

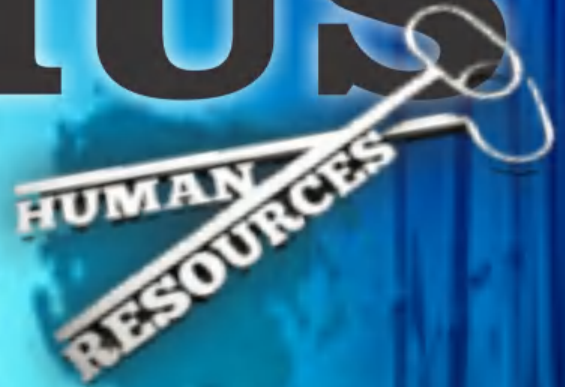
P-ISSN : 2581-2769

E-ISSN : 2598-9502

**JURNAL ILMIAH
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Vol. 5, No. 3, Mei 2022

JENIUS



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. 3, Mei 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 Mei 2022

Team Redaksi

JURNAL ILMIAH
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

JENIUS

DAFTAR ISI

- ¹Prayekti, ²Jajuk Herawati, ³Mohammad Ahyar Syafwan Lysander
**Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Pengetahuan dan
Kinerja Inovasi Usaha**
Hal 501 - 512
- ¹Galuh Aulia Ramadhanti, ²Jenny Ratna Suminar, ³Purwanti Hadisiwi,
⁴Yustikasari
Membangun Kinerja Pegawai Melalui Peningkatan Budaya Organisasi
Hal 513 - 519
- ¹Betty Ruswulandari, ²Sudarwati, ³Sarsono
Membangun Kinerja Pegawai Melalui Peningkatan Budaya Organisasi
Hal 520 - 531
- ¹Sari Fitri, ²Ghita Ramadhayanti
Tinjauan Aspek Kepemimpinan Dalam Perubahan Budaya Organisasi
Hal 532 - 542
- ¹Dwi Astuti, ²Dian Hasanah, ³Samuel Silitonga, ⁴Sarfilianty Anggiani
**Peran Employee Engagement Sebagai Mediasi pada Pengaruh Stres Kerja
dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Turnover Intention**
Hal 543 - 555
- ¹Nur Bandiyah, ²Kartika Hendra Ts, ³Supawi Pawenang
**Prestasi Kerja Pegawai Ditinjau dari Komitmen Organisasi, Disiplin,
Pelatihan dan Lingkungan Kerja
(Studi Kasus pada Dinas Kesehatan Kabupaten Klaten)**
Hal 556 - 566
- ¹Tamara Angelina Sugita, ²Jeannete Ruth Katiandagho, ^{3*}Dewi Wuisan
**Pengaruh Stres Kerja serta Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention
Pekerja Milenial Jabodetabek di Masa Pandemi Covid-19**
Hal 567 - 577
- Supiati
**Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Komitmen Organisasi pada
PT Sorako Jaya Abadi Motor Kota Palopo**
Hal 578 - 585

**JURNAL ILMIAH
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

JENIUS

¹Annisa Umi Fauziah, ²Suryanto

**Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan Adaptif di PT Jasamarga
Tollroad Operator Melalui Aplikasi Jm Click 2.0**

Hal 586 - 595

¹Winda Sharif Putri, ²Muh. Yusuf Q, ³M. Risal

**Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja
Pegawai**

Hal 596 - 602

Syamsudding

**Kepemimpinan, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas
Kerja Pegawai**

(Studi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu)

Hal 603 - 612

¹Guntur Sasongko, ²Yohanis Kalambo, ³Rizaldi Indra Janu, ⁴Sarfiliaty Anggiani

Peran Kepemimpinan Strategis Dalam Menghadapi Kondisi Era Angsa

Hal 613 - 628

¹Ilham Tahier, ²Muammar Khaddapi, ³Yusuf Kaya

**Penguasaan Kompetensi Teknis dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja
Pegawai pada Dinas Tata Ruang dan Permukiman Kabupaten Luwu**

Hal 629 - 638

Hartoyo Soehari

Analisa Petunjuk Pengukuram Moral dan Motivasi Individu

Hal 639 - 649

Herwin Sudarman

**Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pengalaman Kerja dan Lingkungan Kerja
Terhadap Kinerja Pegawai**

**(Studi pada Kantor Dinas Transmigrasi dan Dinas Tenaga Kerja Kota
Palopo)**

Hal 650 - 659

JENIUS

*¹Kusuma Chandra Kirana, ²Epsilandri Septyarini, ³Mellia Fitriani
**Pengaruh Kepribadian, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap
Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan PT Gelora Aksara
Pratama Jakarta***

Hal 660 - 674

¹Nuri Mayang Sari, ^{2}Syivani Wicesa Archa, ³Justine Tanuwijaya
**Pengaruh *Quality Of Work Life* Terhadap *Career Satisfaction* Dengan
Variabel Mediasi *Job Stress*, *Job Satisfaction*, *Job Commitment* dan *Work-Life
Balance****

Hal 675 - 686

Tubagus Guruh Ramadhan
**Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja yang
Berdampak pada Kinerja Pegawai pada Kantor Pertanahan Nasional
Kota Serang**

Hal 687 - 701

*¹Rofiq Noorman Haryadi, ²Denok Sunarsi, ³Heri Erlangga, ⁴Nurjaya, ⁵Hamsinah
**Pengaruh Komunikasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan
PT Timur Jaya Prestasi Cileungsi***

Hal 702 - 709

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

Hal 710 - 716

PANDUAN SINGKAT BAGI PENULIS JURNAL SDM JENIUS

Hal 717

Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Pengetahuan dan Kinerja Inovasi Usaha

¹Prayekti, ²Jajuk Herawati, ³Mohammad Ahyar Syafwan Lysander

Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta, Indonesia

Email : 1yekti@ustyogya.ac.id, 2jajuk.herawati@ustyogya.ac.id,
3ahyar.sl@ustyogya.ac.id

(Diterima: Januari 2022; Direvisi: Januari 2022; Dipublikasikan: Mei 2022)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan penelitian antara human resource management, modal struktural, modal relasioanal dan kinerja inovasi usaha. Peneliti membantah bahwa kinerja inovasi usaha dalam Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Kabupaten Gunungkidul sebagian besar di mungkinkan oleh Praktek Human Resource Management berbasis pengetahuan. Peneliti telah menguji ide ini secara empiris dalam data survei kepada 100 responden yang tersebar didesa se Kabupaten Gunungkidul menggunakan persamaan struktural permodelan (SEM) berdasarkan Partial Least Square (PLS). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan Non-probability sampling dengan teknik pengambilan sampel purposive sampling. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktek HRM berbasis pengetahuan positif mempengaruhi kinerja inovasi dan menggambarkan peran penting dari sumber daya manusia dalam hubungan ini: praktik HRM berbasis pengetahuan berdampak terhadap modal structural dan modal relasional dan juga memengaruhi kinerja inovasi dengan meningkatkan modal struktural dan relasional pelaku UMKM di Kabupaten Gunungkidul.

Kata Kunci: Praktek HRM, Modal Relasional, Modal Struktural, Kinerja Inovasi Usaha

PENDAHULUAN

Usaha/perusahaan Mikro dan Kecil merupakan salah satu kegiatan ekonomi yang tumbuh subur di D.I. Yogyakarta. Berdasarkan Survei IMK 2017 Tahunan terdapat 97.319 usaha/perusahaan yang tersebar di seluruh kabupaten/kota di D.I. Yogyakarta. Dari jumlah tersebut, sebanyak 91.328 usaha/perusahaan atau 93,84 persen merupakan industri mikro, sedangkan sisanya merupakan industri kecil. Jumlah usaha IMK menurut kabupaten/kota, terlihat bahwa Kabupaten Gunungkidul memiliki jumlah usaha IMK terbesar yang mencapai 19.190 usaha yang menempati posisi ketiga setelah kabupaten Bantul dan Sleman.

Sehubungan dengan besarnya kontribusi UMKM tersebut bagi Kabupaten Gunungkidul, maka diperlukan kinerja yang baik. Untuk mencapai kinerja yang baik diperlukan cara pengimplementasian dan inovasi secara berkesinambungan. Pasang surut yang dialami UMKM di Kabupaten Gunungkidul juga berdampak ditingkat kecamatan, desa dan dusun. Saat ini UMKM di Kabupaten Gunungkidul cukup tradisional baik dalam produksi maupun pengelolaan manajemen serta inovasi dalam mencapai keunggulan bersaing. Dalam pelaksanaan operasional usaha hanya berdasarkan pengalaman yang mereka kuasai disertai mengandalkan ilmu dari warisan para leluhurnya sehingga dapat dikatakan kurang efektif dan kurang efisien. Dari hal inilah tingkat efektifitas dan efisiensi antara pengusaha satu dengan yang lainnya dapat diketahui dari *Intellectual Capital (IC)* yang satu dengan yang lainnya.

Inovasi dalam organisasi, pertama dan terutama, adalah masalah manusia. Karena orang-orang yang mengembangkan dan mengimplementasikan ide-ide yang inovasi akan melakukannya tergantung pada praktek manajemen sumber daya manusia (SDM) yang efektif. Selain hal itu juga akan tergantung pada *Intellectual Capital (IC)*, karena inovasi apa pun menyiratkan pengembangan pengetahuan baru sebagai input (misalnya ide, konsep, *prototipe* baru, dll.) dan hasilnya yaitu kebaruan didalam berproduksi. Dengan demikian, baik HRM maupun pengetahuan adalah pemungkin utama inovasi dalam UMKM.

Sumber daya manusia harus ditarik, diseleksi dan ditempatkan secara tepat, namun disini yang dijadikan persoalan adalah transparansi dari proses seleksi kebutuhan pegawai yang sering kali dalam penerapannya menggunakan metode "Kolusi dan Nepotisme". Hal ini terus berkembang dan berlangsung secara turun temurun dari zaman dahulu hingga sekarang dan terus dipraktekkan oleh setiap organisasi termasuk UMKM, yang menjadi masalah dalam hal ini adalah output yang akan di hasilkan dari proses rekrutmen tersebut. Bagi seorang pegawai memberi kontribusi dalam pekerjaan adalah sebuah keharusan, atau bahkan menjadi hal terpenting.

Bagaimanapun kondisinya sebuah UMKM akan menilai kinerja seorang pegawai dari kontribusi yang bisa dan telah mereka berikan. Akan tetapi hal ini bertolak belakang dengan tujuan sebuah UMKM yang dalam kenyataannya masih banyak UMKM di Kabupaten

Gunungkidul yang tidak menyadari akan pentingnya SDM bagi kelangsungan hidup usahanya.

UMKM di Kabupaten Gunungkidul dalam *Intellectual Capital (IC)* memiliki permasalahan diantaranya adalah belum memiliki strategi yang baik karena para pelaku UMKM terlalu focus pada strategi yang ada (modal struktural) sedangkan pada kenyataannya keadaan yang terjadi dilapangan seringkali tidak sesuai dengan yang diperkirakan. Selain itu pelaku UMKM juga belum memiliki tenaga kerja ahli untuk penelitian dan pengembangan usaha sehingga pengeluaran yang dikeluarkan untuk ekspansi produk dan pasar menjadi lebih besar dan juga besar kemungkinan tidak sebanding dengan hasilnya. Dalam hubungannya dengan pemasok (modal relasional), pelaku UMKM juga menghadapi permasalahan yaitu terjadinya kecurangan yang dilakukan pemasok, meskipun pemasok tersebut dapat dipercaya hanya saja selalu ada salah satu pegawainya yang melakukan kecurangan, misalnya harga yang dinaikkan oleh pegawai yang mendistribusikan ataupun menukar barang yang bagus menjadi kurang bagus.

Kelangkaan penelitian ini menyoroti perlunya studi lebih lanjut hubungan antara *Human Resource Management, Intellectual Capital (IC)* dan kinerja inovasi usaha. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan ini. peneliti membantah inovasi dalam perusahaan sebagian besar hanya dimungkinkan oleh praktik HRM berbasis pengetahuan saja (Minbaeva & Collings, 2013) yang termasuk didalamnya terdapat

penanganan rekrutmen, sistem pelatihan dan pengembangan yang berfokus pada pengetahuan, aspek pengembangan dan bagaimana penilaian dan sistem kompensasi yang mendukung perilaku berbasis pengetahuan. Peneliti menduga praktik-praktik *Human Resource Management* ini akan berdampak pada tingkat *Intellectual Capital (IC)* di UMKM, yang mencerminkan tingkat UMKM dalam menghasilkan nilai yang tidak berwujud, termasuk keterampilan pegawainya dan keefektifan struktur organisasi usaha, hingga hubungannya dengan eksternal.

TINJAUAN PUSTAKA

1. *Praktek Human Resource Management (HRM)*

Human resource management adalah pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial (Marwansyah, 2010). *Human resource management* adalah proses yang terdiri dari empat tugas untuk menarik, mengembangkan, memotivasi dan mempertahankan sumber daya manusia (Safuan, 2016). Proses *human resource management* terdiri enam fungsi yaitu pelatihan dan pengembangan, evaluasi kinerja, kompensasi, hubungan karyawan dengan staf,

keselamatan kesehatan, rekrutmen dan seleksi. Akhirnya, manajemen sumber daya manusia adalah implikasi pada manajer yang bertanggung jawab untuk melengkapi organisasi dengan staf yang kompeten, dan memastikan kepatuhan memanfaatkan potensi mereka (Yang & Lin, 2009).

2. Modal Struktural

Modal struktural (*structural capital*) dapat meningkatkan kinerja pengembangan produk baru atau dapat disebut sebagai kapabilitas inovasi dikarenakan konteks dalam mentransformasikan pengetahuan menjadi nilai atau manfaat (Saddam, 2017). Modal struktural (*structural capital*) meliputi aset-aset tidak tampak yang membentuk bagian dari struktur desain dari perusahaan yang memfasilitasi aliran pengetahuan atau informasi dengan membawa konsekuensi peningkatan secara organisasional yang mana menyebabkan ketersediaan visi yang lebih matang di dalam performa pengembangan produk. Modal struktural (*structural capital*) dapat dikatakan membantu dalam penciptaan visi yang lebih jelas, serta keunggulan kompetitif. Modal Struktural / Organisasi termasuk setiap elemen dari suatu struktur organisasi yang memfasilitasi kemampuan karyawan untuk menciptakan kekayaan untuk perusahaan dan para pemangku kepentingannya. Efektivitas proses ini sangat penting karena melibatkan internal prosedur yang memungkinkan untuk pengetahuan integrasi dan berbagi kemampuan,

menghasilkan penciptaan kekayaan untuk organisasi. Selain itu, pengetahuan proses manajemen berkontribusi pada efektivitas generasi pelanggan (Zablah et al., 2004).

3. Modal Relasional

Relational capital berikaitan erat dengan hubungan internal usaha dengan pihak eksternal seperti hubungan UMKM dengan kelayaitasan pelanggan terhadap usaha kita. Modal relasional meliputi citra perusahaan, loyalitas pelanggan, kepuasan pelanggan, dan interaksi dengan pemasok oleh karyawan, negosiasi kapasitas, saluran distribusi, pemasok saluran, perjanjian lisensi, dan perjanjian waralaba (Starovic, D. and Marr, 2003). Modal relasional adalah pengetahuan yang dikumpulkan oleh perusahaan sebagai hasil pertukaran dengan pihak ketigadan potensi pengetahuan masa depan akumulasi sebagai akibat dari pertukaran tersebut. Nilai untuk perusahaan adalah terkait langsung dengan panjang hubungan dengan pihak (Pablos, 2004). Modal relasional berkontribusi terhadap inovasi karena tidak semua pengetahuan yang diperlukan untuk berinovasi berada dalam batas perusahaan. Hubungan eksternal dapat membantu perusahaan berinovasi dengan memperkenalkan solusi yang ada di tempat lain atau menggabungkan pengetahuan dari berbagai sumber eksternal (Endrias, 2014).

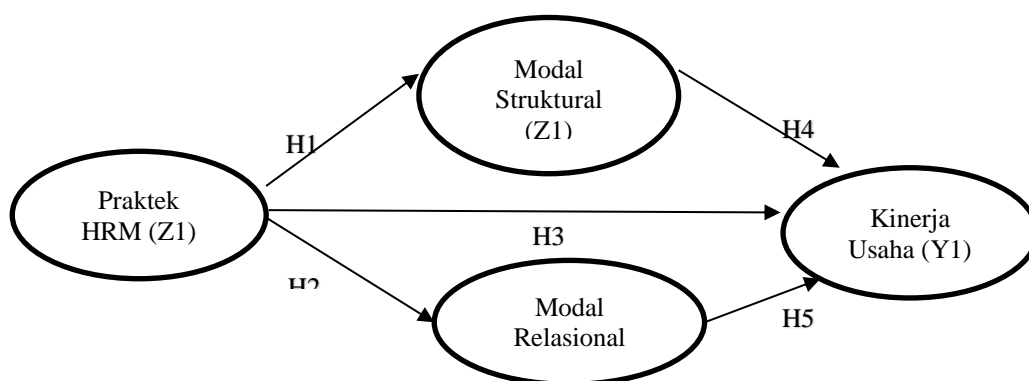
4. Kinerja Usaha

Setiap organisasi yang bergerak dalam mencari *profit*

pasti menghendaki kinerja organisasi yang terus mengalami peningkatan tiap tahunnya. Kinerja organisasi yang menurun mencerminkan organisasi perlu untuk ditingkatkan. Menurut (Rahmanto et al., 2018), kinerja merupakan serangkaian kegiatan manajemen yang memberikan gambaran mengenai sejauh mana hasil yang sudah dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam akuntabilitas

publik baik berupa keberhasilan maupun kekurangan yang terjadi. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Mahsun, 2009).

Adapun kerangka pikir dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

METODE PENELITIAN

1. Populasi dan Sampel.

Populasi adalah kumpulan dari keseluruhan elemen yang akan ditarik kesimpulannya (Indrawan & Yaniawati, 2014). Populasi dari penelitian ini, berdasarkan data dari Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Gunungkidul tercatat ada sekitar 23.000. Dalam penelitian ini, Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Teknik ini dipilih karena dinilai sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan peneliti. Kriteria penentuan responden didasarkan pada teknik sampel yang dikualifikasikan (stratifikasi) berdasarkan. *Pertama*, Latar belakang pendidikan minimal SD; *Kedua*, UMKM berdiri minimal 1

tahun terakhir; *Ketiga*, Omzet dan asset yang dimiliki. Dalam penelitian ini teknik yang digunakan dalam menentukan ukuran sampel yaitu menggunakan teknik slovin (Umar, 2003). Dalam penelitian ini, digunakan persentase 10% sebagai batas kesalahan pengambilan sampel, sehingga berdasarkan hasil perhitungan dengan jumlah populasi 23.000 Pelaku UMKM maka sampel dalam penelitian ini berjumlah 99.56 namun karena subjek bukan bilangan pecahan, maka dibulatkan menjadi 100 responden. Pengumpulan data pada penelitian ini yaitu menggunakan kuesioner. Menyebarkan daftar pertanyaan kuesioner melalui online dengan

menggunakan *google form* yang disebarakan kepada UMKM di seluruh Kabupaten Gunungkidul yang dijadikan responden.

2. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini analisis yang dilakukan dengan menggunakan metode analisis deskriptif dan metode analisis inferensial. Alat analisis yang digunakan adalah *Patial Square* (PLS), yaitu SEM yang berbasis *variance*, dengan *software* SmartPLS 3.2.8. tahapan pengujian PLS antara lain : Pertama, uji Indikator yang diukur dengan kriteria: *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*. Kedua, uji model fit dilakukan dengan melihat hasil estimasi *output* SmartPLS dibandingkan dengan kriteria seperti SRMR, *Chi-Square*, NFI, dan RMS Theta

3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis adalah cabang ilmu statistika *inferensial* yang digunakan untuk menguji kebenaran suatu pernyataan secara statistik dan menarik kesimpulan apakah menerima atau menolak pernyataan tersebut. *Inner Model* atau *struktural model* sebenarnya merupakan uji hipotesis, menggambarkan hubungan dan pengaruh antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. *Inner model* merupakan pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-square* sebagai uji *goodness of fit model*. Selain itu juga dilakukan uji signifikansi pengaruh antar konstruk dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi t-statistiknya.

