesis yang diajukan bahwa terdapat berpengaruh signifikan antara Pengembangan karir terhadap kepuasan kerja diterima.

### 2. Pengaruh Penempatan Terhadap Kepuasan Kerja

Penempatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien determinasi sebesar 38,5%. Pengujian hipotesis diperoleh nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel atau ( $7,746 > 1,985$ ). Dengan demikian hipotesis yang diajukan bahwa terdapat berpengaruh signifikan antara penempatan terhadap kepuasan kerja diterima.

### 3. Pengaruh Pengembangan Karir Dan Penempatan Terhadap Kepuasan Kerja

Pengembangan karir dan penempatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan diperoleh persamaan regresi  $Y = 9,489 + 0,378X_1 + 0,395X_2$ , dengan nilai koefisien determinasi sebesar 49,5% sedangkan sisanya sebesar 50,5% dipengaruhi faktor lain. Pengujian hipotesis diperoleh nilai  $F$  hitung  $>$   $F$  tabel atau ( $46,557 > 2,700$ ). Dengan demikian hipotesis yang diajukan bahwa terdapat berpengaruh signifikan antara

Pengembangan karir dan penempatan terhadap kepuasan kerja diterima.

### 4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien determinasi sebesar 39,7%. Pengujian hipotesis diperoleh nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel atau ( $7,953 > 1,985$ ). Dengan demikian hipotesis yang diajukan bahwa terdapat berpengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan diterima.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### 1. Kesimpulan

- Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan kontribusi pengaruh sebesar 38,8%. Uji hipotesis diperoleh nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel atau ( $7,804 > 1,985$ ).
- Penempatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan kontribusi pengaruh sebesar 38,5%. Uji hipotesis diperoleh nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel atau ( $7,746 > 1,985$ ).
- Pengembangan karir dan penempatan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan kontribusi pengaruh sebesar 49,5% sedangkan sisanya sebesar 50,5% dipengaruhi faktor lain. Uji hipotesis diperoleh nilai  $F$  hitung  $>$   $F$  tabel atau ( $46,557 > 2,700$ ).
- Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi

pengaruh sebesar 39,7%. Uji hipotesis diperoleh nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel atau ( $7,953 > 1,985$ ).

## 2. Saran

- a. Perusahaan harus memiliki program pengembangan karir bagi karyawan untuk memastikan bahwa karyawan tepat didalam pekerjaannya
- b. Perusahaan harus secara selektif dalam menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahliannya.
- c. Perusahaan sebaiknya menambahkan kebijakan pemberian insentif atau sejenisnya untuk merangsang karyawan mencapai kepuasan kerja
- d. Kinerja perusahaan dapat ditingkatkan dengan memberdayakan karyawan dengan menegakkan peraturan yang baik dan pemberian pengembangan karir yang lebih inten lagi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Algifari. (2015). “*Analisis Regresi untuk Bisnis dan Ekonomi*”. Yogyakarta: BPFE.
- AM, E. N., *et al.* (2020). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Standarisasi Dan Pengendalian Mutu Kementerian Perdagangan. *Diklat Review: Jurnal manajemen pendidikan dan pelatihan*, 4(3), 220-226.
- Arikunto, Suharsimi (2014). “*Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*”. Jakarta: Rineka Cipta.
- Damayanti, D., *et al.* (2021). Peran Work Overload, Work Environment, Work Family Conflict & Work Stress Terhadap Job Performance. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 7(3), 192-206.
- Goklas, A., *et al.* (2021). Management Of Organizational Performance: The Role Of Human Resource Management Strategy. *Jurnal Ad'ministrare*, 8(1), 245-254.
- Imam Ghozali (2017). “*Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*”. Edisi Kelima. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Istijanto (2014) “*Riset Sumber Daya Manusia*”. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka
- Kosasih, *et al.* (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Graha Curah Niaga Di Tangerang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JUBIS)*. 1(1). 1-10
- Kosasih, K., *et al.* (2020). The Effect of Compensation and Service Period on Employee Performance at PT. Infomedia Nusantara Branch Bandung. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(2), 147-154.
- Kustini, E., *et al.* (2021). Pengaruh Keterampilan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Garuda Daya Pratama Sejahtera