4. Analisis Jalur (Koefisien Jalur)

Analisis jalur menurut (Sarwono, 2007) dapat dilakukan dengan menghitung pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), dan pengaruh total (*total effect*). Menurut (Sekaran, 2016), variabel mediasi atau *intervening* merupakan variabel perantara, yang berfungsi untuk memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Uji mediasi digunakan untuk membuktikan bagaimana modal relasional dan modal struktural sebagai variabel pemediasi berfungsi memediasi hubungan antara variabel independen yaitu praktek HRM dan variabel dependen yaitu kinerja inovasi usaha. Menurut Baron dan Kenny dalam (Menor et al., 2007), jika variabel independen tidak memiliki pengaruh langsung pada variabel dependen setelah mengontrol variabel *mediator*, maka dapat dinyatakan sebagai *perfect* atau *complete mediation*. Sedangkan jika pengaruh variabel independen pada variabel dependen setelah mengontrol variabel mediator berkurang namun masih tetap signifikan, maka dinyatakan sebagai *partial mediation*. Terdapat beberapa kriteria untuk menentukan ada tidaknya pengaruh mediasi dalam suatu hubungan menurut Baron dan Kenny (1986), yaitu: Pertama, dalam persamaan pertama, variabel independen harus berpengaruh secara signifikan pada variabel mediator; Kedua, dalam persamaan kedua, variabel

mediator harus berpengaruh secara signifikan pada variabel dependen, dan Ketiga, variabel independen harus berpengaruh secara signifikan pada variabel dependen.

mengkoding dan mentabulasi data serta menganalisisnya. Analisis ini memberikan skala nominal yang menunjukkan besarnya frekuensi absolute dan persentase berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan lama bekerja masyarakat kota Yogyakarta, selaku pengguna produk sampo Pantene, Adapun distribusi responden dapat disajikan sebagai berikut:

HASIL PENELITIAN

1. Karakteristik Responden

Setelah kuesioner diisi responden maka data dimasukkan ke lembar kerja excel untuk direkap, proses editing dengan menggunakan spss 22.0,

Tabel 1. Gambaran Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Keterangan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin:	Pria	55	55%
	Wanita	45	45%
	Jumlah	100	100%
Usia Reponden	< 20 tahun	4	4%
	20 th – 30 th	4	4%
	31 th – 40 th	36	36%
	41 th – 50 th	24	24%
	> 50 ke atas	32	32%
	Jumlah	100	100%
Pendidikan Terakhir	SD	8	8%
	SLTP/Sederajat	8	8%
	SLTA/Sederajat	13	13%
	D1/D2/D3	22	22%
	S1/S2/S3	49	49%
	Jumlah	100	100%
Lama Mulai Usaha	Kurang 1 tahun	14	14%
	1 tahun – 3 tahun	36	36%
	4 tahun – 6 tahun	22	22%
	7 tahun – 9 tahun	21	21%
	> 10 tahun	7	7%
	Jumlah	100	100%
Ukuran Usaha (Aset)	Maks 500 juta	73	73%
	≥ Rp 50 juta – Rp 500 juta	10	10%
	≥ Rp 500 juta – Rp 20 M	11	11%
	≥ Rp 10 M	6	6%
	Jumlah		100%

Sumber: data diolah, 2021

2. Hasil Uji Hipotesis

Tabel 2. Ringkasan Hasil *Inner Model*

Hipotesis	Original Sampel (O)	T Statistics	P Values	Keterangan
-----------	---------------------	--------------	----------	------------

Praktek HRM → Modal Struktural	0.432	1.058	0.025	Terbukti
Praktek HRM → Modal Relasional	0.388	2.607	0.034	Terbukti
Praktek HRM → Kinerja usaha	0.264	5.367	0.000	Terbukti
Modal Struktural → Kinerja Inovasi	0.692	0.633	0.527	Tidak Terbukti
Modal Relasional → Kinerja Inovasi	0.432	0.635	0.014	Terbukti

Sumber : Data Primer, diolah, 2021

Adapun penjelasan lebih mendalam Hasil uji *Inner Model*, adalah sebagai berikut :

1. Besarnya pengaruh variabel Praktek *Human Resource Management* (X_1) terhadap modal struktural (Z_1) sebesar 0,432 dengan T Statistics 1.058 dan P Values 0,025 lebih kecil dari 0,05, menunjukkan bahwa Praktek *Human Resource Management* berpengaruh positif signifikan terhadap modal struktural. Praktek *Human Resource Management* (HRM) dalam UMKM diyakini dapat meningkatkan kombinasi pengetahuan berupa kemampuan pemilik usaha menyediakan infrastruktur (kolektif) untuk pengetahuan kegiatan pengembangan dalam suatu organisasi.
2. Besarnya pengaruh variabel Praktek *Human Resource Management* (X_1) terhadap modal relasional (Z_2) sebesar 0,388 dengan T Statistics 2.607 dan P Values 0,034 lebih kecil dari 0,05, menunjukkan bahwa Praktek *Human Resource Management* terhadap modal relasional berpengaruh positif signifikan. Praktek *Human Resource Management* (HRM) dalam UMKM dapat meningkatkan hubungan yang harmonis/association network yang dimiliki oleh perusahaan dengan para mitranya, baik yang berasal dari para pemasok yang andal dan berkualitas, berasal dari pelanggan yang loyal dan merasa puas akan pelayanan perusahaan yang bersangkutan, berasal dari hubungan perusahaan dengan pemerintah maupun dengan masyarakat sekitar.
3. Besarnya pengaruh variabel Praktek *Human Resource Management* (X_1) terhadap kinerja inovasi usaha (Y_1) sebesar 0,264 dengan T Statistics 5.367 dan P Values 0,000 lebih kecil dari 0,05, menunjukkan bahwa Praktek *Human Resource Management* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja inovasi. Praktek *Human Resource Management* (HRM) dalam UMKM dapat meningkatkan kinerja inovasi bagi pelaku UMKM,
4. Besarnya pengaruh variabel Modal Struktural (Z_1) Terhadap Kinerja Inovasi usaha (Y_1) sebesar 0,692 dengan T Statistics 0.633 dan P Values 0,527 lebih besar dari 0,05, menunjukkan bahwa modal struktural berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja inovasi usaha. Modal sosial terutama jaringan sosial pengusaha tidak dapat memainkan peran penting

dalam strategi inovasi perusahaan. Membangun jaringan bisnis dengan konsultan bisnis, akuntan, pelanggan, dan di antara pemangku kepentingan lainnya, memiliki efek positif tidak signifikan pada bisnis mereka.

5. Besarnya pengaruh variabel Modal Relasional (Z_2) Terhadap Kinerja inovasi usaha (Y_1) sebesar 0.432 dengan T Statistics 0.635 dan P Values 0,014 lebih kecil dari 0,05, menunjukkan bahwa modal relasional terhadap kinerja inovasi usaha berpengaruh positif signifikan. Hubungan yang harmonis/*association network* yang dimiliki oleh perusahaan dengan para mitranya, baik yang berasal dari

para pemasok yang andal dan berkualitas, berasal dari pelanggan yang loyal dan merasa puas akan pelayanan perusahaan yang bersangkutan, berasal dari hubungan perusahaan dengan pemerintah maupun dengan masyarakat sekitar dapat meningkatkan kinerja UMKM.

3. Analisis Jalur

Untuk melihat hasil uji hipotesis efek mediasi, dapat dilakukan dengan melihat P-Values pada *Indirect Effects* output *Smart PLS*.

a. Diduga ada pengaruh antara **Praktek Human Resource Management** pada **Kinerja Inovasi Usaha** melalui **Modal Struktural**

Tabel 3. Uji Mediasi - Indirect Effect

Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Praktek HRM → Modal Struktural → Kinerja Usaha	0.034	0.526	0.599

Sumber : data primer diolah, 2021

Dari hasil analisis *Indirect effects* menggunakan *Smart PLS* sebagaimana tabel di atas, ditemukan bahwa Praktek HRM berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja Usaha melalui Modal Struktural dengan signifikansi

sebesar 0,599 atau $> 0,05$. Artinya bahwa praktek *human resource management* mampu meningkatkan kinerja inovasi secara langsung dan tanpa melalui pilihan modal structural.

Tabel 4. Uji Mediasi - Total Effect

Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Praktek HRM → Kinerja Usaha	0.475	2.403	0.008
Praktek HRM → Modal Struktural	0.448	4.342	0.000
Modal Struktural → Kinerja Usaha	0.136	3.521	0.002

Sumber : data primer diolah, 2021

Dari hasil analisis *total effects* menggunakan *Smart PLS* sebagaimana tabel di atas,

ditemukan bahwa hubungan Praktek HRM terhadap Kinerja Usaha masih signifikan dengan

p-value 0,008 (<0,05). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mediasi ini hanya bersifat semu (*quasi-mediating*). Mediasi penuh (*fully mediating*) terjadi jika pada *total effects* ditemukan hubungan Praktek HRM

terhadap Kinerja Usaha menjadi tidak signifikan (Abdillah & Hartono, 2015).

b. Diduga ada pengaruh praktek Human Resource Management pada Kinerja Inovasi Usaha melalui Modal Relasional

Tabel 5. Uji Mediasi - Indirect Effect

Hipotesi	Original Sample (O)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Praktek HRM→ Modal Relasional→Kinerja Usaha	0.332	6.562	0.004

Sumber : data primer diolah, 2021

Dari hasil analisis *Indirect effects* menggunakan *Smart PLS* sebagaimana tabel di atas, ditemukan bahwa Praktek HRM berpengaruh positif terhadap Kinerja Usaha melalui Modal Relasional dengan signifikansi sebesar 0,004 atau < 0,05. Artinya bahwa praktek *human resource management* mampu meningkatkan kinerja inovasi secara langsung tanpa melalui pilihan modal relasional. Tidak adanya pengaruh mediasi dalam penelitian ini disebabkan karena variabel modal relasional

itu sendiri, tidak menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan atas praktek *human resource management* dan kinerja inovasi. Hal ini menunjukkan bahwa modal relasional memunculkan persepsi yang berbeda bagi pelaku UMKM di Kabupaten Gunungkidul. Selanjutnya untuk mengetahui apakah mediasi ini bersifat mediasi penuh atau semu (*fully mediating or quasi-mediating*), dapat dilihat melalui tabel dibawah ini :

Tabel 6. Uji Mediasi - Total Effect

Hipotesi	Original Sample (O)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Praktek HRM→ Kinerja Usaha	0.378	7.814	0.006
Praktek HRM→ Modal Relasional	0.645	4.033	0.004
Modal Relasional → Kinerja Usaha	0.226	6.958	0.008

Sumber : data primer diolah, 2021

Dari hasil analisis *total effects* menggunakan *Smart PLS* sebagaimana tabel di atas, ditemukan bahwa hubungan Praktek HRM terhadap Kinerja Usaha masih signifikan dengan p-value 0,006 (<0,05). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mediasi ini hanya

bersifat semu (*quasi-mediating*). Mediasi penuh (*fully mediating*) terjadi jika pada *total effects* ditemukan hubungan praktek HRM terhadap Kinerja Usaha menjadi tidak signifikan (Abdillah & Hartono, 2015).

KESIMPULAN

Penelitian ini telah menunjukkan bukti secara empiris mengenai pengaruh elemen-elemen modal intelektual (*intellectual capital*) yang mencakup modal struktural (*structural capital*), dan modal relasional (*relational capital*) terhadap kinerja inovasi usaha. Penelitian ini dilakukan terhadap populasi seluruh UMKM di Kabupaten Gunungkidul dengan menggunakan sampel berjumlah 100 responden yang memiliki kriteria sebagai pemilik UMKM terkait. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktek Human Resource Management berbasis pengetahuan positif mempengaruhi kinerja inovasi dan menggambarkan peran penting dari sumber daya manusia dalam hubungan ini adalah: praktik HRM berbasis pengetahuan berdampak terhadap modal struktural dan modal relasional serta memengaruhi kinerja inovasi dengan meningkatkan modal relasionalnya, akan tetapi modal struktural tidak berperan sebagai pengembang kinerja inovasi, dengan semakin baiknya modal structural yang ada justru akan tidak semakin baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS): alternatif structural equation modeling (SEM) dalam penelitian bisnis*. Penerbit Andi.
- Indrawan, R., & Yaniawati. (2014). *Metodologi Penelitian*. PT. Refika Aditama.
- Kumala, D., Utarindasari, D., & Joesyiana, K. (2022). Effect Of Work Stress On Employee Productivity At Pt Unggul Karya In The Extruder Division. *International Journal of Sharia Business Management*, 1(1), 27-32.
- Mahsun, M. (2009). *engukuran Kinerja Sektor Publik (3th ed)*. Yogyakarta: BPFE.
- Menor, L. J., Kristal, M. M., & Rosenzweig, E. D. (2007). Examining the influence of operational intellectual capital on capabilities and performance. *Manufacturing and Service Operations Management*, 9(4), 559–578. <https://doi.org/10.1287/msom.1060.0131>
- Minbaeva, D., & Collings, D. (2013). Seven myths of global talent management. *International Journal of Human Resource Management*, 24. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777539>
- Mutaufiq, A. (2021). PENGARUH PERENCANAAN PRODUKSI DAN PENGENDALIAN PRODUKSI TERHADAP KUALITAS PRODUK. *Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 45-57.
- Nofiar, N., Maswarni, M., Nurjaya, N., Sunarsi, D., & Haryadi, R. N. (2022). Implementation of Good Governance and Corporate Social Responsibility (CSR) in the Development of Human Resources in MSMEs, Iwul Parung Village on 2020. Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences, 5(1).
- Pablos, P. (2004). Measuring and Reporting Structural Capital:

- Lessons from European Learning Firms. *Journal of Intellectual Capital*, 5, 629–647.
<https://doi.org/10.1108/14691930410567059>
- Rahmanto, B. T., Nurjanah, S., Darmo, I. S., Bisnis, F., & Teknologi, I. (2018). (*Ditinjau Dari Faktor Internal*). 3(1), 1–10.
- Saddam, M. F. & M. (2017). Pengaruh Modal Manusia , Modal Struktural , Modal Relasional , Terhadap Kapabilitas Inovasi Dan Efisiensi Operasional Modal Serta Implikasinya Terhadap Kinerja BisniS. *Diponegoro Journal of Management*, 6, 1–12.
- Safuan. (2016). Manajemen Sumber Daya Karyawan Unit Usaha Pelabuhan Indonesia II (Studi Kasus Human Resource Management KSO Terminal Petikemas Koja). *Seminar Nasional Sains Dan Teknologi 2016 Fakultas Teknik Universitas Muhammadiyah Jakarta , 8 November 2016, November 2016*, 1–12.
<http://jurnal.umj.ac.id/index.php/semnastek>
- Sarwono, J. (2007). *Analisis Jalur Untuk Riset Bisnis*. CV. Andi Offset.
- Sekaran, U. (2016). *Research Methods For Business*.
- Starovic, D. and Marr, B. (2003). *Understanding corporate value: managing and reporting intellectual capital*. Granfield University: School of Management.
[http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/intellectualcapital\(1\).pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/intellectualcapital(1).pdf) [22 March %0A2012].
- Umar, H. (2003). *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Gramedia Pustaka Utama.
- Yang, C.-C., & Lin, C. (2009). Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan. *International Journal of Human Resource Management - INT J HUM RESOUR MANAG*, 20, 1965–1984.
<https://doi.org/10.1080/09585190903142415>
- Yuangga, K. D., Sunarsi, D., Teriyan, A., Astari, A. A. E., & Setiawati, N. P. A. (2021). Penyuluhan Management Creative Dalam Mendongkrak Inovasi Dan Memajukan Usaha Pada Sai Silver Bali. *Jurnal Pengabdian Dharma Laksana*, 4(1), 46-52.
- Zablah, A., Bellenger, D., & Johnston, W. (2004). An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33, 475–489.
<https://doi.org/10.1016/j.indmar.2004.01.006>

Membangun Kinerja Pegawai Melalui Peningkatan Budaya Organisasi

¹Galuh Aulia Ramadhanti, ²Jenny Ratna Suminar, ³Purwanti Hadisiwi,
⁴Yustikasari

Universitas Padjadjaran, Jatinangor, Indonesia

Email : 1galuh21003@mail.unpad.ac.id, 2jenny.suminar@unpad.ac.id,
3purwanti@unpad.ac.id, 4yustikasari@unpad.ac.id

(Diterima: Januari 2022; Direvisi: Februari 2022; Dipublikasikan: Mei 2022)

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui adakah pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi, teknologi informatika, lingkungan, dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. Selain itu juga untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh secara simultan yang signifikan dan variabel mana yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 56 pegawai dan seluruh populasi dijadikan sampel pada penelitian ini, dimana teknik samplingnya mempergunakan sampling kuota. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder dengan teknik pengumpulan data: observasi, dokumentasi, kuisioner dan studi pustaka. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan uji linier berganda. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa : 1) Ada pengaruh budaya organisasi, teknologi informatika, lingkungan, dan beban kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, 2) Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, 3) Ada pengaruh teknologi informasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, 4) Ada pengaruh lingkungan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, 5) Ada pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.

Kata Kunci: Kinerja Pegawai, Budaya Organisasi, Teknologi Informatika, Lingkungan, Beban Kerja

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi sekarang ini menurut adanya kompetisi dari semua organisasi atau perusahaan untuk saling bersaing guna memperebutkan kedudukan sebagai perusahaan yang unggul. Tidak ketinggalan dalam hal ini dituntut kemampuan untuk mengembangkan sumber daya manusia agar lebih baik. Hal ini dikarenakan kemajuan teknologi, perdagangan dan sebagainya di tentukan oleh sumber daya manusia sebagai pelaku dan penggerak semua itu.

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya budaya organisasi. Budaya organisasi dapat mempengaruhi bagaimana orang untuk menentukan tujuan pribadi dan profesinya, dalam hal ini perusahaan perlu mengambil kebijakan untuk mengantisipasi adanya perbedaan budaya (Soekapdjo & Tribudhi, 2020). Jika karyawan telah sepakat dengan nilai yang dianut dalam sebuah organisasi dan menjadikannya sebagai pedoman dalam bertindak, maka budaya tersebut berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Bagi mereka yang merasa puas akan berkomitmen untuk tetap tinggal dan mau bekerja keras serta berusaha meningkatkan kinerja (Maulidiyah, 2020).

Teknologi Informasi (TI) telah berkembang dengan pesat pada saat ini. Pemanfaatan Teknologi Informasi (TI) untuk mendukung berbagai kebutuhan dan perkembangan organisasi, individu dan perusahaan tentu akan mendatangkan sesuatu yang positif (Rinaldi & Mus, 2020). Pemanfaatan teknologi informasi pada suatu organisasi membantu pegawai dalam

menyelesaikan setiap tanggung jawabnya, hal ini disebabkan pekerjaan dapat dikerjakan secara sistematis dan dapat diperbaiki secara cepat bila terjadi kesalahan. Namun perlu diketahui bahwa TI dapat membuat kita menjadi insan yang lebih berarti dengan memanfaatkannya untuk hal yang positif. Manfaat Teknologi Informasi (TI) untuk hal yang positif tentu akan mendapat banyak dukungan dari berbagai kalangan (Suriyanti, 2020). Teknologi informasi juga menunjang hasil dari pekerjaan pegawai bisa lebih cepat, akurat, dan mudah di mengerti sehingga kinerja pegawai dapat terus meningkat.

Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif menjadikan pegawai senang bekerja dan pada akhirnya kinerja pegawai menjadi meningkat. Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan rasa aman dan nyaman yang dapat memungkinkan pegawai untuk bisa bekerja secara optimal. Lingkungan kerja akan mempengaruhi emosi pegawai (Kurniawan, 2019). Apabila pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya, melaksanakan segala aktivitas sehingga waktu kerja dapat dipergunakan secara efektif. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama rekan kerja dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik ditempat pegawai bekerja (Hanafi & Yohana, 2017). Lingkungan kerja yang mendukung akan dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik dan lebih optimal. Lingkungan kerja memang tidak secara langsung dapat

mempengaruhi kegiatan organisasi dalam jangka waktu pendek, melainkan akan berpengaruh pada keputusan jangka panjang. Lingkungan kerja merupakan salah satu unsur pokok dalam proses bekerja, karena dengan lingkungan yang kondusif akan menyebabkan kinerja pegawai menjadi meningkat (Puteri, 2020).

Kinerja pegawai juga dapat dipengaruhi oleh beban kerja. Pegawai sering tidak mampu menyelesaikan beban kerja yang diberikan perusahaan dengan batasan waktu, jumlah dan tingkat kesulitan (Saifduddien, 2020). Beban kerja yang ditanggung karyawan satu dengan yang lainnya tidak sama karena jenis pekerjaan yang beragam. Tinggi rendahnya beban kerja tergantung dari tingkat kompleksitas prosedur kerja, tuntutan kerja, tempo kerja, dan tanggung jawab pekerjaan yang tidak sama. Hal ini menyebabkan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan kinerja tiap pegawai tidak sama sesuai dengan beban kerja masing-masing (Sudiyanto, 2020).

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kinerja Pegawai

(Rosyidah, 2010: 53) kinerja karyawan adalah hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

2. Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2013: 512) definisi budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain.

3. Teknologi Informasi

Teknologi informasi menurut Mulyadi (2014: 21) adalah mencakup komputer (baik perangkat keras dan perangkat lunak), berbagai peralatan kantor elektronik, perlengkapan pabrik dan telekomunikasi.

4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja Isyandi (2014: 134) mengemukakan sebagai sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kekaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja.

5. Beban Kerja

Beban kerja Moekijat (2018: 28) berpendapat adalah volume dari hasil kerja atau catatan tentang hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan volume yang dihasilkan oleh sejumlah pegawai dalam suatu bagian tertentu. Jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh sekelompok atau seseorang dalam waktu tertentu atau beban kerja dapat dilihat pada sudut pandang obyektif dan subyektif

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, dimana perhitungan dengan angka-angka

diperkirakan lebih obyektif karena untuk menentukan kesimpulan yang akan diperoleh, penelitian merupakan penelitian kuantitatif deskriptif dengan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Obyek penelitian ini adalah pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Populasi dalam penelitian berjumlah 56. Sample yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh jumlah populasi. Sampling kuota adalah teknik pengumpulan

sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sample. Metode regresi linier berganda yang berfungsi untuk menentukan apakah variabel-variabel bebas dalam penelitian ini mempunyai pengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif dan didukung uji F dan uji t untuk mengetahui secara simultan dan parsial berpengaruh antara variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat.

HASIL PENELITIAN

1. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Tabel 1. Uji Regresi Linier Berganda

No	Variabel	Unstandardized B	Keterangan
1	(Constant)	4,185	Positif
2	Budaya organisasi	0,551	Positif
3	Teknologi informasi	0,223	Positif
4	Lingkungan kerja	0,458	Positif
5	Beban kerja	0,346	Positif

Sehingga diperoleh persamaan regresi sebagai berikut : $Y = 4,185 + 0,551 X_1 + 0,223 X_2 + 0,458 X_3 + 0,346 X_4$

- a. variabel budaya organisasi (X_1), teknologi informasi (X_2), lingkungan kerja (X_3), dan beban kerja (X_4) tetap atau tidak mengalami perubahan maka kinerja pegawai (Y) positif dengan nilai sebesar 4,185
- b. koefisien budaya organisasi (X_1) memberikan nilai positif yang berarti bahwa jika budaya organisasi (X_1) semakin baik dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,551.
- c. koefisien teknologi informasi (X_2) memberikan nilai positif yang berarti bahwa jika teknologi informasi (X_2) semakin kuat dengan asumsi

variabel lain tetap maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,223.

- d. koefisien lingkungan kerja (X_3) memberikan nilai positif yang berarti bahwa jika lingkungan kerja (X_3) semakin meningkat dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,458.

Koefisien beban kerja (X_4) memberikan nilai positif yang berarti bahwa jika beban kerja (X_4) semakin tinggi dengan asumsi variabel lain maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,346.

2. Uji F

Tabel 2. Uji F

Model	F _{hitung}	F _{tabel}	Sig.
1	32,019	2,55	0,000

Dari hasil uji F diperoleh F_{hitung} > F_{tabel} (32,019 > 2,55) dan nilai

signifikan uji F sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, berarti H_0 ditolak, berarti budaya organisasi, teknologi informasi, lingkungan kerja, dan

3. Uji t

Tabel 3. Uji t

Variabel	t_{hitung}	t_{tabel}	Sig
Budaya organisasi	2,261	2,008	0,015
Teknologi informasi	3,314	2,008	0,022
Lingkungan kerja	2,911	2,008	0,012
Beban kerja	2,405	2,008	0,011

- Variabel Gaya Kepemimpinan memiliki nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,261 > 2,008$) dan signifikansi $0,015 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.
- Variabel teknologi informasi memiliki nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,314 > 2,008$) dan signifikansi $0,022 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dapat

beban kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.

disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan teknologi informasi terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

- Variabel lingkungan kerja memiliki nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,911 > 2,008$) dan signifikansi $0,012 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten
- Variabel beban kerja memiliki nilai $-t_{hitung} < -t_{tabel}$ ($2,405 > 2,008$) dan signifikansi $0,011 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan beban kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

4. Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 3. Uji Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension0	1	,712 ^a	,792	,812
				,84279

a. Predictors: (Constant), P, BK, DK, KK

Berdasarkan hasil tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa nilai adjusted R Square (R^2) dalam penelitian ini sebesar 0,792. Sehingga dapat diartikan bahwa variasi variabel independen yang terdiri dari budaya organisasi (X_1), teknologi informasi (X_2), lingkungan kerja (X_3), dan beban

kerja (X_4) terhadap variabel dependent yaitu kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten sebesar 79,2% sedangkan sisanya sebesar 18,8% dipengaruhi oleh faktor yang lainnya. Faktor tersebut misalnya insentif, motivasi, pendidikan, dan sebagainya.

PENUTUP

Simpulan

- a. Berdasarkan hasil uji F menunjukkan bahwa budaya organisasi, teknologi informasi, lingkungan kerja dan beban kerja berpengaruh simultan dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten
- b. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten
- c. Teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten
- d. lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten
- e. beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.

Saran

- a. Diharapkan penelitian selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan variabel bebas lainnya selain budaya organisasi, teknologi informasi, lingkungan kerja, dan beban kerja yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi, mengingat masih terdapat pengaruh sebesar 18,8% di luar variabel penelitian ini seperti insentif, motivasi, pendidikan, dan sebagainya.
- b. Diharapkan Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten kedepannya tetap mempertahankan dan meningkatkan kualitas budaya organisasi, teknologi informasi, lingkungan kerja, dan beban kerja

yang ada. Tingginya kualitas budaya organisasi, teknologi informasi, lingkungan kerja, dan beban kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten membuat kinerja pegawai juga akan semakin meningkat dan menjadi lebih baik dari sebelumnya

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

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan indikator). Riau: Zanafa Publishing.
- Alma, B. (Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa). 2013. Bandung: ALFABETA.
- Arif, Y. H. (2016). Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : CAPS (Center for academic publishing service).
- Arikunto, S. (2012). Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek. jakarta: Rineka Cipta.
- Dunan, H., Rahmawati, D., & Redaputri, A.P. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Angkasa Pura I (PERSERO). Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis.
- Efendi, A. (2020). Mekanisme Audit Kinerja Berbasis Teknologi Informatika Pada Masa Pandemi Covid-19 Dan Pengaruhnya Terhadap Proses

- Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Fungsional Auditor (Jfa) Aparat Pengawas Internal Pemerintah . Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, 53-62.
- Hanafi, B. D. (2017). Pengaruh Motivasi, Dan Lingkungan Kerja, Terhadap Kinerja Karyawan, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt Bnlifeinsurance . Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, 73-89.
- Maulidiyah, N. N. (2020). Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia . Jurnal Manajemen Bisnis, 273-286.
- Mowen, J., & Minor, M. (2019). Perilaku Konsumen. Jakarta: Erlangga.
- Muhammad, A. (2000). Komunikasi Organisasi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Musa, M. N., & Surijadi, H. (2020). Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Jurnal Aplikasi Kebijakan Publik & Bisnis, 101-114.
- Nurgawati (2020). Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Pegawai kantor Kecamatan Bulukumba Kabupaten Bulukumba. Journal of Communication Science, 51-56
- Panggabean, M. S., Soekapdjo, S., & Tribudhi, D. A. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di era millennial . Jurnal fakultas ekonomi bisnis Unmul, 133-139.
- Rahmadhani, K. N., & Jufrizen. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi . Jurnal Manajemen dan Bisnis Dewantara, 66-79.
- Razak, A., Sarpan, & Ramlan. (2018). Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT. ABC Makassar. Manajemen Sumber Daya Manusia, 44-56.
- Rinaldi, A., Semmaila, B., & Mus, A. R. (2020). Pengaruh Kemampuan Aparatur, Teknologi Informasi dan Komitmen Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai . Center of Economic Student Journal , 219-237.
- Sunarsi, D., & MM, C. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Dki Cabang Pembantu Pondok Labu-Jakarta Selatan. JENIUS (Jurnal Ilm. Manaj. Sumber Daya Manusia), 1(1), 22-51.
- Suwanto, S., Sunarsi, D., Erlangga, H., Nurjaya, N., & Haryadi, R. N. (2022). Pengaruh Pemberian Reward dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja yang Berdampak pada Kinerja Karyawan pada PT Surya Pratama Gemilang di Bekasi. JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia), 5(2), 471-484.

Membangun Kinerja Pegawai Melalui Peningkatan Budaya Organisasi

¹Betty Ruswulandari, ²Sudarwati, ³Sarsono

Universitas Islam Batik Surakarta, Indonesia

Email : [1brw2401@gmail.com](mailto:¹brw2401@gmail.com)

(Diterima: Januari 2022; Direvisi: Maret 2022; Dipublikasikan: Mei 2022)

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan dalam budaya organisasi. Penelitian ini adalah studi pustaka (library research) yaitu penelitian berdasarkan penelaahan terhadap buku, jurnal, dan literatur terdahulu yang berkaitan dengan tema yang akan diteliti. Dengan metode studi pustaka data akan diinterpretasikan secara analisis deskriptif. Tahap analisis data adalah hal-hal yang bersifat umum kemudian disimpulkan menjadi hal-hal tertentu. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai peran penting dalam membentuk budaya organisasi yang efektif, pemimpin mempunyai peran dalam perubahan budaya dan juga sebagai manajer budaya. Secara signifikan bahwa kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi akan melahirkan budaya organisasi yang baik dan menunjang produktivitas sebuah organisasi. Dan secara general kepemimpinan saling berkaitan dengan budaya organisasi, kepemimpinan yang baik akan melahirkan budaya organisasi yang sehat.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Budaya Organisasi

PENDAHULUAN

Perkembangan zaman hari ini menuntun dunia bisnis ataupun disegala bentuk organisasi baik itu profit ataupun non profit untuk terus berkembang dan memperbaiki kualitas sumber daya manusianya. Pandemi Covid yang sedang terjadi hampir diseluruh negara, memasuki hampir dua tahun mampu mengubah semua sistem kerja dan menimbulkan era new normal, hampir disegala lini kehidupan mengalami kerugian moral dan materil yang signifikan. Disini dituntut peran seorang pemimpin dalam menghadapi berbagai situasi yang tidak terduga.

Dalam sebuah organisasi, dibutuhkan pemimpin yang mampu menjadi sebuah simbol organisasi baik dari prilaku, sikap, dan juga tindakan yang bisa menjadi pendorong atau motivasi bagi karyawan dan para bawahannya, pemimpin dituntut untuk peka dalam segala hal, karena kebijakan ataupun keputusan yang ditentukan oleh seorang pemimpin juga mempengaruhi dengan kinerja dari para karyawan. Dari beberapa hasil penelitian secara simultan bisa kita lihat bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, ini sangat berpengaruh terhadap produktifitas kerja dan pencapaian profit yang diinginkan setiap perusahaan (Trang, 2013: 208).

Seperti contohnya Henry Ford dalam karyannya menemukan mobil pertama dan juga dia memimpin perusahaannya, ini bukan hanya dikarenakan faktor keahliannya dalam bidang mekanik tapi juga dibalik keberhasilannya, faktor penting lainnya adalah dia memiliki

potensi untuk memimpin para bawahannya untuk tetap fokus kepada tujuan bersama, Soekarno dan Hatta yang berhasil memproklamkan kemerdekaan bangsa Indonesia ditengah berbagai halangan dan perjuangan yang sangat berat. Ini semua karena kepandaian tokoh bangsa ini dalam memainkan seni kepemimpinan kedalam sikap dan tindakannya sehingga aura kharismatik dan semangat masyarakat ikut terbangun untuk bersama-sama melawan segala bentuk penjajahan (Siswanto, 2018:153).

Tujuan penulisan dari artikel ini adalah bagaimana kepemimpinan dalam budaya organisasi, dengan beberapa indikator, yang pertama peran pemimpin dalam menciptakan budaya organisasi, yang kedua peran pemimpin dalam perubahan budaya, yang ketiga pemimpin sebagai manajer budaya.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Pemimpin

Seorang pribadi yang memiliki kecakapan serta kelebihan khususnya kelebihan di salah stau bidang, sehingga mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu, demi mencapai suatu tujuan disebut dengan pemimpin (Kartono, 2005: 51). Sedangkan menurut Matondang (2008: 5) pemimpin yaitu seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan sesuai yang diinginkan. Menurut Moeheriono (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. Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah orang yang mempunyai kemampuan dalam mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan orang lain (anggota) untuk melakukan usaha bersama ke arah pencapaian tujuan organisasi.

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya (Robbins dan Judge, 2008: 256). Menurut Griffin, (2004: 162) budaya organisasi adalah serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan, dan sikap yang membantu seseorang anggota organisasi dalam memahami apa yang dianut organisasi tersebut, bagaimana organisasi tersebut melakukan segala sesuatu, dan apa yang dianggapnya penting. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola perilaku yang meliputi pemikiran,

tindakan, bahasa, dan kebiasaan yang dilakukan oleh anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya, nilai-nilai yang dibagi atau dirasakan bersama oleh anggota suatu organisasi, norma-norma, kepercayaan dan asumsi-asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah dan pengaruh di sekitarnya.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian menggunakan studi pustaka (*library research*), dengan mengumpulkan data dari berbagai literatur, baik dari buku, jurnal, dan penelitian terdahulu, kemudian diinterpretasikan dan dipaparkan secara analisis deskriptif. Tahap analisis dalam penelitian ini dimulai dengan memilih data yang terkait dengan topik yang akan diteliti tentang model kepemimpinan yang diindikasikan akan berkaitan dengan perubahan budaya, lalu dilanjutkan dengan mereduksi data dari berbagai sumber yang didapat, lalu menyajikan data setelah diverifikasi, dan terakhir adalah menyimpulkan data sesuai dengan tujuan penulisan artikel yang ingin dicapai (Syihabuddin, 2018: 113).

HASIL PENELITIAN

1. Pemimpin Menciptakan Budaya Organisasi

Kepemimpinan dalam perkembangan budaya organisasi mengalami banyak sekali defenisi, mulai dari proses mempengaruhi, mengajak, memotivasi seseorang ataupun kelompok, mengkoordinasikan, semua proses yang secara umum dilakukan untuk mengajak orang lain untuk

mencapai sebuah tujuan secara sederhana bisa kita sebut sebagai proses dari kepemimpinan itu sendiri.

Kepemimpinan adalah sebuah proses daya dan upaya untuk mempengaruhi seseorang untuk mencapai sebuah tujuan bersama. Jika seseorang diamanahkan sebagai pemimpin, tapi dia tidak bisa memberikan pengaruh atau dampak yang positif untuk organisasi ataupun perorangan dalam mencapai tujuan, maka ia gagal dalam memimpin organisasi, artinya kepemimpinan berkaitan erat dengan yang namanya implikasi, baik itu berupa ide, gagasan, tindakan, atau perintah yang dikeluarkan oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuannya (Soesanto, 2019:9). Gibson et.al (2006) mengatakan bahwa kepemimpinan (leadership) merupakan suatu usaha menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu dalam mencapai beberapa tujuan (Abdul, 2015: 3).

Budaya organisasi bisa kita artikan secara, yaitu sebuah tatanan, atau sistem yang dibangun secara bersama baik itu datangnya dari seorang pemimpin ataupun tidak dipungkiri juga itu datangnya dari para anggota yang tergabung didalamnya, bisa berupa ide, kebiasaan, nilai-nilai, dan sebuah sistem yang dijadikan pedoman dan acuan untuk mengikat semua anggota organisasi yang ada didalamnya. Bisa juga dijadikan sebuah ciri khas ataupun pembeda dengan organisasi lainnya, bisa juga berbentuk karakter dan masing-masing organisasi

mempunyai budayanya masing-masing untuk bisa terus eksis dan maju bersama. Jika budaya organisasi tidak dirawat dan tidak relate dengan keadaan terkini bisa dipastikan tidak akan bisa organisasi itu maju, hal-hal yang menyebabkan budaya organisasi ini bisa berubah salah satunya adalah pengaruh internal dan eksternal untuk itu salah satu peran penting yang bisa menjaga dan merawat budaya organisasi ini adalah pemimpin, dibutuhkan usaha atau dorongan dari pemimpin untuk terus mengawal organisasi yang dipimpinnya dalam segala perubahan dan tantangan zaman (Hakim, Abdul, 2015:3). Jika kita lihat sejak kita dilahirkan ke dunia ini, kita sudah diamanahkan untuk menjadi pemimpin dan wakil Allah di bumi ini, minimal adalah menjadi pemimpin bagi diri sendiri, menjadi pemimpin adalah sebuah amanah yang harus dipertanggung jawabkan dikemudian hari, bisa dilihat dalam surat AlBaqarah: 30 yaitu:

Yang artinya : ***"Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, "Aku hendak menjadikan khalifah di bumi." Mereka berkata, "Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?" Dia berfirman, "Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."***

Perkembangan kepemimpinan dari waktu ke waktu mulai terus berubah, Di

Abad ke-20 proses kepemimpinan lebih diarahkan kepada bagaimana mengalokasikan proses kepada sumber daya manusia yang baik, dan di abad ke-21 ini proses kepemimpinan lebih diarahkan kepada bagaimana pemimpin memberikan pengaruh kepada anggota organisasinya untuk mencapai tujuan.