- (Garuda Indonesia Group). *Jurnal Ilmiah PERKUSI*, 1(3), 305-314.
- 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.
- Rawi, R. D. P. (2017). Analisis Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Kantor Kecamatan Ruing Kabupaten Ngada Ntt). *Jurnal Noken: Ilmu-Ilmu Sosial*, 2(2), 15-28.
- Santoso, Singgih (2015). “*Menguasai Statistik Multivariat*”. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sudjana (2014) “*Metode Statistika*”, Bandung: Tarsido.
- Sugiyono (2017), “*Metode Penelitian Administrasi : dilengkapi dengan Metode R & D*”. Bandung: Alfabeta.
- Suwanto, S., et al. (2021). Pengaruh Motivasi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada Happy Restaurant Di Bandung. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 3(4), 546-554.

**PANDUAN SINGKAT BAGI PENULIS JURNAL SDM JENIUS**

Panduan penulisan ini dimaksudkan untuk menyeragamkan bentuk penulisan karya ilmiah yang dikirim penulis ke redaksi Jurnal Jenius, dengan panduan penulisan sebagai berikut:

1. Naskah ditulis dalam Bahasa Indonesia dengan Abstrak Bahasa Indonesia dalam bentuk Font 12" dengan ukuran 1 Spasi dengan intisari tidak lebih dari 250 kata disertai 3 atau 4 kata kunci (keyword).  
Naskah berupa Softcopy program MS Word maksimal 20 Halaman termasuk tabel dan gambar, spasi 1.
2. Sistematika penulisan disusun dengan urutan sebagai berikut:
  - a) Judul, nama dan alamat email penulis/peneliti tunggal.
  - b) Abstrak dan intisari, keyword dan kata kunci, dibuat dengan 1 kolom.
  - c) Batang Tubuh:
    - 1). Pendahuluan, termasuk didalamnya intisari permasalahan
    - 2). Perumusan Masalah
    - 3). Tujuan Penelitian
    - 4). Landasan teori termasuk didalamnya hipotesis dan kerangka Pemikiran
    - 5). Metode Penelitian
    - 6). Hasil dan Pembahasan
    - 7). Kesimpulan
    - 8). Daftar Pustaka
    - 9). Seluruh isi tersebut di buat dengan 2 kolom
3. Judul ditulis dalam bentuk font Times New Roman 12" dengan huruf besar kecil dicetak tebal dan ditempatkan ditengah halaman, serta tidak lebih dari 18 kata.
4. Tulisan karya ilmiah dalam bentuk font Times New Roman 12" dengan ukuran spasi 1,0 spasi dalam bentuk kolom.
5. Gambar diberi nomor dan keterangan, sedangkan tabel diberi nomor dan keterangan di atasnya.
6. Penulisan persamaan matematika yang terdapat pada halaman naskah hendaknya menggunakan *equation editor*.
7. Daftar pustaka hanya memuat literature yang dirujuk dalam keterangan dan dicantumkan pada bagian akhir naskah dilakukan dengan memberikan nomor.
8. Margin atas dan kiri 4cm, kanan dan bawah 3cm, dan ukuran kertas A4
9. Email Redaksi : [jurnal.jenius@unpam.ac.id](mailto:jurnal.jenius@unpam.ac.id) / [denoksunarsi@unpam.ac.id](mailto:denoksunarsi@unpam.ac.id)



**macro-economics**

**engaged**

**strategic**

**economy  
organization**

# Human Resources

**threat**

**culture**

**micro-economics**

**modern**

**creativity**

**traditional**

**examples**

**programs**

**ethics**

**contribute**

**diversity**

**related**

**social**

**function**

**corporate**

**referred**

**capital**

**usage**

**production**

**term**

**people**

**threat**

**research**

**typically**

**individuals**



Di Terbitkan Oleh :

Program Studi Manajemen

JL. Surya Kencana No. 1, Pamulang Barat Tangerang Selatan 15417

Banten, Telp./Fax: (021) 741 2566