Gambar: Kerangka Berfikir

2. Peran Utama Pemimpin:

Mempengaruhi Pemimpin yang efektif adalah seseorang yang mampu memberikan pengaruh kepada para anggota atau bawahannya, karena kepemimpinan yang sukses bisa kita lihat dari faktor kepemimpinan dan efektifitas tim kerja. Jika pemimpin mampu menjadi seorang figur yang cerdas, mempunyai inisiatif yang tinggi, serta adalah seseorang yang baik dan pandai dalam pengambilan keputusan kerja. Keberhasilan suatu organisasi adalah pemimpin yang mampu mengarahkan anggotanya untuk mencapai sasaran/target kerja sesuai dengan tujuan organisasi. Para ahli perilaku pun sudah sepakat, keberhasilan seorang pemimpin bukan dinilai dari faktor kekuasaannya, tapi dinilai dari kemampuannya untuk mempengaruhi (Soesanto, 2019:9-10). Kemampuan mempengaruhi ini dengan serta merta juga mempengaruhi bagaimana budaya

organisasi yang baik dan produktif, budaya organisasi yang diinginkan sebenarnya dari awal perusahaan, sebagian besar adalah bersumber dari pemimpin, dengan itu kita bisa melihat bagaimana kebutuhan yang ada, keinginan yang berkembang dan juga diselaraskan dengan tujuan organisasi seperti apa. Bisa dikatakan juga budaya organisasi yang diciptakan pemimpin berkembang juga dari bawahan, jadi bisa dikaitkan seperti apapun budaya organisasi yang ingin diciptakan, itu semua bisa dilaksanakan dengan kemampuan mempengaruhi untuk mencapai tujuan organisasi bersama. Jika dilihat dari kamus kompetensi yang berkaitan dengan kepemimpinan bisa kita lihat ada beberapa aspek yang bisa diterapkan:

- a. *Leading other*, ini bisa digunakan dengan melihat kapasitas para bawahan dan memberdayakannya untuk mencapai sasaran atau target organisasi. Ini ditekankan kepada aspek kinerja dan produktifitas.
- b. Membagi tugas para bawahan sesuai dengan kapasitas masing-masing atau skill masing-masing, ini berkaitan dengan produktifitas kerja.
- c. Melaksanakan monitoring atau evaluasi dan memberikan umpan balik agar bisa dinilai para bawahan melakukan pekerjaannya secara efektif.
- d. Memotivasi dan memberikan arahan, jika target telah tercapai, pemimpin memberikan stimulus untuk

mencapai target yang lebih tinggi.

- e. Membangun rasa saling percaya dan kerja sama yang bagus, agar suasana harmonis dan positif. (Soesanto, 2019: 11).

Jadi yang ingin dibangun disini adalah kepemimpinan yang manusiawi, disini kita ingin membangun komitmen diri dari para karyawan, dan itu semua bisa tercapai dengan suasana kerja yang harmonis dan manusiawi. Karena ini semua muaranya adalah kepada hasil kerja dan produktifitas. Untuk itu perlu juga dibangun komitmen pemimpin dan juga karyawan, karena komitmen atas pekerjaan juga akan menaikkan rasa tanggung jawab yang besar atas pekerjaan seseorang, ini juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang baik, jika budaya organisasi yang diciptakan pemimpin memberikan rasa kepercayaan yang tinggi sehingga bawahan merasa dianggap ada dan rasa memiliki akan perusahaan atau organisasi itu pun juga tinggi (Erwin dan Firdiansyah, 2020:8).

3. Peran Pemimpin Dalam setiap Fase Organisasi

Pemimpin adalah seorang konseptor intelektual, juga seorang eksekutor serta seseorang yang multi talenta, ini semua bisa tercapai dengan baik, dikarenakan adanya kerja sama yang baik antara pemimpin, tim kerja dan para bawahan, pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu memberikan rasa aman, kepercayaan, motivasi kerja para karyawan dan juga bahkan prestasi

dari seorang karyawan dengan kekuatan pengaruh yang diberikan pemimpin.

Peran seorang pemimpin dalam menciptakan budaya organisasi pada saat organisasi baru berdiri dengan organisasi yang sudah matang atau berjalan sangatlah berbeda sekali, untuk itu bisa dilihat dari perkembangan organisasi sesuai dengan fasenya. Artinya bahwa peran pemimpin dalam menciptakan budaya organisasi, dilihat dari bagaimana perilaku, sikap dan tindakan yang dilaksanakan dan ditunjukkan kepada para bawahan (Herminingsih, 2011: 28).

- a. Fase Pendirian: Pemimpin sebagai penggerak organisasi, dimana didalam fase ini seorang pemimpin sebagai pemasok energi, pemberi motivasi dan semangat keyakinan yang tinggi dengan tujuan yang jelas kedepan, biasanya yang paling esensi dalam tahap ini adalah, menentukan visi, misi, arah organisasi dan tujuan organisasi sebagai landasan awal yang harus dibangun. Pemimpin disini sebagai pusat kekuatan penggerak seluruh organisasi mulai dari tim kerja, bawahan dan suasana organisasi yang ingin diciptakan.
- b. Fase Pembentukan: Pemimpin Sebagai Pencipta Budaya Organisasi, setelah terbentuknya visi dan misi yang jelas, proses disini adalah indoktrinasi nilai-nilai, kepercayaan, dan juga semangat kewirausahaan, pada tahap ini yang dilihat adalah kesesuaian antara perkataan,

sikap dan perilaku pemimpin yang akan dicontoh dan menjadi warna bagi para bawahan. Pemimpin bisa menciptakan bawahan yang giat di lapangan, atau hanya berkuat pada administrasi, atau hanya menjadi pengamat kemajuan pesaing bisnis, atau menjadi karyawan yang kreatif dan inovatif. Ini semua bisa diciptakan sesuai keinginan dan SDM yang tersedia sehingga pemimpin adalah orang yang bekerja dibalik layar dan di depan layar sebagai pemberi warna dalam menciptakan budaya organisasi atau budaya kerja yang diinginkan.

- c. Fase Pemeliharaan: Pemimpin Sebagai Pemelihara Budaya, contohnya adalah budaya kerja yang disiplin, budaya kerja Inovatif dan mengutamakan kebutuhan pelanggan, seiring dengan berjalannya luntur, ini sering kali terjadi kegagalan pada pemimpin dalam memelihara budaya yang sudah dibangun diawal. Seiring dengan bertambahnya usaha perusahaan atau organisasi yang dipimpin, perusahaan gagal dalam mempertahankan budaya organisasinya sehingga berdampak kepada profit yang dihasilkan.
- d. Fase Perubahan: Pemimpin Sebagai Agen Perubahan, maksudnya disini adalah, pemimpin seringkali tidak mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman, sehingga perusahaan yang sudah dewasa atau tua seringkali mempertahankan budaya kerja

yang kaku dan tetap mempertahankan itu sehingga berdampak kepada kemunduran perusahaan, contohnya seperti, Revolusi Industri 4.0 dan Pandemi Covid-19 yang baru-baru kita hadapi. Peran pemimpin disini adalah sebagai orang yang pertama dan menjadi figur di garis terdepan untuk mau berubah dan beradaptasi dengan perkembangan zaman dengan tetap memelihara budaya kerja yang positif (Soesanto, 2019:14-16).

4. Peran Pemimpin dalam Perubahan Budaya

Peran pemimpin dalam perubahan budaya sangatlah penting sekali, baik itu perubahan yang bersumber dari faktor internal seperti, perubahan perilaku, berhubungan dengan SDM atau pencapaian hasil kerja, atau juga perubahan budaya yang bersumber dari eksternal seperti, perkembangan zaman, tantangan zaman, ataupun kebijakan pemerintah, banyak aspek yang bisa menyebabkan perubahan budaya organisasi. Seringkali budaya organisasi tidak dapat diatasi dengan baik, karena pengambilan keputusan yang lamban ataupun tidak tepat. Jika perubahan budaya yang terjadi tetap dipertahankan padahal tidak membangun akan lebih sulit lagi, ada kala pemimpin harus menjadi orang yang memimpin dan mengubah budaya itu sendiri untuk kemajuan organisasi.

Peran pemimpin secara simultan memang mempengaruhi budaya organisasi, bisa dilihat dari

banyak aspek, seperti keadaan sekitar atau kondisi lingkungan, bisa juga gaya kepemimpinan juga mempengaruhi bagaimana pemimpin menjadi seseorang yang mempunyai peran dalam perubahan budaya. Beberapa hal yang harus dimiliki pemimpin untuk bisa mengatasi perubahan budaya :

1. Mengerti Perilaku Masa Lampau (*Understanding Past Behavior*), maksudnya disini adalah memahami latar belakang dan apa yang terjadi dimasa lampau kenapa seseorang bisa berperilaku seperti itu, memahami penyebab apa yang terjadi.
2. Memprediksi Perilaku Masa Depan (*Predicting Future Behavior*), kemampuan ini lebih ditekankan kepada apa yang akan dilakukan, hari ini, besok, minggu depan, tahun depan, dengan menyesuaikan dengan kondisi atau perubahan lingkungan yang dinamis.
3. Pengarahan, Perubahan, dan Pengendalian Perilaku (*Directing, Changing, and Controlling Behavior*), ini semua adalah rangkaian yang harus dimengerti bahwa seorang pemimpin harus menerima peran sebagai orang yang mempengaruhi perilaku para bawahannya agar terus terkendali dan mengurangi konflik yang terjadi (Siswanto, 2018:155).

Peran pemimpin bisa kita lihat juga dari segi bagaimana dia memimpin atau gaya kepemimpinan yang dipakai, gaya kepemimpinan atau tipe

kepemimpinan yang dipakai akan cenderung mempengaruhi perubahan budaya yang terjadi, apakah perubahan budaya ini mampu bertahan atau tidak. Ada beberapa tipe kepemimpinan yang sering dipakai dalam suatu organisasi :

- a. Kepemimpinan Pribadi (Personal Leadership), adalah tipe kepemimpinan yang biasanya langsung atau secara langsung disampaikan. Ini biasanya terjadi pada perusahaan atau organisasi yang masih kecil.
- b. Kepemimpinan Non Pribadi (Non Personal Leadership), seluru kebijakan atau intruksi yang dilakukan berupa pendelegasian wewenang yang jelas dan harus diaplikasikan.
- c. Kepemimpinan Otoriter (Authoritarian Leadership), tipe kepemimpinan ini biasanya lebih kaku, teliti dan cermat sekali, dia menganggap apa saja yang terjadi pada organisasi adalah tanggung jawabnya, dan segala kebijakan bersumber dari pemimpin dan kurang mendengarkan saran dan masukan dari anggota.
- d. Kepemimpinan Demokratis (Democratic Leadership), tipe kepemimpinan ini beranggapan bahwa anggota juga menjadi bagian penting yang juga bertanggung jawab pada perusahaan, sehingga membuka ruang demokrasi atau pengambilan keputusan bersama sehingga bawahan merasa juga ikut andil dalam suatu pekerjaan.

- e. Kepemimpinan Paternalistik (Paternalistic Leadership), tipe kepemimpinan kebabakan atau merasa anggotanya belum mampu untuk melaksanakan tugas sehingga bersifat melindungi, memberikan arahan, prilakunya seperti seorang bapak kepada anak.
- f. Kepemimpinan Menurut Bakat (Indigenous Leadership), adalah kepemimpinan ini biasanya didapatkan dari pelatihan dan juga bakat yang sudah ada dari lahir (Siswanto, 2018: 158-159).
- g. Kepemimpinan Kharismatik, merupakan kepemimpinan yang bersumber dari aura dan kharisma yang tinggi, memiliki daya tarik dan pembawaan yang luar biasa sehingga bawahan merasa terpengaruhi dan termotivasi, sehingga memiliki pengikut yang setia dan jumlah yang besar.
- h. Kepemimpinan militeristik atau yang adalah kepemimpinan yang bersifat dari atas kebawah atau bersifat intruksi atau perintah dari atasan kepada bawahan.
- i. Kepemimpinan *laissez faire* adalah kepemimpinan yang menyerahkan seluruh kebijakan kepada setiap anggota organisasi (Faturahman, 2018:4).
- j. Kepemimpinan Transformasional adalah kepemimpinan yang memfokuskan kepada sasaran organisasi atau capaian organisasi yang melibatkan para bawahan untuk ikut serta dalam menentukannya (Hermaningsih, 2011:10).

Dapat disimpulkan peran pemimpin yang paling esensi yang bisa kita analisis dalam perubahan budaya adalah sebagai :

- 1) Sebagai konseptor atau yang memunculkan ide/gagasan yang akan digunakan untuk mengatasi perubahan budaya.
- 2) Sebagai Eksekutor, yang berperan juga secara langsung dalam berbagai aktivitas dan kegiatan pada perubahan budaya yang terjadi.
- 3) Sebagai Evaluator, sebagai pengawas ataupun control yang akan melihat sejauh mana pengaruh budaya bersifat positif atau negatif.
- 4) Sebagai Mediator, ini dilakukan apabila terjadi konflik atau masalah, dibutuhkan kemampuan untuk memediasi dan menyelesaikan masalah dengan cepat.

5. Pemimpin Sebagai Manajer Budaya

Dalam suatu organisasi atau lebih jelasnya dalam suatu perusahaan, seringkali kita mendengar seorang manajer, apakah seorang manajer juga pemimpin?, jawabannya tentu iya seorang manajer adalah pemimpin juga, jika kita telisik lebih dalam manajer adalah seorang yang bertugas untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, memotivasi dan juga bersifat sebagai pengendali bawahannya dan juga mengatur mekanisme kerja untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi (Rosari, 2019:17).

Sedangkan kepemimpinan lebih kepada sikap dan juga perilaku untuk mempengaruhi

bawahan agar bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan bersama. Pada dasarnya dalam setiap perusahaan, seorang manajer lebih terfokus pada bidang kerja yang dipimpinnya, contohnya manajer keuangan, manajer SDM, manajer eksternal, manajer internal, dll. Bagian ini semua sebenarnya tergantung perusahaan atau masing-masing organisasi (Siswanto, 2018: 13). Dapat kita lihat juga ada beberapa tingkatan/ hierarki manajer".

1. Manajer Puncak (Top Manajer), biasanya yang termasuk kedalam manajer puncak adalah dewan direksi, dan presiden, CEO organisasi tersebut. Biasanya dewan direksi bekerja untuk mengelola usaha organisasi secara keseluruhan, sedangkan presiden organisasi bekerja untuk mengelola para manajer agar melaksanakan tujuan organisasi.
2. Manajer menengah (Middle Manajer), biasanya adalah orang-orang yang diamanahkan sebagai kepala bagian, kepala seksi, kepala divisi. Sedangkan kepala seksi atau kepala bagian ini memimpin spesialisasi bidangnya masing-masing.
3. Manajer hierarki pertama (First Line Manajer/ Supervisory Manajer), contohnya adalah mandor, kepala mandor (Siswanto, 2018:18).

Dapat kita analisis bersama bahwa manajemer atau manajer sendiri membuat seseorang tetap produktif, memelihara suasana atau kondisi kerja yang optimal, dan memanfaatkan semua sumber

daya yang ada. Sedangkan sebagai pemimpin anda adalah orang yang akan melihat lebih jauh lagi bagaimana arah organisasi yang anda pimpin kedepannya (Timpe, 2000:219-220).

Sebuah kepemimpinan yang efektif bisa dinilai dari ketika seseorang itu mempunyai landasan yang kokok ketikan menjadi manajer, seperti yang dikatakan Mr. Chapman " Anda dapat saja menjadi seorang manajer yang luar biasa tanpa menjadi pemimpin, tetapi anda tidak mungkin menjadi pemimpin yang luar biasa tanpa menjadi manajer yang baik pula". Artinya kepemimpinan ini adalah sesuatu yang berbeda, jauh dari hanya sekedar memiliki keterampilan manajemen saja, apakah kita mampu menjadi seorang pemimpin, pertanyaan itu ada pada diri kita sendiri, berdasarkan teori kepemimpinan sendiri, ada seseorang yang sudah mempunyai bakat pemimpin dari lahir atau bawaan, jika tidak ada makan menjadi pemimpin bisa dipelajari dengan melakukan pelatihan dan pendidikan terkait kepemimpinan.

Pemimpin sebagai manajer budaya disini dapat kita lihat adalah berperan sebagai manajer yang bekerja secara langsung dalam sebuah perusahaan, juga mempunyai peran sebagai manajer budaya, bisa sebagai pencipta budaya itu sendiri dan bisa juga menjadi pemelihara budaya yang ada di dalam perusahaan itu untuk tetap dijalankan dan tetap komit akan semua nilai dan keyakinan yang telah dibangun.

Untuk menjadi seorang pemimpin sebagai manajer budaya ada beberapa kompetensi yang harus dimiliki seorang manajer yaitu:

Tabel 1: Kompetensi Manajerial Yang Kritis

Peringkat Pentingnya	NO	Peringkat Survai dan Kompetensi
Super Kritis	1	Mendengarkan Dengan Aktif
	2	Berikan Intruksi Yang Jelas Dan Efektif
	3	Terimalah Bagian Anda Dari
	4	Identifikasi Masalah Yang Sebenarnya
Sangat Kritis	5	Mengelola Waktu: Tentuka Prioritas
	6	Beri Pengakuan Atas Performa Luar Biasa
	7	Komunikasikan Keputusan Yang Diambil Dari Pegawai
	8	Bekomunikasi Secara Efektif Atau Secara Lisan
	9	Alihkan Prioritas Jika Perlu
	10	Jelaskan Pekerjaannya
	11	Peroleh Dan Berikan Umpan Balik Dalam Pertemuan Komunikasi Dua Arah
Kritis	12	Menulis Dengan Efektif
	13	Siapkan Rencana Tindakan
	14	Tentukan Kualifikasi Pekerjaan
	15	Terapkan Perubahan Organisasional Dengan Efektif
	16	Jelaskan Dan Gunakan Metode Pengurangan Biaya
	17	Siapkan Anggaran Biaya Dan Beroperasi Di Dalam Anggaran Itu
	18	Kembangkan Sasaran Tertulis
	19	Personalia Dan Peralatan Baru Harus Ada Pembenaannya
	20	Ikut Serta Dalam Seminar Dan Banyak Membaca

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak terlepas dari bagaimana menjadi manajer yang baik, yang mampu membawa perubahan budaya kearah yang lebih baik, contohnya seperti tujuan jangka panjang, jangka pendek, visi misi, kepercayaan serta suasana kerja yang kondusif (Hao, 2015:1).

PENUTUP

Simpulan

Pemimpin mempunyai peran penting dalam sebuah budaya organisasi, apalagi jika dihadapkan dengan berbagai kondisi yang tidak stabil dan berubah-ubah dibutuhkan peran pemimpin dalam menciptakan perubahan untuk kelangsungan perusahaan, sedangkan pemimpin adalah faktor utama dalam

menciptakan perubahan dalam suatu organisasi, dengan melihat keadaan sekeliling lalu menuangkan dalam bentuk ide, gagasan, dan tindakan untuk kemajuan organisasi. Selain menjadi seorang pemimpin, ada peran ganda yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu menjadi manajer dalam perubahan budaya, dalam perkembangan zaman yang sangat cepat banyak sekali budaya baru yang dapat mempengaruhi laju organisasi, untuk itu pemimpin yang baik adalah manajer yang mampu memfilter budaya-budaya yang dirasa baik untuk organisasi.

Saran

Penelitian ini lebih melihat kepada bagaimana membandingkan teori kepemimpinan yang sudah sangat kompleks dengan keadaan

terbaru yang harus dihadapi organisasi, tetapi dalam ruang lingkup studi kepustakaan, untuk peneliti selanjutnya bisa mengembangkan lebih kepada contoh aplikatif terkini dan membuat kerangka gerakan yang khas tentang bagaimana kepemimpinan. Karena secara simultan dan parsial kepemimpinan akan berpengaruh terhadap budaya organisasi sebuah perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Erwin & Firdiansyah. R. (2020). Komitmen Pemimpin Dalam Menciptakan Budaya Organisasi Untuk Menghasilkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Dwi Sapta Pratama). *Jurnal Manajemen & Bisnis Aliansi*. 1(14). 7-14.
- Faturahman, B.M. (2018). Kepemimpinan Dalam Budaya Organisasi. *Jurnal Politik dan Sosial Kemasyarakatan*. 10(1). 1-11.
- Hermaningsih, A. (2011). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen dan Kewirausahaan*. 5(1). 22-37.
- Kartono, Kartini. 2005. Pemimpin dan Kepemimpinan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Matondang. 2008. Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Moehariono, T. (2012) Moehariono, T. Jakarta: PT. Raja Gravindo Persada.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge. 2008. Perilaku Organisasi. diterjemahkan oleh: Diana Angelica ed.12. Jakarta: Salemba Empat
- Rosari, R. (2019). Leadership Definitions Application For Lecturers' Leadership Development. *Journal Of Leadership In Organizations*. Vol.1(1). 18-28
- Siswanto. (2018). Pengantar Manajemen. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Syihabuddin, M. A. (2018). Subyek Kepemimpinan Transformasional Pada Lembaga Pendidikan Dasar. *Journal Of Applied Linguistics and Islamic Education*, 2(1), 111-126.
- Soesanto, H. (2019). Menciptakan Budaya Unggul Generasi Milenial. PT. Kanisus: Yogyakarta. Trang, D. S. (2013). Gaya Kepemimpinan Dan Budaya organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EMBA*. 1(3). 208-216. Timpe,
- Suwanto, S., Sunarsi, D., Erlangga, H., Nurjaya, N., & Haryadi, R. N. (2022). Pengaruh Pemberian Reward dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja yang Berdampak pada Kinerja Karyawan pada PT Surya Pratama Gemilang di Bekasi. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(2), 471-484.
- D.A. (2000). Manajemen Sumber Daya Manusia : Leadership. PT Gramedia:Jakarta.

Tinjauan Aspek Kepemimpinan Dalam Perubahan Budaya Organisasi

¹Sari Fitri, ²Ghita Ramadhayanti

¹STAIN Mandailing Natal, Mandailing Natal, Indonesia

²IAIN Batusangkar, Batusangkar, Indonesia

Email : [¹sarifitri@stain-madina.ac.id](mailto:sarifitri@stain-madina.ac.id), [²ghitaramadhayanti3@gmail.com](mailto:ghitaramadhayanti3@gmail.com)

(Diterima: Januari 2022; Direvisi: Januari 2022; Dipublikasikan: Mei 2022)

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan dalam budaya organisasi. Penelitian ini adalah studi pustaka (*library research*) yaitu penelitian berdasarkan penelaahan terhadap buku, jurnal, dan literatur terdahulu yang berkaitan dengan tema yang akan diteliti. Dengan metode studi pustaka data akan diinterpretasikan secara analisis deskriptif. Tahap analisis data adalah hal-hal yang bersifat umum kemudian disimpulkan menjadi hal-hal tertentu. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai peran penting dalam membentuk budaya organisasi yang efektif, pemimpin mempunyai peran dalam perubahan budaya dan juga sebagai manajer budaya. Secara signifikan bahwa kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi akan melahirkan budaya organisasi yang baik dan menunjang produktivitas sebuah organisasi. Dan secara general kepemimpinan saling berkaitan dengan budaya organisasi, kepemimpinan yang baik akan melahirkan budaya organisasi yang sehat.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Budaya Organisasi

PENDAHULUAN

Perkembangan zaman hari ini menuntun dunia bisnis ataupun disegala bentuk organisasi baik itu profit ataupun non profit untuk terus berkembang dan memperbaiki kualitas sumber daya manusianya. Pandemi Covid yang sedang terjadi hampir diseluruh negara, memasuki hampir dua tahun mampu mengubah semua sistem kerja dan menimbulkan era new normal, hampir disegala lini kehidupan mengalami kerugian moril dan materil yang signifikan. Disini dituntut peran seorang pemimpin dalam menghadapi berbagai situasi yang tidak terduga.

Dalam sebuah organisasi, dibutuhkan pemimpin yang mampu menjadi sebuah simbol organisasi baik dari prilaku, sikap, dan juga tindakan yang bisa menjadi pendorong atau motivasi bagi karyawan dan para bawahannya, pemimpin dituntut untuk peka dalam segala hal, karena kebijakan ataupun keputusan yang ditentukan oleh seorang pemimpin juga mempengaruhi dengan kinerja dari para karyawan. Dari beberapa hasil penelitian secara simultan bisa kita lihat bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, ini sangat berpengaruh terhadap produktifitas kerja dan pencapaian profit yang diinginkan setiap perusahaan (Trang, 2013: 208).

Seperti contohnya Henry Ford dalam karyannya menemukan mobil pertama dan juga dia memimpin perusahaannya, ini bukan hanya dikarenakan faktor keahliannya dalam bidang mekanik tapi juga dibalik keberhasilannya, faktor penting lainnya adalah dia memiliki potensi untuk memimpin para bawahannya untuk tetap fokus kepada tujuan bersama, Soekarno

dan Hatta yang berhasil memproklamkan kemerdekaan bangsa Indonesia ditengah berbagai halangan dan perjuangan yang sangat berat. Ini semua karena kepandaian tokoh bangsa ini dalam memainkan seni kepemimpinan kedalam sikap dan tindakannya sehingga aura kharismatik dan semangat masyarakat ikut terbangun untuk bersama-sama melawan segala bentuk penjajahan (Siswanto, 2018:153).

Tujuan penulisan dari artikel ini adalah bagaimana kepemimpinan dalam budaya organisasi, dengan beberapa indikator, yang pertama peran pemimpin dalam menciptakan budaya organisasi, yang kedua peran pemimpin dalam perubahan budaya, yang ketiga pemimpin sebagai manajer budaya.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian menggunakan studi pustaka (*library research*), dengan cara mengumpulkan data dari berbagai literatur, buku, jurnal, dan penelitian terdahulu, kemudian diinterpretasikan dan dipaparkan secara analisis deskriptif. Tahap analisis dalam penelitian ini dimulai dengan memilih data yang terkait dengan topik yang akan diteliti tentang model kepemimpinan yang diindikasikan akan berkaitan dengan perubahan budaya, lalu dilanjutkan dengan mereduksi data dari berbagai sumber yang didapat, lalu menyajikan data setelah diverifikasi, dan terakhir adalah menyimpulkan data sesuai dengan tujuan penulisan artikel yang ingin dicapai (Syihabuddin, 2018: 113).

HASIL PENELITIAN:

A. Pemimpin Menciptakan Budaya Organisasi

Kepemimpinan dalam perkembangan budaya organisasi

mengalami banyak sekali defenisi, mulai dari proses mempengaruhi, mengajak, memotivasi seseorang ataupun kelompok, mengkoordinasikan, semua proses yang secara umum dilakukan untuk mengajak orang lain untuk mencapai sebuah tujuan secara sederhana bisa kita sebut sebagai proses dari kepemimpinan itu sendiri.

Kepemimpinan adalah sebuah proses daya dan upaya untuk mempengaruhi seseorang untuk mencapai sebuah tujuan bersama. Jika seseorang diamanahkan sebagai pemimpin, tapi dia tidak bisa memberikan pengaruh atau dampak yang positif untuk organisasi ataupun per-orangan dalam mencapai tujuan, maka ia gagal dalam memimpin organisasi, artinya kepemimpinan berkaitan erat dengan yang namanya implikasi, baik itu berupa ide, gagasan, tindakan, atau perintah yang dikeluarkan oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuannya (Soesanto, 2019:9). Gibson et.al (2006) mengatakan bahwa kepemimpinan (leadership) merupakan suatu usaha menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu dalam mencapai beberapa tujuan (Abdul, 2015: 3).

Budaya organisasi bisa kita artikan secara, yaitu sebuah tatanan, atau sistem yang dibangun secara bersama baik itu datangnya dari seorang pemimpin ataupun tidak dipungkiri juga itu datangnya dari para anggota yang tergabung didalamnya, bisa berupa ide, kebiasaan, nilai-nilai, dan sebuah sistem yang dijadikan pedoman dan acuan untuk mengikat semua anggota organisasi yang ada didalamnya. Bisa juga dijadikan sebuah ciri khas ataupun pembeda dengan organisasi

lainnya, bisa juga berbentuk karakter dan masing-masing organisasi mempunyai budayanya masing-masing untuk bisa terus eksis dan maju bersama. Jika budaya organisasi tidak dirawat dan tidak relate dengan keadaan terkini bisa dipastikan tidak akan bisa organisasi itu maju, hal-hal yang menyebabkan budaya organisasi ini bisa berubah salah satunya adalah pengaruh internal dan eksternal untuk itu salah satu peran penting yang bisa menjaga dan merawat budaya organisasi ini adalah pemimpin, dibutuhkan usaha atau dorongan dari pemimpin untuk terus mengawal organisasi yang dipimpinnya dalam segala perubahan dan tantangan zaman (Hakim, Abdul, 2015:3). Jika kita lihat sejak kita dilahirkan ke dunia ini, kita sudah diamanahkan untuk menjadi pemimpin dan wakil Allah di bumi ini, minimal adalah menjadi pemimpin bagi diri sendiri, menjadi pemimpin adalah sebuah amanah yang harus dipertanggung jawabkan dikemudian hari, bisa dilihat dalam surat AlBaqarah: 30 yaitu:

Yang artinya : ***"Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, "Aku hendak menjadikan khalifah di bumi." Mereka berkata, "Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?" Dia berfirman, "Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."***

Perkembangan kepemimpinan dari waktu ke waktu mulai terus berubah, Di Abad ke-20 proses kepemimpinan lebih diarahkan kepada bagaimana mengalokasikan

proses kepada sumber daya manusia yang baik, dan di abad ke-21 ini proses kepemimpinan lebih diarahkan kepada bagaimana pemimpin memberikan pengaruh kepada anggota organisasinya untuk mencapai tujuan.



Gambar: Kerangka Berfikir

1. Peran Utama Pemimpin:

Mempengaruhi Pemimpin yang efektif adalah seseorang yang mampu memberikan pengaruh kepada para anggota atau bawahannya, karena kepemimpinan yang sukses bisa kita lihat dari faktor kepemimpinan dan efektifitas tim kerja. Jika pemimpin mampu menjadi seorang figur yang cerdas, mempunyai inisiatif yang tinggi, serta adalah seseorang yang baik dan pandai dalam pengambilan keputusan kerja. Keberhasilan suatu organisasi adalah pemimpin yang mampu mengarahkan anggotanya untuk mencapai sasaran/target kerja sesuai dengan tujuan organisasi. Para ahli perilaku pun sudah sepakat, keberhasilan seorang pemimpin bukan dinilai dari faktor kekuasaannya, tapi dinilai dari kemampuannya untuk mempengaruhi (Soesanto, 2019:9-10). Kemampuan mempengaruhi ini dengan serta merta juga mempengaruhi bagaimana budaya organisasi yang baik dan produktif, budaya organisasi yang diinginkan sebenarnya dari awal perusahaan, sebagian besar adalah bersumber dari pemimpin, dengan itu kita bisa melihat bagaimana

kebutuhan yang ada, keinginan yang berkembang dan juga diselaraskan dengan tujuan organisasi seperti apa. Bisa dikatakan juga budaya organisasi yang diciptakan pemimpin berkembang juga dari bawahan, jadi bisa dikaitkan seperti apapun budaya organisasi yang ingin diciptakan, itu semua bisa dilaksanakan dengan kemampuan mempengaruhi untuk mencapai tujuan organisasi bersama. Jika dilihat dari kamus kompetensi yang berkaitan dengan kepemimpinan bisa kita lihat ada beberapa aspek yang bisa diterapkan:

- a. *Leading other*, ini bisa digunakan dengan melihat kapasitas para bawahan dan memberdayakannya untuk mencapai sasaran atau target organisasi. Ini ditekankan kepada aspek kinerja dan produktifitas.
- b. Membagi tugas para bawahan sesuai dengan kapasitas masing-masing atau skill masing-masing, ini berkaitan dengan produktifitas kerja.
- c. Melaksanakan monitoring atau evaluasi dan memberikan umpan balik agar bisa dinilai para bawahan melakukan pekerjaannya secara efektif.
- d. Memotivasi dan memberikan arahan, jika target telah tercapai, pemimpin memberikan stimulus untuk mencapai target yang lebih tinggi.
- e. Membangun rasa saling percaya dan kerja sama yang bagus, agar suasana harmonis dan positif. (Soesanto, 2019: 11).

Jadi yang ingin dibangun disini adalah kepemimpinan yang manusiawi, disini kita ingin membangun komitmen diri dari para karyawan, dan itu semua bisa tercapai dengan suasana kerja yang harmonis

dan manusiawi. Karena ini semua muaranya adalah kepada hasil kerja dan produktifitas. Untuk itu perlu juga dibangun komitmen pemimpin dan juga karyawan, karena komitmen atas pekerjaan juga akan menaikan rasa tanggung jawab yang besar atas pekerjaan seseorang, ini juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang baik, jika budaya organisasi yang diciptakan pemimpin memberikan rasa kepercayaan yang tinggi sehingga bawahan merasa dianggap ada dan rasa memiliki akan perusahaan atau organisasi itu pun juga tinggi (Erwin dan Firdiansyah, 2020:8).

2. Peran Pemimpin Dalam setiap Fase Organisasi

Pemimpin adalah seorang konseptor intelektual, juga seorang eksekutor serta seseorang yang multi talenta, ini semua bisa tercapai dengan baik, dikarenakan adanya kerja sama yang baik antara pemimpin, tim kerja dan para bawahan, pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu memberikan rasa aman, kepercayaan, motivasi kerja para karyawan dan juga bahkan prestasi dari seorang karyawan dengan kekuatan pengaruh yang diberikan pemimpin.

Peran seorang pemimpin dalam menciptakan budaya organisasi pada saat organisasi baru berdiri dengan organisasi yang sudah matang atau berjalan sangatlah berbeda sekali, untuk itu bisa dilihat dari perkembangan organisasi sesuai dengan fasenya. Artinya bahwa peran pemimpin dalam menciptakan budaya organisasi, dilihat dari bagaimana perilaku, sikap dan tindakan yang dilaksanakan dan

ditunjukkan kepada para bawahan (Herminingsih, 2011: 28).

a. Fase Pendirian: Pemimpin sebagai penggerak organisasi, dimana didalam fase ini seorang pemimpin sebagai pemasok energi, pemberi motivasi dan semangat keyakinan yang tinggi dengan tujuan yang jelas kedepan, biasanya yang paling esensi dalam tahap ini adalah, menentukan visi, misi, arah organisasi dan tujuan organisasi sebagai landasan awal yang harus dibangun. Pemimpin disini sebagai pusat kekuatan penggerak seluruh organisasi mulai dari tim kerja, bawahan dan suasana organisasi yang ingin diciptakan.

b. Fase Pembentukan: Pemimpin Sebagai Pencipta Budaya Organisasi, setelah terbentuknya visi dan misi yang jelas, proses disini adalah indoktrinasi nilai-nilai, kepercayaan, dan juga semangat kewirausahaan, pada tahap ini yang dilihat adalah kesesuaian antara perkataan, sikap dan perilaku pemimpin yang akan dicontoh dan menjadi warna bagi para bawahan. Pemimpin bisa menciptakan bawahan yang giat di lapangan, atau hanya berkuat pada administrasi, atau hanya menjadi pengamat kemajuan pesaing bisnis, atau menjadi karyawan yang kreatif dan inovatif. Ini semua bisa diciptakan sesuai keinginan dan SDM yang tersedia sehingga pemimpin adalah orang yang bekerja dibalik layar dan di depan layar sebagai pemberi warna dalam menciptakan budaya organisasi atau budaya kerja yang diinginkan.

- c. Fase Pemeliharaan: Pemimpin Sebagai Pemelihara Budaya, contohnya adalah budaya kerja yang disiplin, budaya kerja Inovatif dan mengutamakan kebutuhan pelanggan, seiring dengan berjalannya luntur, ini sering kali terjadi kegagalan pada pemimpin dalam memelihara budaya yang sudah dibangun diawal. Seiring dengan bertambahnya usaha perusahaan atau organisasi yang dipimpin, perusahaan gagal dalam mempertahankan budaya organisasinya sehingga berdampak kepada profit yang dihasilkan.
- d. Fase Perubahan: Pemimpin Sebagai Agen Perubahan, maksudnya disini adalah, pemimpin seringkali tidak mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman, sehingga perusahaan yang sudah dewasa atau tua seringkali mempertahankan budaya kerja yang kaku dan tetap mempertahankan itu sehingga berdampak kepada kemunduran perusahaan, contohnya seperti, Revolusi Industri 4.0 dan Pandemi Covid-19 yang baru-baru kita hadapi. Peran pemimpin disini adalah sebagai orang yang pertama dan menjadi figur di garis terdepan untuk mau berubah dan beradaptasi dengan perkembangan zaman dengan tetap memelihara budaya kerja yang positif (Soesanto, 2019:14-16).

B. Peran Pemimpin dalam Perubahan Budaya

Peran pemimpin dalam perubahan budaya sangatlah penting sekali, baik itu perubahan yang

bersumber dari faktor internal seperti, perubahan perilaku, berhubungan dengan SDM atau pencapaian hasil kerja, atau juga perubahan budaya yang bersumber dari eksternal seperti, perkembangan zaman, tantangan zaman, ataupun kebijakan pemerintah, banyak aspek yang bisa menyebabkan perubahan budaya organisasi. Seringkali budaya organisasi tidak dapat diatasi dengan baik, karena pengambilan keputusan yang lamban ataupun tidak tepat. Jika perubahan budaya yang terjadi tetap dipertahankan padahal tidak membangun akan lebih sulit lagi, ada kala pemimpin harus menjadi orang yang memimpin dan mengubah budaya itu sendiri untuk kemajuan organisasi.

Peran pemimpin secara simultan memang mempengaruhi budaya organisasi, bisa dilihat dari banyak aspek, seperti keadaan sekitar atau kondisi lingkungan, bisa juga gaya kepemimpinan juga mempengaruhi bagaimana pemimpin menjadi seseorang yang mempunyai peran dalam perubahan budaya. Beberapa hal yang harus dimiliki pemimpin untuk bisa mengatasi perubahan budaya :

1. Mengerti Perilaku Masa Lampau (*Understanding Past Behavior*), maksudnya disini adalah memahami latar belakang dan apa yang terjadi dimasa lampau kenapa seseorang bisa berperilaku seperti itu, memahami penyebab apa yang terjadi.
2. Memprediksi Perilaku Masa Depan (*Predicting Future Behavior*), kemampuan ini lebih ditekankan kepada apa yang akan dilakukan, hari ini, besok, minggu depan, tahun depan, dengan

menyesuaikan dengan kondisi atau perubahan lingkungan yang dinamis.

3. Pengarahan, Perubahan, dan Pengendalian Perilaku (*Directing, Changing, and Controlling Behavior*), ini semua adalah rangkaian yang harus dimengerti bahwa seorang pemimpin harus menerima peran sebagai orang yang mempengaruhi perilaku para bawahannya agar terus terkendali dan mengurangi konflik yang terjadi (Siswanto, 2018:155).

Peran pemimpin bisa kita lihat juga dari segi bagaimana dia memimpin atau gaya kepemimpinan yang dipakai, gaya kepemimpinan atau tipe kepemimpinan yang dipakai akan cenderung mempengaruhi perubahan budaya yang terjadi, apakah perubahan budaya ini mampu bertahan atau tidak. Ada beberapa tipe kepemimpinan yang sering dipakai dalam suatu organisasi :

- a. Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*), adalah tipe kepemimpinan yang biasanya langsung atau secara langsung disampaikan. Ini biasanya terjadi pada perusahaan atau organisasi yang masih kecil.
- b. Kepemimpinan Non Pribadi (*Non Personal Leadership*), seluruh kebijakan atau intruksi yang dilakukan berupa pendelegasian wewenang yang jelas dan harus diaplikasikan.
- c. Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian Leadership*), tipe kepemimpinan ini biasanya lebih kaku, teliti dan cermat sekali, dia menganggap apa saja yang terjadi pada organisasi adalah tanggung jawabnya, dan segala kebijakan bersumber dari pemimpin dan kurang mendengarkan saran dan masukan dari anggota.
- d. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*), tipe kepemimpinan ini beranggapan bahwa anggota juga menjadi bagian penting yang juga bertanggung jawab pada perusahaan, sehingga membuka ruang demokrasi atau pengambilan keputusan bersama sehingga bawahan merasa juga ikut andil dalam suatu pekerjaan.
- e. Kepemimpinan Paternalistik (*Paternalistic Leadership*), tipe kepemimpinan kebabakan atau merasa anggotanya belum mampu untuk melaksanakan tugas sehingga bersifat melindungi, memberikan arahan, perilakunya seperti seorang bapak kepada anak.
- f. Kepemimpinan Menurut Bakat (*Indigenous Leadership*), adalah kepemimpinan ini biasanya didapatkan dari pelatihan dan juga bakat yang sudah ada dari lahir (Siswanto, 2018: 158-159).
- g. Kepemimpinan Kharismatik, merupakan kepemimpinan yang bersumber dari aura dan kharisma yang tinggi, memiliki daya tarik dan pembawaan yang luar biasa sehingga bawahan merasa terpengaruhi dan termotivasi, sehingga memiliki pengikut yang setia dan jumlah yang besar.
- h. Kepemimpinan militeristik atau yang adalah kepemimpinan yang bersifat dari atas kebawah atau bersifat intruksi atau perintah dari atasan kepada bawahan.
- i. Kepemimpinan *laissez faire* adalah kepemimpinan yang menyerahkan seluruh kebijakan

kepada setiap anggota organisasi (Faturahman, 2018:4).

- j. Kepemimpinan Transformasional adalah kepemimpinan yang memfokuskan kepada sasaran organisasi atau capaian organisasi yang melibatkan para bawahan untuk ikut serta dalam menentukannya (Hermaningsih, 2011:10).

Dapat disimpulkan peran pemimpin yang paling esensi yang bisa kita analisis dalam perubahan budaya adalah sebagai :

- 1) Sebagai konseptor atau yang memunculkan ide/gagasan yang akan digunakan untuk mengatasi perubahan budaya.
- 2) Sebagai Eksekutor, yang berperan juga secara langsung dalam berbagai aktivitas dan kegiatan pada perubahan budaya yang terjadi.
- 3) Sebagai Evaluator, sebagai pengawas ataupun control yang akan melihat sejauh mana pengaruh budaya bersifat positif atau negatif.
- 4) Sebagai Mediator, ini dilakukan apabila terjadi konflik atau masalah, dibutuhkan kemampuan untuk memediasi dan menyelesaikan masalah dengan cepat.

C. Pemimpin Sebagai Manajer Budaya

Dalam suatu organisasi atau lebih jelasnya dalam suatu perusahaan, seringkali kita mendengar seorang manajer, apakah seorang manajer juga pemimpin ?, jawabannya tentu iya seorang manajer adalah pemimpin juga, jika kita telisik lebih dalam manajer adalah seorang yang bertugas untuk

merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, memotivasi dan juga bersifat sebagai pengendali bawahannya dan juga mengatur mekanisme kerja untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi (Rosari, 2019:17).

Sedangkan kepemimpinan lebih kepada sikap dan juga perilaku untuk mempengaruhi bawahan agar bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan bersama. Pada dasarnya dalam setiap perusahaan, seorang manajer lebih terfokus pada bidang kerja yang dipimpinya, contohnya manajer keuangan, manajer SDM, manajer eksternal, manajer internal, dll. Bagian ini semua sebenarnya tergantung perusahaan atau masing-masing organisasi (Siswanto, 2018: 13). Dapat kita lihat juga ada beberapa tingkatan/ hierarki manajer".

1. Manajer Puncak (Top Manajer), biasanya yang termasuk kedalam manajer puncak adalah dewan direksi, dan presiden, CEO organisasi tersebut. Biasanya dewan direksi bekerja untuk mengelola usaha organisasi secara keseluruhan, sedangkan presiden organisasi bekerja untuk mengelola para manajer agar melaksanakan tujuan organisasi.
2. Manajer menengah (Middle Manajer), biasanya adalah orang-orang yang diamanahkan sebagai kepala bagian, kepala seksi, kepala divisi. Sedangkan kepala seksi atau kepala bagian ini memimpin spesialisasi bidangnya masing-masing.
3. Manajer hierarki pertama (First Line Manajer/ Supervisory Manajer), contohnya adalah

mandor, kepala mandor (Siswanto, 2018:18).

Dapat kita analisis bersama bahwa manajemer atau manajer sendiri membuat seseorang tetap produktif, memelihara suasana atau kondisi kerja yang optimal, dan memanfaatkan semua sumber daya yang ada. Sedangkan sebagai pemimpin anda adalah orang yang akan melihat lebih jauh lagi bagaimana arah organisasi yang anda pimpin kedepannya (Timpe, 2000:219-220).

Sebuah kepemimpinan yang efektif bisa dinilai dari ketika seseorang itu mempunyai landasan yang kokok ketikan menjadi manajer, seperti yang dikatakan Mr. Chapman “ Anda dapat saja menjadi seorang manajer yang luar biasa tanpa menjadi pemimpin, tetapi anda tidak mungkin menjadi pemimpin yang luar biasa tanpa menjadi manajer yang baik pula”. Artinya kepemimpinan ini adalah sesuatu yang berbeda, jauh dari hanya sekedar memiliki keterampilan manajemen

saja, apakah kita mampu menjadi seorang pemimpin, pertanyaan itu ada pada diri kita sendiri, berdasarkan teori kepemimpinan sendiri, ada seseorang yang sudah mempunyai bakat pemimpin dari lahir atau bawaan, jika tidak ada makan menjadi pemimpin bisa dipelajari dengan melakukan pelatihan dan pendidikan terkait kepemimpinan.

Pemimpin sebagai manajer budaya disini dapat kita lihat adalah berperan sebagai manajer yang bekerja secara langsung dalam sebuah perusahaan, juga mempunyai peran sebagai manajer budaya, bisa sebagai pencipta budaya itu sendiri dan bisa juga menjadi pemelihara budaya yang ada di dalam perusahaan itu untuk tetap dijalankan dan tetap komit akan semua nilai dan keyakinan yang telah dibangun.

Untuk menjadi seorang pemimpin sebagai manajer budaya ada beberapa kompetensi yang harus dimiliki seorang manajer yaitu:

Tabel 1: Kompetensi Manajerial Yang Kritis

Peringkat Pentingnya	NO	Peringkat Survai dan Kompetensi
Super Kritis	1	Mendengarkan Dengan Aktif
	2	Berikan Intruksi Yang Jelas Dan Efektif
	3	Terimalah Bagian Anda Dari
	4	Identifikasi Masalah Yang Sebenarnya
Sangat Kritis	5	Mengelola Waktu: Tentuka Prioritas
	6	Beri Pengakuan Atas Performa Luar Biasa
	7	Komunikasikan Keputusan Yang Diambil Dari Pegawai
	8	Bekomunikasi Secara Efektif Atau Secara Lisan
	9	Alihkan Prioritas Jika Perlu
	10	Jelaskan Pekerjaannya
	11	Peroleh Dan Berikan Umpan Balik Dalam Pertemuan Komunikasi Dua Arah
Kritis	12	Menulis Dengan Efektif
	13	Siapkan Rencana Tindakan
	14	Tentukan Kualifikasi Pekerjaan
	15	Terapkan Perubahan Organisasional Dengan Efektif
	16	Jelaskan Dan Gunakan Metode Pengurangan Biaya
	17	Siapkan Anggaran Biaya Dan Beroperasi Di Dalam Anggaran Itu
	18	Kembangkan Sasaran Tertulis

	19	Personalia Dan Peralatan Baru Harus Ada Pembengarannya
	20	Ikut Serta Dalam Seminar Dan Banyak Membaca

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak terlepas dari bagaimana menjadi manajer yang baik, yang mampu membawa perubahan budaya kearah yang lebih baik, contohnya seperti tujuan jangka panjang, jangka pendek, visi misi, kepercayaan serta suasana kerja yang kondusif (Hao, 2015:1).

PENUTUP

Simpulan

Pemimpin mempunyai peran penting dalam sebuah budaya organisasi, apalagi jika dihadapkan dengan berbagai kondisi yang tidak stabil dan berubah-ubah dibutuhkan peran pemimpin dalam menciptakan perubahan untuk kelangsungan perusahaan, sedangkan pemimpin adalah faktor utama dalam menciptakan perubahan dalam suatu organisasi, dengan melihat keadaan sekeliling lalu menuangkan dalam bentuk ide, gagasan, dan tindakan untuk kemajuan organisasi. Selain menjadi seorang pemimpin, ada peran ganda yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu menjadi manajer dalam perubahan budaya, dalam perkembangan zaman yang sangat cepat banyak sekali budaya baru yang dapat mempengaruhi laju organisasi, untuk itu pemimpin yang baik adalah manajer yang mampu memfilter budaya-budaya yang dirasa baik untuk organisasi.

Saran

Penelitian ini lebih melihat kepada bagaimana membandingkan teori kepemimpinan yang sudah sangat kompleks dengan keadaan terbaru yang harus dihadapi organisasi, tetapi dalam ruang lingkup studi kepustakaan, untuk

peneliti selanjutnya bisa mengembangkan lebih kepada contoh aplikatif terkini dan membuat kerangka gerakan yang khas tentang bagaimana kepemimpinan. Karena secara simultan dan parsial kepemimpinan akan berpengaruh terhadap budaya organisasi sebuah perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Al Farisi, M. S., Herawati, E., & Yundira, V. (2022). Pelatihan Kepemimpinan Islami bagi Organisasi Siswa SMK Bina Mandiri Multimedia Cileungsi. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Madani (JPMM)*, 2(1), 40-46.

El Hasan, S. S., Maden, M., & Misa, B. (2021). Pelatihan Pembuatan Bussiness Plan Bagi Pelaku UMKM di Kelurahan Mekarsari. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Madani (JPMM)*, 1(1), 37-43.

Erwin & Firdiansyah. R. (2020). Komitmen Pemimpin Dalam Menciptakan Budaya Organisasi Untuk Menghasilkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Dwi Sapta Pratama). *Jurnal Manajemen & Bisnis Aliansi*. 1(14). 7-14.

Faturahman, B.M. (2018). Kepemimpinan Dalam Budaya Organisasi. *Jurnal Politik dan Sosial Kemasyarakatan*. 10(1). 1-11.

Hakim, A. Dkk. (2015). Peran Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Wawotobi. *Jurnal EKOBIS*. 16(1). 1-11.

- Hao, M. J. & Yasdanifard, D. (2015). How Effective Leadership Can Facilitate Change In Organizations Through Improvement And Innovation. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*. Vol. 15(9). 1-7.
- Hermaningsih, A. (2011). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen dan Kewirausahaan*. 5(1). 22-37.
- Rosari, R. (2019). Leadership Definitions Application For Lecturers' Leadership Development. *Journal Of Leadership In Organizations*. Vol.1(1). 18-28
- Siswanto. (2018). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sunarsi, D., & MM, C. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Dki Cabang Pembantu Pondok Labu-Jakarta Selatan. *JENIUS (Jurnal Ilm. Manaj. Sumber Daya Manusia)*, 1(1), 22-51.
- Syihabuddin, M. A. (2018). Subyek Kepemimpinan Transformasional Pada Lembaga Pendidikan Dasar. *Journal Of Applied Linguistics and Islamic Education*, 2(1), 111-126.
- Soesanto, H. (2019). Menciptakan Budaya Unggul Generasi Milenial. PT. Kanisus: Yogyakarta. Trang, D. S. (2013). Gaya Kepemimpinan Dan Budaya organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EMBA*. 1(3). 208-216. Timpe, D.A. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Leadership*. PT Graedia:Jakarta

Peran Employee Engagement Sebagai Mediasi pada Pengaruh Stres Kerja dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Turnover Intention

¹Dwi Astuti, ²Dian Hasanah, ³Samuel Silitonga, ⁴Sarfilianty Anggiani

¹Universitas Pelita Bangsa, Cikarang, Indonesia

^{2,3,4}Universitas Trisakti, Jakarta, Indonesia

Email : 1astutidwi307@gmail.com, 2dian.hasanah.kemendagri@gmail.com,
3silitongasamuel@gmail.com, 4regina992001@yahoo.com

(Diterima: Januari 2022; Direvisi: Maret 2022; Dipublikasikan: Mei 2022)

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari stress kerja dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap turnover intention yang di mediasi employee engagement. Penelitian ini dilakukan di salah satu perusahaan spare part otomotif daerah Cikarang. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif. Populasi dan sample yang digunakan adalah seluruh staff dengan jumlah 55 responden. Pengumpulan data dilakukan melalui google form dalam mengisi survei online. Analisis data dalam penelitian ini sepenuhnya menggunakan bantuan program software smart PLS versi 3.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa stress kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention, keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention, stress kerja memiliki pengaruh terhadap employee engagement, keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh terhadap employee engagement, employee engagement berpengaruh terhadap turnover intention, stres kerja tidak berpengaruh terhadap turnover intention yang di mediasi employee engagement, employee engagement mampu memediasi pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap turnover intention.

Kata Kunci: Stres Kerja, Keseimbangan Kehidupan Kerja, Employee Engagement, Turnover Intention

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia industri begitu pesat. Semua organisasi berusaha mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan untuk memperoleh keuntungan dan dapat bertahan di lingkungan pasar yang semakin kompetitif. Salah satu faktor penting akan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan adalah sumber daya manusia. Menurut Soelton *et al* (2021) sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan atau organisasi dalam mengelola dan mengatur pegawai sehingga dapat berfungsi produktif. Di era sekarang perkembangan teknologi selalu berubah tiap bidangnya. Untuk merespon perubahan tersebut perusahaan dituntut untuk mengelola semua sumber dayanya terutama sumber daya manusia supaya bisa menangkap semua perubahan yang terjadi. Pengelolaan sumber daya manusia yang tepat akan berdampak positif terhadap kualitas kinerja karyawan terhadap perusahaan. Sehingga perusahaan bisa beroperasi dengan efektif dan efisien.

Setiap organisasi pasti ingin memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Karena pada dasarnya, sumber daya manusia yang akan menggerakkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Potensi sumber daya yang dimiliki manusia dapat dimanfaatkan untuk meraih keberhasilan dalam mencapai tujuan di dalam organisasi. Sumber daya yang dimiliki antara lain adalah waktu, tenaga dan kemampuan manusia baik secara fisik atau pemikirannya, dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan organisasi. Apabila di dalam

organisasi sudah memiliki modal besar, teknologi canggih, sumber daya alam yang melimpah tetapi tidak ada sumber daya manusia yang dapat mengelola dan memanfaatkannya maka sebuah organisasi tidak akan dapat meraih tujuannya. Untuk menjalankan modal, teknologi dan sumber daya alam yang dimiliki organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Tanda bahwa sumber daya manusia dapat dikatakan berkualitas adalah memiliki dedikasi untuk organisasi, memiliki rasa pengabdian pada tugas dan pekerjaan mereka, tidak bekerja setengah-setengah serta fokus pada apa yang mau mereka wujudkan.

Seorang karyawan harus menghadapi setiap tantangan, perubahan, maupun beban pekerjaan agar menjaga eksistensi kinerjanya. Hubungannya dengan pekerjaan yang di tekuni, setiap karyawan memiliki kemampuan berbeda dalam mengelola beban pekerjaannya. Apabila beban pekerjaan melampaui kemampuan karyawan, maka dapat mengakibatkan stres. Apabila stres terjadi dalam pekerjaan maka dapat berpengaruh secara langsung pada kinerja karyawan (Atmaja, 2018).

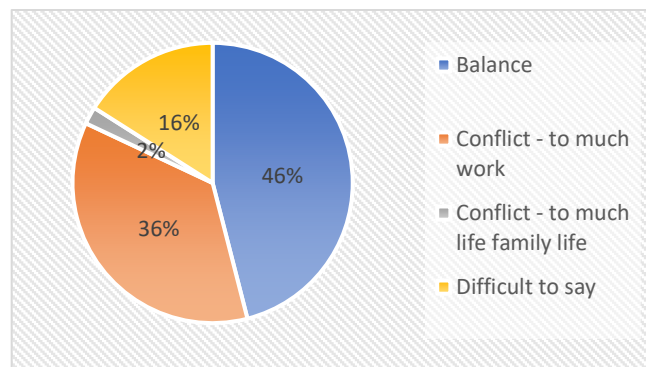
Stres dapat muncul apabila seseorang mengalami beban atau tugas berat dimana orang tersebut tidak dapat mengatasi tugas yang dibebankan itu, maka tubuh akan berespon dengan tidak mampu terhadap tugas tersebut. Seseorang yang tidak mampu menangani stres, akan mengakibatkan seseorang terbelenggu di situasi yang memperburuk kondisi fisik maupun mentalnya. Karyawan yang mengalami stress yang tinggi pada pekerjaan akan cenderung merasa

lelah dan sinis pada apa yang dia kerjakan, sehingga akan menimbulkan rasa acuh tak acuh pada pekerjaannya dan juga dapat mengurangi kinerja dalam pekerjaannya tersebut. Hal ini dapat dikatakan bahwa stres sebagai bentuk hubungan antara individu dengan 3 lingkungannya yang dinilai sebagai sesuatu yang mengancam atau sesuatu yang menekan (Soelton *et al.*, 2021).

Alhogbi (2018) menjelaskan bahwa ketika seorang karyawan dapat memenuhi antara keterlibatan kehidupan dan kerjanya secara seimbang maka tidak akan ada konflik peran ganda yang terjadi dan mereka akan mencapai kepuasan terhadap kehidupan sehari-hari dan juga kepuasan terhadap kerjanya. Namun, setiap karyawan memiliki

tujuan masing-masing. Selain tujuan perusahaan yang harus mereka capai, masing-masing dari karyawan tersebut juga memiliki tujuan lain untuk memenuhi kebutuhan pribadi mereka yang berbeda. Oleh karena itu, perusahaan harus mempertimbangkan kebutuhan kehidupan sosial setiap karyawannya untuk membuat karyawan merasa bahagia dalam bekerja.

Tingkat *worklife balance* diperkuat dari hasil *survey Own elaboration based on the result (2017)* mengenai tingkat work-life balance karyawan secara global. Adapun pemaparan mengenai tingkat *worklife balance* karyawan secara global dari hasil *survey Own elaboration based on the result (2017)* pada gambar 1. dibawah ini.



Gambar 1. Laporan hasil survey tingkat *Worklife balance*

Sumber : *Own elaboration based on the survey result (2017)*

Meskipun sebagian besar responden bekerja di luar jam kerja, tidak selalu harus mengarah kekonflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hampir setiap orang kedua (46%) berpikir bahwa ia berhasil menjaga keseimbangan dalam hidup, meskipun pandangan ini sangat mempolarisasi responden dan sebanyak 36% merasakan konflik

dalam subjek ini. Rasa ketidakseimbangan yang dihasilkan dari jumlah pekerjaan yang berlebihan meningkat dengan jumlah waktu yang mereka curahkan untuk itu. Sekelompok orang yang menghabiskan waktu di tempat kerja secara signifikan lebih banyak dari yang ditentukan dalam kontrak, menunjukkan ketidakseimbangan

(70%), sedangkan persentase yang sama dari mereka yang menyatakan bekerja sesuai kontrak, menunjukkan keseimbangan hubungan kerja-rumah.hampir satu dari lima orang (16%) tidak dapat menentukan perasaan mereka. Indonesia memiliki beberapa sektor pekerjaan dan tolak ukur gaji, diantaranya digital, teknik dan manufaktur, keuangan dan akuntansi, ilmu kesehatan dan

kehidupan, sumber daya manusia, hukum, pemasaran, rantai pasokan dan pengadaan, *real estate* dan konstruksi, serta penjualan dan teknologi. *Survey* yang dilakukan oleh *Michael Page* Indonesia pada tahun 2017 menunjukkan bahwa upah dan prospek pekerjaan dapat dilihat dari beberapa fenomena. Seperti yang ditunjukkan pada gambar 2.



Gambar 2. Outlook Gaji dan Pekerjaan

Sumber : Michael Page 2017

Berdasarkan *survey*, sejak tahun 2017 terdapat 53% perusahaan yang disurvei berencana untuk meningkatkan jumlah karyawan, lebih tinggi dari rata-rata Asia sebesar 44%. Secara umum terdapat permintaan yang tinggi akan kandidat yang memenuhi syarat di berbagai 546ngageme, 60% perusahaan secara aktif mencari dan merekrut karyawan. Mayoritas pengusaha yang disurvei 82% berharap untuk menawarkan gaji lebih dari 5% dalam 12 bulan kedepan. Perusahaan di Indonesia berinisiatif menarik dan mempertahankan bakat dengan menawarkan gaji sebesar 72%. Peluang untuk pengembangan karir

sebanyak 65%, dan fleksibilitas tempat kerja sebesar 36%. Perusahaan mulai memperkuat fokusnya pada D&I sebanyak 96% dan menyadari bahwa lingkungan yang beragam dan inklusif mampu mendorong tumbuhnya inovasi dan kreativitas. Perusahaan dengan keberagaman gender yang tinggi, memiliki kemungkinan 55% untuk mampu mengungguli kompetitornya. Sementara perusahaan dengan tingkat keberagaman agama yang tinggi memiliki kemungkinan sebesar 38%. Dan tingkat keberagaman etnis yang tinggi memiliki kemungkinan 30% untuk mampu meraih keberhasilan

yang lebih unggul dari kompetitornya.

Employee engagement pada perusahaan sangat berpengaruh penting bagi proses produksi. Rasa yang dimiliki oleh karyawan dan keinginan untuk terus berkembang, komitmen yang kuat dapat memicu kinerja yang maksimal bagi setiap karyawan. Dengan adanya *employee engagement* akan memudahkan perusahaan untuk melihat seberapa besar karyawan memiliki rasa terikat, kesadaran terhadap bisnis, dan kemampuan bekerja sama dengan maksud yaitu tercapainya tujuan dari organisasi (Handoyo & Setiawan, 2017). Karyawan yang merasa terikat merasa benar-benar terlibat dan memiliki antusias akan pekerjaan dan organisasinya. Pernyataan *work life balance* dapat berpengaruh positif terhadap job engagement diperkuat dengan penelitian oleh Sheppard (2016) yang mencatat bahwa karyawan akan lebih merasa puas dan terikat aktif jika mereka menerima adanya dukungan sosial secara resmi dari perusahaan. Selain itu penelitian Patricia (2017) dan Oludayo (2018) berpendapat bahwa jika karyawan diberikan kesempatan untuk mengurus urusan pribadinya, hal ini akan meningkatkan keterikatan produktif karyawan. Jika karyawan sudah memiliki job engagement yang baik dikarenakan sudah mendapat *work life balance* yang baik pula maka akan memperbesar kemungkinan turunnya *turnover intention* pada suatu organisasi. Penelitian ini mengacu pada penelitian oleh Jaharuddin (2019) yang menyatakan dampak *work life balance* pada job engagement dan *turnover intention*. Pada penelitian ini

stres kerja dan kehidupan keseimbangan kerja sebagai variabel independen, *employee engagement* sebagai variabel mediasi dan *turnover intention* sebagai variabel dependen.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Turnover Intention

Turnover intention merupakan puncak dari segala *engagement* perilaku yang dipengaruhi ketidakpuasan karyawan dalam pekerjaannya, jika karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, maka mereka akan mencari tempat kerja lain (Ekhsan, 2019). Menurut Kartono (2021) terdapat tiga dimensi dalam *turnover intention*, diantaranya: Intention to quit (niat untuk keluar) yang diawali dengan perubahan perilaku karyawan seperti tingkat absensi dan kemangkiran yang tinggi; job search (mencari pekerjaan) dengan cara mencari pekerjaan lain dan mencari tambahan penghasilan dari luar organisasi; serta thinking of quit (berpikir untuk keluar) memikirkan keputusannya sebelum mengambil sikap keluar pekerjaannya

2. Stres Kerja

Manoppo (2020) menyatakan stress dapat menimbulkan perubahan perilaku yang dapat mengganggu hubungan antar individu dalam suatu individu. Kategori potensial akibat stress anatara lain, subyektif berupa ketakutan dan apatis, perilaku berupa alkoholisme, ketergantungan obat dan mudah mendapat kecelakaan, kognitif berupa konsentrasi rendah,

hambatan dan lebih, fisiologis berupa naiknya tekanan darah, dan gangguan jantung naik, organisasional berupa produktivitas rendah, absensi dan *engagement* hukum. Hubungan antara stress kerja dan berbagai penyakit dapat menimbulkan gangguan suasana hati dan tidur, gangguan pencernaan dan sakit kepala, gangguan hubungan dengan keluarga dan antar teman. Nurjaya (2020) Stress yang dialami oleh seseorang akan merubah cara kerja *engagement* kekebalan tubuh.

3. Kehidupan Keseimbangan Kerja

Keseimbangan kehidupan kerja adalah sejauh mana keterlibatan dan kepuasan individu dalam peran mereka diantara kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaan serta tidak menimbulkan konflik diantara keduanya (Irawanto *et al.*, 2021). Sedangkan menurut Bendhe (2020) keseimbangan kehidupan kerja adalah kemampuan individu untuk menjaga keseimbangan antara kewajiban mereka di tempat

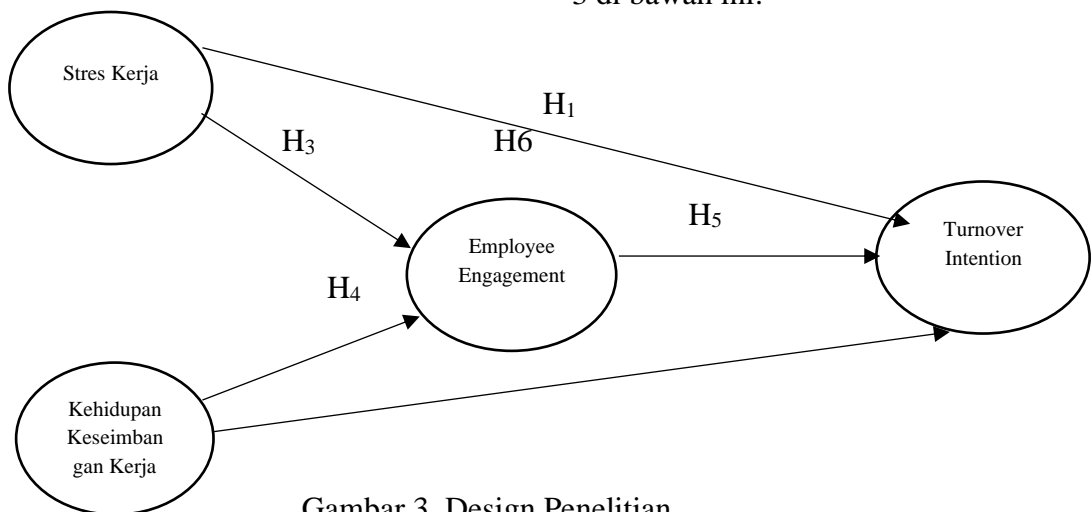
kerja dengan kebutuhan pribadi diluar pekerjaan.

4. Employee Engagement

employee engagement adalah sebuah pernyataan psikologis dimana karyawan merasa tertarik untuk ikut menentukan kesuksesan perusahaan serta memiliki keinginan dan motivasi kuat untuk berkinerja melebihi kewajibannya. Secara umum *employee engagement* dapat didefinisikan sebagai tingkat komitmen dan keterikatan karyawan yang dimiliki terhadap organisasi dan nilai nilai yang diterapkandalam organisasi (Handoyo & Setiawan, 2017). *Employee engagement* merupakan keadaan dimana terdapat komitmen emosional dan intelektual pada individu untuk sebuah organisasi atau kelompok untuk membangun dan mempertahankan kinerja sehingga dengan demikian akan meningkatkan produktivitas pada perusahaan (Bhardwaj *et al.*, 2021)

5. Design Penelitian

Adapun design dalam penelitian ini tertera dalam gambar 3 di bawah ini.



Gambar 3. Design Penelitian

Hipotesis :

- H1 : Stres kerja berpengaruh berpengaruh terhadap turnover Intention
- H2 : Keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*
- H3 : Stres kerja berpengaruh terhadap *employee engagement*
- H4 : Keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh terhadap *employee engagement*
- H5: Employee engagement berpengaruh terhadap *turnover intention*
- H6 : Stres kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* yang di mediasi *employee engagement*
- H7 : Keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* yang di mediasi *employee engagement*

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian yang dilakukan adalah penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh staff di perusahaan spare part otomotif yang berlokasi di daerah Cikarang dengan jumlah 55 karyawan. Metode pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan cara membagikan daftar pertanyaan kepada responden agar responden tersebut memberikan jawabannya. Metode analisis data menggunakan *software SmartPLS versi 3.0*. Metode analisis data yang digunakan adalah uji R- square, Bootstrapping, Path Coefficient, dan Specific indirect effects dengan *software Smart PLS*. Pengujian model struktural dilihat dari nilai *R-Square*. Selanjutnya evaluasi model dilakukan dengan melihat nilai signifikan untuk

mengetahui antar variable melalui proses *bootstrapping* untuk precision dan estimasi PLS. Bootstrapping adalah teknik statiska yang berada dibawah judul resampling yang lebih luas. Teknik ini melibatkan prosedur yang relative sederhana namun berkali-kali diulang sehingga sangat bergantung pada perhitungan *software Smart PLS*.

HASIL PENELITIAN**Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)**

Pengujian model struktural (*Inner model*) dapat dilakukan dengan tiga metode yaitu *R-square*, *path coefficients* dan *specific indirect effects*.

R-Square

Tabel 1. Hasil Uji R-Square

Variabel	R Square
Employee Engagement	0.588
Turnover Intention	0.691

Sumber : *Output SmartPLS 3,0* (2020)

Berdasarkan Tabel 1. dapat dilihat bahwa stres kerja terhadap *employee engagement* memberikan nilai *R-square* sebesar 0,588 dapat diartikan bahwa variabel *employee engagement* dapat dijelaskan dengan variabel konstruk sebesar 58,8%, sedangkan 41,2% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Pengaruh lainnya terdapat dalam model *turnover intention* dengan nilai *R-square* sebesar 0,691 dapat diartikan bahwa variabel *turnover intention* dapat dijelaskan dengan variabel konstruk *employee engagement* sebesar 69,1% sedangkan 30,9 % dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Path Coefficient

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung antara variabel eksogen dengan endogen dengan melakukan *bootstrapping*. Diketahui melalui nilai *T-Statistic*. Dimana nilai *T-statistic* yang digunakan adalah 1.96.

Model Test:

- Jika nilai *T-statistic* > 1,96 maka Hipotesis diterima
- Jika nilai *T-statistic* < 1,96 maka Hipotesis ditolak

Berikut ini adalah hasil uji *path coefficient* dalam *SmartPLS 3,0* oleh peneliti :

Tabel 2. *Path coefficient*

Variabel	Original sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Stres Kerja -> Turnover Intention	0,185	0,167	0,136	1,359	0,087
Keseimbangan Kehidupan Kerja -> Turnover Intention	0,362	0,377	0,184	1,964	0,025
Stres Kerja -> Employee Engagement	0,255	0,267	0,146	1,750	0,040
Keseimbangan Kehidupan Kerja -> Employee Engagement	0,562	0,570	0,131	4,288	0,000
Employee Engagement -> Turnover Intention	0,372	0,372	0,143	2,591	0,005

Sumber : *Output SmartPLS 3,0* (2020)

Berdasarkan tabel 2. dapat dilihat bahwa pengaruh langsung antara variabel stress kerja dengan variabel *turnover intention* memberikan hasil uji *t-statistic* sebesar 1,359 < 1,96 (nilai *t-statistic* yang digunakan), artinya hipotesis ditolak. Pengaruh langsung antara variabel keseimbangan kehidupan kerja dengan variabel *turnover intention* memberikan hasil uji *t-statistic* sebesar 1,964 > 1,96 (nilai *t-statistic* yang digunakan), artinya hipotesis diterima. Pengaruh langsung antara variabel stress kerja dengan variabel *employee engagement* memberikan hasil uji *t-statistic* sebesar 1,750 > 1,96 (nilai *t-statistic* yang digunakan), artinya hipotesis diterima. Pengaruh langsung antara variabel keseimbangan kehidupan kerja dengan variabel *employee engagement* memberikan hasil uji *t-*

statistic sebesar 4,288 > 1,96 (nilai *t-statistic* yang digunakan), artinya hipotesis diterima. Pengaruh langsung antara variabel *employee engagement* dengan variabel *turnover intention* memberikan hasil uji *t-statistic* sebesar 2,591 > 1,96 (nilai *t-statistic* yang digunakan), artinya hipotesis diterima.

Specific Indirect Effect

Pengujian dilakukan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung antara variabel eksogen dengan endogen dengan melakukan *bootstrapping*. Diketahui melalui nilai *T-Statistic*. Dimana nilai *t-statistic* yang digunakan adalah 1.96.

Model Test:

- Jika nilai *T-statistic* > 1,96 maka Hipotesis diterima
- Jika nilai *T-statistic* < 1,96 maka Hipotesis ditolak

Berikut ini adalah hasil uji *specific indirect effect* dalam *SmartPLS 3,0* oleh peneliti :

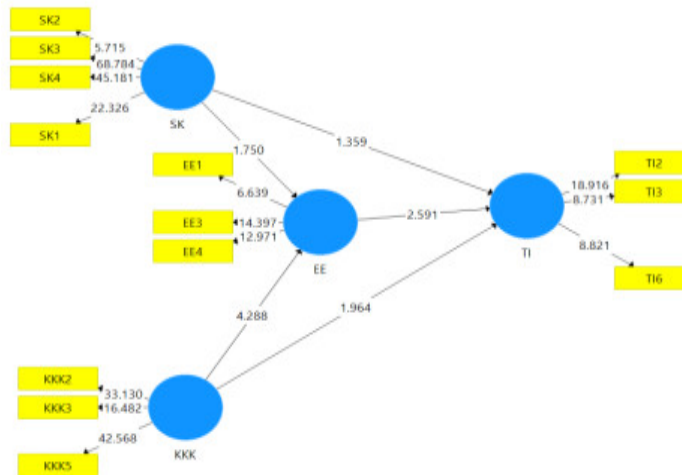
Tabel 3. Specific Indirect Effects

Variabel	Original sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Stres Kerja -> Employee Engagement -> Turnover Intention	0,095	0,103	0,078	1,211	0,113
Keseimbangan Kehidupan Kerja -> Employee Engagement -> Turnover Intention	0,209	0,207	0,088	2,378	0,009

Sumber : *Output SmartPLS 3,0* (2020)

Berdasarkan tabel 3. dapat dilihat bahwa pengaruh tidak langsung antara variabel stress kerja, *employee engagement* dan *turnover intention* memberikan hasil *t-statistic* sebesar $1,211 < 1,96$ (nilai *t-statistic* yang digunakan), artinya dalam uji tersebut hipotesis ditolak. Pengaruh tidak langsung antara variabel

keseimbangan kehidupan kerja, *employee engagement* dan *turnover intention* memberikan hasil *t-statistic* sebesar $2,378 < 1,96$ (nilai *t-statistic* yang digunakan), artinya dalam uji tersebut hipotesis ditolak. Berikut ini adalah gambar hasil uji *bootstrapping* dalam *SmartPLS 3,0* yang dilakukan oleh peneliti :



Gambar 4. Output Bootstrapping

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil analisis data dapat dinyatakan bahwa variabel stress kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel *turnover intention*. Artinya semakin tinggi variabel stress kerja maka akan

semakin rendah tingkat *turnover intention*. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Saragih (2021), bahwa stress kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tingginya stress kerja yang diberikan

perusahaan terhadap karyawannya akan semakin rendah usaha yang dilakukan karyawan untuk melakukan *turnover intention*.

Berdasarkan hasil analisis data, dapat dinyatakan bahwa variabel keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *turnover intention*. Artinya semakin tinggi variabel keseimbangan kehidupan kerja maka akan semakin rendah tingkat *turnover intention* pada karyawan. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menjelaskan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* (Afnisya'id & Aulia, 2021). Hubungan ini menunjukkan bahwa jika keseimbangan kehidupan kerja tinggi maka turnover karyawan akan rendah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya turnover yang tinggi dapat diatasi dengan adanya keseimbangan kehidupan kerja terhadap organisasi/perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis data, dapat dinyatakan bahwa variabel stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *employee engagement*. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Misbah (2021) yang menjelaskan bahwa stress kerja berpengaruh terhadap *employee engagement*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stress kerja berpengaruh positif dan penting terhadap *employee engagement*. Dalam hal ini *employee engagement* berdampak baik terhadap kinerja karyawan perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya *employee engagement* terhadap organisasi/perusahaan menjadikan karyawan lebih berusaha

untuk menjamin kemajuan organisasi/perusahaan yaitu dengan memberikan kinerja yang baik kepada organisasi/perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis data, dapat dinyatakan bahwa variabel keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *employee engagement*. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Widyawati (2021) yang menjelaskan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh terhadap *employee engagement*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya keseimbangan kehidupan kerja terhadap organisasi/perusahaan menjadikan karyawan lebih berusaha untuk memberikan kinerja yang baik kepada organisasi/perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis data, dapat dinyatakan bahwa variabel *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *turnover intention*. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fauzia (2020) yang menjelaskan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan penting terhadap *turnover intention*. Dalam hal ini *employee engagement* berdampak baik terhadap tingkat turnover karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan *employee engagement* dapat menurunkan tingkat turnover

Berdasarkan hasil analisis data, dapat dinyatakan bahwa variabel stres kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel *turnover intention* melalui mediasi *employee engagement*. Artinya semakin tinggi

variabel stress kerja dan employee engagement maka akan semakin meningkat tingkat turnover. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yumna (2021) yang menyatakan stress kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya *employee engagement* sebagai variabel mediasi menjadikan karyawan lebih mengedepankan kepentingan organisasi agar mampu tetap bertahan dalam organisasi/perusahaan tersebut. Jadi adanya stress kerja yang tinggi akan teralihkan dengan adanya *employee engagement* terhadap perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis data, dapat dinyatakan bahwa variabel keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *turnover intention* melalui mediasi *employee engagement*. Artinya semakin tinggi variabel keseimbangan kehidupan kerja dan employee engagement maka akan semakin rendah tingkat turnover. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri (2021) yang menyatakan stress kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya *employee engagement* sebagai variabel mediasi menjadikan karyawan dapat menyeimbangkan kehidupan kerja sehingga tetap bertahan dalam perusahaan tersebut.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian, pengolahan dan analisis data yang

telah dilakukan mengenai pengaruh stress kerja dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap turnover intention yang di mediasi employee engagement, maka dapat disimpulkan bahwa stress kerja tidak mempunyai pengaruh terhadap turnover intention, artinya bahwa peningkatan stress kerja secara positif searah terhadap turnover intention, akan tetapi tidak berpengaruh terhadap turnover intention. Keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention, sehingga dapat disimpulkan semakin meningkat keseimbangan kehidupan kerja maka akan berpengaruh terhadap penurunan tingkat turnover. Stress kerja dan keseimbangan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Stress kerja tidak mempunyai pengaruh terhadap turnover intention yang di mediasi employee engagement. Employee engagement mampu memediasi pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap turnover intention, sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin meningkat employee engagement serta keseimbangan kehidupan kerja, maka akan menurunkan tingkat turnover.

Saran

Manajemen perlu melakukan peningkatan *employee engagement* terhadap karyawannya melalui evaluasi dari hasil yang sudah ada, serta dengan memperhatikan beberapa aspek indikator yang mempengaruhi stress kerja. Bagi peneliti lain diharapkan dapat mengembangkan variabel lain diluar model, sehingga dapat diketahui faktor-faktor lain yang

mempengaruhi *turnover intention*. Selain itu peneliti selanjutnya diharapkan bisa mengembangkan penelitian dibidang lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Afnisya'id, M. D., & Aulia, P. (2021). Pengaruh Work-life Balance Terhadap Turnover Intention Karyawan Kantor Pusat Perum Bulog Jakarta. *EProceedings of Management*, 8(5).
- Alhogbi, B. G. (2018). Bab Ii Tinjauan Pustaka Dan Landasan Teori. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 21–25.
- Atmaja, I. G. I. W., & Suana, I. W. (2018). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Burnout Dengan Role Stress Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Rumours Restaurant. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(2), 815. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i02.p09>
- Bhardwaj, A., Mishra, S., & Jain, T. K. (2021). Analysis of strategic leadership for organizational transformation and *employee engagement*. *Materials Today: Proceedings*, 37, 161–165.
- Bhende, P., Mekoth, N., Ingalhalli, V., & Reddy, Y. V. (2020). Quality of work life and work–life balance. *Journal of Human Values*, 26(3), 256–265.
- Damayanti, D., Rimadiaz, S., Haque, M. G., Sunarsi, D., Kosasih, K., & Kesumadewi, R. R. V. (2021). Peran Work Overload, Work Environment, Work Family Conflict & Work Stress Terhadap Job Performance. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 7(3), 192–206.
- Ekhsan, M. (2019). The Influence Job Satisfaction And Organizational Commitment On Employee Turnover Intention. *Journal of Business, Management, and Accounting*, 1(1), 48–55. <http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id>
- Fauzia, N. K. (2020). Pengaruh Employee Engagement terhadap Turnover Intention Studi Kasus PT XYZ Bandung. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 6(1), 33–42.
- Handoyo, A., & Setiawan, R. (2017). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tirta Rejeki Dewata. *Agora*, 5(1), 1–8.
- Irawanto, D. W., Novianti, K. R., & Roz, K. (2021). Work from home: Measuring satisfaction between work–life balance and work stress during the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Economies*, 9(3), 96.
- Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The impact of work-life balance on job engagement and *turnover intention*. *The South East Asian Journal of Management*.
- Kartono, J. (2021). Influence of High-Performance Work Practices and Public Service Motivation toward Turnover Intention. *Enrichment: Journal of Management*, 12(1), 565–571.
- Kumala, D., Utarindasari, D., & Joesyiana, K. (2022). Effect Of Work Stress On Employee Productivity At Pt Unggul Karya In The Extruder Division. *International Journal*

- of Sharia Business Management, 1(1), 27-32.
- Manoppo, V. P. (2020). Transformational leadership as a factor that decreases *turnover intention*: a mediation of work stress and organizational citizenship behavior. *The TQM Journal*.
- Misbah, R. C., Arifin, R., & ABS, M. K. (2021). Pengaruh Work Life Balance Dan Stres Kerja Terhadap Employee Engagment (Studi Kasus pada Skyrocket Supply). *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen*, 10(2).
- Nurjaya, N., Erlangga, H., Hong, L. Z., & Wijayanti, K. D. (2020). The Effect of Work Stress and Work Conflict on Employees Turnover Intention In Middle Small Micro Enterprises (MSMEs) In South Tangerang Region. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 51-62.
- Oludayo, O. A., Falola, H. O., Obianuju, A., & Demilade, F. (2018). WORK-LIFE BALANCE INITIATIVE AS A PREDICTOR OF EMPLOYEES' BEHAVIOUR AL OUTCOMES. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1), 1-17.
- Patricia, B. (2017). *Bi-directional work to life conflict: An investigation of work-life balance for nurses in acute public hospital settings in Ireland*. Thesis in NUI Galway.
- Putri, L. O. K. (2021). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Turnover Intention Dengan Job Engagement Sebagai Pemediiasi Pada Tenaga Medis Di Rumah Sakit Panti Rini Yogyakarta. Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- SARAGIH, C. T. (2021). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Yayasan Perguruan Gajah Mada Di Kota Medan.
- Sheppard, G. (2016). *Work-life balance programs to improve employee performance*. Walden University.
- Soelton, M., Astuti, P., Naswardi, Susilowati, E., & Nugrahati, T. (2021). Bagaimanakah Beban Kerja dan Stres Kerja Mempengaruhi Kinerja Karyawan dengan Burnout sebagai Variabel Mediasi. *Conference on Economic and Business Innovation*, 1(1), 1-14.
- Widyawati, W., Manggabarani, A., & Marzuki, F. (2021). Analisis Pengaruh Kompensasi, Work life balance, Kesempatan Berkembang terhadap Employee Engagement Gen Y PT "X." *SALAM: Jurnal Sosial Dan Budaya Syar-I*, 8(5), 1421-1434.
- Yumna, L. W., & Ibrahim, R. (2021). Pengaruh Stres Kerja Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Turnover Intention Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Masa Pandemi Covid-19 Pada Perawat Rsud Zainal Abidin Banda Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 6(4).

**Prestasi Kerja Pegawai Ditinjau dari Komitmen Organisasi, Disiplin,
Pelatihan dan Lingkungan Kerja
(Studi Kasus pada Dinas Kesehatan Kabupaten Klaten)**

¹Nur Bandiyah, ²Kartika Hendra Ts, ³Supawi Pawenang

Universitas Islam Batik, Surakarta, Jawa Tengah, Indonesia

Email : nuragdya123@gmail.com

(Diterima: Januari 2022; Direvisi: Februari 2022; Dipublikasikan: Mei 2022)

ABSTRAK

Riset yang dilakukan peneliti ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh variabel komitmen organisasi, disiplin, pelatihan dan lingkungan kerja terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Klaten. Dalam riset ini peneliti menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan mengambil populasi semua karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Klaten yang berjumlah 110 orang. Teknik sampling yang digunakan oleh peneliti yaitu teknik purposive sampling dengan mengambil sampel 68 responden. Pengumpulan data melalui kuesioner yang disebar ke reponden. Penelitian ini menggunakan metode analisis asumsi klasik, uji regresi linear berganda, uji kelayakan model (uji F), uji hipotesis (uji t), dan koefisien determinasi. Hasil riset yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa (1) komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja, (2) disiplin berpengaruh terhadap prestasi kerja, (3) pelatihan tidak mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja, dan (4) lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai. Sedangkan secara bersamaan, komitmen organisasi, disiplin, pelatihan dan lingkungan kerja dapat berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Klaten. Variabel komitmen organisasi, disiplin, pelatihan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai sebesar 34,4%, dan 65,6% disebabkan faktor lainnya yang tidak diteliti. Berdasarkan hasil riset, Dinas Kesehatan Kabupaten Klaten supaya meningkatkan komitmen organisasi, disiplin, pelatihan dan lingkungan kerja yang ada, sehingga prestasi kerja pegawai makin meningkat.

Kata Kunci: Prestasi, Komitmen Organisasi, Disiplin, Pelatihan, Lingkungan Kerja

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah perspektif yang fundamental bagi keberlangsungan perkembangan organisasi. Tanpa peran SDM terutama SDM yang berkualitas, kegiatan organisasi tidak dapat terlaksana secara terpadu dan serasi. Dengan demikian, organisasi harus mengambil keputusan yang tepat agar dapat meningkatkan kualitas SDM sesuai dengan tuntutan zaman dan dapat meningkatkan prestasinya dalam bekerja. Ada beberapa hal dapat dikerjakan untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai agar semakin baik, seperti meningkatkan komitmen organisasi, disiplin, pelatihan dan lingkungan kerja. Komitmen organisasi memiliki kedudukan yang sangat fundamental dalam suatu organisasi. Berdasarkan riset Syukriadi (2019), komitmen organisasi berdampak baik dan substansial terhadap prestasi kerja.

Disiplin kerja merefleksikan komitmen seseorang terhadap kewajiban yang sudah menjadi tanggungjawabnya. Disiplin kerja memiliki dampak baik terhadap prestasi kerja, dengan demikian riset yang dilakukan peneliti sesuai hasil riset Hasrudy Tanjung (2015) dan Sinaga (2020). Sedangkan menurut hasil penelitian Wulandari (2019), prestasi kerja bukan hanya disebabkan oleh disiplin dan kemampuan, namun masih ada banyak faktor lain yang mempengaruhi. Peningkatan pengetahuan dan ketrampilan melalui pelatihan-pelatihan akan meningkatkan prestasi kerja karyawan. Berdasarkan hasil riset dari Syukriadi (2019) yang menjelaskan bahwa pendidikan dan

pelatihan berdampak pada prestasi kerja. Selain itu, berdasarkan penelitian Rianasari (2019), pelatihan kerja juga berdampak substansial terhadap prestasi kerja.

Kondisi lingkungan yang baik dan mendukung dapat memaksimalkan semangat kerja. Saputra Welli (2017), menunjukkan hasil risetnya bahwa lingkungan kerja memiliki dampak dan substansial pada prestasi kerja pegawai. Dinas Kesehatan Kabupaten Klaten yang beralamat di Jalan Pemuda No. 313 Klaten memiliki tenaga kerja sebanyak 110 orang termasuk dari ASN dan non ASN. Semua pegawai diharapkan memiliki prestasi kerja yang akan bisa meningkatkan fungsi organisasi sebagai pelayan masyarakat.

Saat riset ini dilakukan, masih pandemi covid-19 yang mengharuskan hampir semua organisasi termasuk Dinas Kesehatan menjalankan program *Work From Home* (WFH) atau bekerja dari rumah yang bisa memungkinkan terjadinya penurunan prestasi kerja. Dinas Kesehatan sebagai organisasi perangkat daerah pelaksana urusan kesehatan mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan dalam meminimalisir dampak covid-19 secara langsung. Hal ini menimbulkan beberapa permasalahan di Dinas Kesehatan Kabupaten Klaten yang berkaitan dengan komitmen organisasi, disiplin kerja pegawai, kesempatan mengikuti pelatihan, dan lingkungan kantor yang dimungkinkan juga bisa menjadi penyebab penurunan prestasi kerja pegawai. Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini akan menguji kembali pengaruh yang dimiliki oleh

komitmen dalam suatu organisasi, disiplin, pelatihan, dan lingkungan kerja terhadap prestasi kerja pegawai.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Prestasi Kerja Pegawai

Prestasi kerja merupakan pencapaian kerja seseorang yang mengerjakan kewajiban yang diberikan kepadanya berdasarkan atas keterampilan, keahlian, dan ketekunan serta periode (Hasibuan, 2008:94). Menurut Moenir (2005:9), standar prestasi kerja mempunyai beberapa faktor diantaranya, yaitu:

- a. Kualitas kerja, seperti akurasi, kecermatan, dan keahlian.
- b. Kuantitas kerja seperti, output (keluaran) rutin dan output (keluaran) non rutin.
- c. Kecakapan dalam mematuhi perintah, kompetensi gagasan, kewaspadaan, dan ketekunan.
- d. Sikap seperti, sikap tenaga kerja terhadap organisasi, tenaga kerja lain, pekerjaan, dan kerjasama.

2. Komitmen Organisasi

Menurut Luthans (2006:224), komitmen organisasional merupakan suatu kemauan yang gigih untuk bersungguh-sungguh menjadi anggota dalam suatu organisasi, kemauan dalam berupaya secara maksimal selaras dengan kemauan organisasi, kepercayaan, dan perolehan visi misi dari suatu organisasi. Menurut David (dalam risetnya Sopiah, 2008:163) menunjukkan ada beberapa faktor yang dapat berdampak terhadap komitmen dalam suatu organisasi.

Faktor dimaksud diantaranya, yaitu :

1. Faktor personal, meliputi umur, gender, jenjang pendidikan, keahlian, kepribadian (*personality*), dan lain-lain.
2. Karakteristik pekerjaan, meliputi cakupan jabatan, permasalahan dalam suatu pekerjaan, dan masalah kedudukan.
3. Karakteristik struktur, meliputi besar kecilnya suatu organisasi, wujud organisasi, keberadaan serikat pekerjaan, dan taraf pengawasan yang dikerjakan organisasi pada setiap pekerja.
4. Pengalaman kerja
Pengalaman kerja pegawai sangatlah berdampak pada taraf komitmen pegawai pada organisasi. Pegawai yang baru masuk bekerja dan yang sudah lama bekerja dalam suatu organisasi pasti mempunyai tingkat keharusan melaksanakan tujuan yang berbeda.

3. Disiplin

Disiplin merupakan kemauan seseorang dalam mematuhi tata tertib organisasi dan kaidah sosial yang berlaku (Hasibuan, 2016:193). Menurut Singodimedjo dalam riset yang dilakukan oleh Edy Sutrisno (2011:89), ada beberapa faktor yang mempunyai dampak disiplin karyawan diantaranya :

- a. Besar kecil pemberian *reward and punishment*.
- b. Ada atau tidaknya panutan dalam suatu organisasi.

- c. Ada atau tidaknya kepastian yang digunakan sebagai pedoman.
- d. Kemampuan atasan mengambil suatu keputusan.
- e. Ada atau tidaknya pemeriksaan pimpinan.
- f. Tingkat perhatian organisasi pada pekerja.

4. Pelatihan

Menurut Andrew E. Sikula dalam riset yang dilakukannya, pelatihan (*training*) yaitu prosedur pendidikan dalam waktu singkat yang digunakan untuk menerapkan metode yang logis dan terstruktur dimana tenaga kerja non administratif menekuni kompetensi dan keahlian teknis dalam tujuan tertentu (Mangkunegara, 2005:226). Ada beberapa aktor yang dapat diperhitungkan dalam pelatihan, diantaranya:

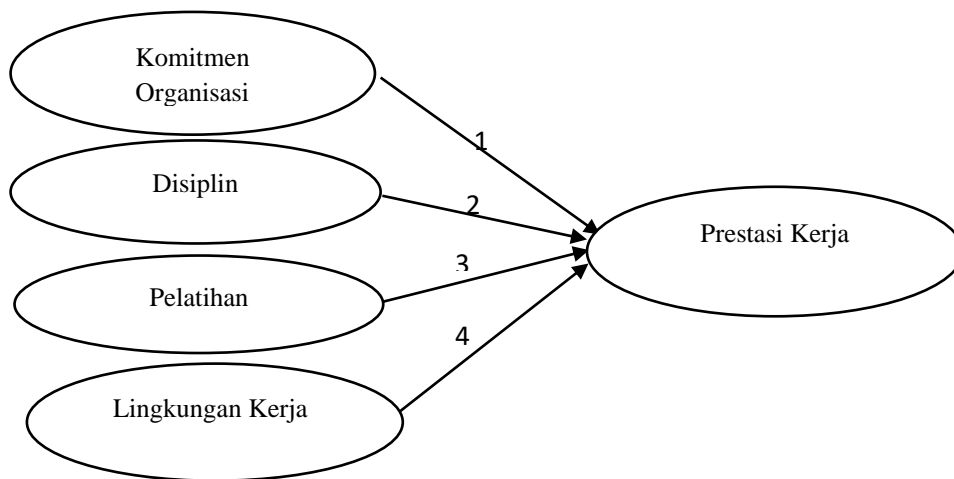
- 1. Efisiensi anggaran
- 2. Materi yang diperlukan
- 3. Prinsip pembelajaran

- 4. Ketelitian dan kesamaan sarana prasarana
- 5. Kompetensi dan peran aktif peserta dalam pelatihan
- 6. kompetensi dan peran aktif pembimbing dalam pelatihan

5. Lingkungan Kerja

Menurut Rivai, 2014 dalam riset yang dilakukan oleh Khoiri, 2013), lingkungan kerja adalah komponen organisasi sebagai proses sosial yang memiliki dampak yang sangat besar dalam pembentukan sikap individu pada suatu organisasi dan berdampak terhadap prestasi organisasi. Lingkungan kerja merupakan kelengkapan fasilitas yang terlihat di sekeliling tenaga kerja yang berdampak pada penerapan pekerjaan seperti, lingkungan kerja fisik maupun dalam lingkungan non fisik.

6. Kerangka Penelitian Dan Hipotesis



Gambar 1. Kerangka Penelitian

- a. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai Tamami dan Mulia (2018) menjelaskan komitmen

organisasi mempunyai pengaruh pada prestasi kerja pegawai. Syukriadi *et al.* (2019) juga menemukan kesimpulan yang sama bahwa komitmen

organisasi mempunyai pengaruh pada prestasi kerja melalui motivasi kerja tenaga kerja. Dari hasil penelitian-penelitian tersebut, hipotesis yang dirumuskan adalah :

Hipotesis 1 : Komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Klaten.

b. Pengaruh Disiplin terhadap Prestasi Kerja Pegawai

Tanjung (2017) menjelaskan disiplin kerja mempunyai pengaruh positif pada prestasi kerja. Beberapa riset lain mengenai disiplin juga mempunyai pengaruh positif terhadap prestasi kerja (Tamami dan Mulia, 2018). Dari hasil penelitian-penelitian tersebut, hipotesis penelitian ini dirumuskan:

Hipotesis 2 : Disiplin mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Klaten.

c. Pengaruh Pelatihan terhadap Prestasi Kerja Pegawai

Syukriadi *et al.* (2019) menyatakan pelatihan mempunyai pengaruh yang baik pada prestasi kerja. Peneliti lain, Esthi dan Savhira (2019) juga menunjukkan pelatihan mempunyai pengaruh yang baik dan signifikan terhadap prestasi kerja. Dengan demikian dari hasil riset, hipotesis riset dapat dirumuskan:

Hipotesis 3 : Pelatihan mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Klaten.

d. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai

Saputra *et al.* (2019) menjelaskan jika lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang baik dan signifikan pada prestasi kerja pegawai. Sinaga (2020), menemukan hal yang sama jika lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang baik dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai. Dengan demikian dari riset ini, dapat hipotesis riset yang dirumuskan:

Hipotesis 4 : Lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Klaten.

METODE PENELITIAN

Peneliti dalam risetnya menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Populasi dalam riset yang dilakukan peneliti ini yaitu seluruh pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Klaten baik yang berstatus ASN maupun Non ASN yang berjumlah 110 orang. Riset yang dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan sampel sejumlah 68 (enam puluh delapan) pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Klaten yang berstatus PNS. Analisis data yang peneliti gunakan yaitu uji asumsi klasik dan regresi linier berganda.

HASIL PENELITIAN

Tabel 1. Uji Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien	Deskripsi
(Constant)	13,540	Positif
Komitmen	-0,078	Negatif
Disiplin	0,741	Positif
Pelatihan	-0,029	Negatif
Lingkungan	-0,021	Negatif

Berdasarkan tabel yang ada diatas dapat diketahui persamaan regresi linier berganda yang tersusun yaitu :

$$Y = 13,540 + (-0,078) X_1 + 0,741 X_2 + (-0,029) X_3 + (-0,021) X_4$$

Berdasarkan persamaan regresi yang ada di atas, penjelasan dari koefisien tiap variabel yaitu:

- Konstanta sebesar 13,540 menunjukkan variabel komitmen organisasi (X_1), disiplin kerja (X_2), pelatihan kerja (X_3) dan lingkungan kerja (X_4) diibaratkan nol atau konstan maka prestasi kerja naik sebesar 13,540.
- Nilai koefisien regresi komitmen organisasi (X_1) sebesar -0,078, jika variabel disiplin kerja (X_2), pelatihan kerja (X_3) dan lingkungan kerja (X_4) konstan, maka dengan adanya peningkatan komitmen organisasi mengakibatkan prestasi kerja turun sebesar 0,078 karena nilainya negatif. Penurunan ini terjadi karena Dinas Kesehatan melaksanakan penanganan pandemi covid-19 secara langsung. Hal ini mengharuskan semua pegawai memiliki komitmen untuk bersama-sama melakukan kegiatan-kegiatan penanganan dan pencegahan covid-19 walaupun ada yang tidak selaras dengan kewajiban pokok dan fungsi utamanya. Beratnya beban pekerjaan dalam penanganan pandemi covid-19 dan resiko penularan yang cukup besar menyebabkan beberapa pegawai agak mengesampingkan tugas, pokok, dan fungsi utama sesuai jabatannya masing-masing, sehingga prestasi kerjanya agak menurun.
- Koefisien regresi disiplin kerja (X_2) sebesar 0,741, jika komitmen organisasi (X_1), pelatihan kerja (X_3) dan lingkungan kerja (X_4) konstan, dengan adanya peningkatan disiplin kerja mengakibatkan prestasi kerja akan bertambah sebesar 0,741.
- Koefisien regresi pelatihan kerja (X_3) sebesar -0,029, jika komitmen organisasi (X_1), disiplin kerja (X_2) dan lingkungan kerja (X_4) konstan, berarti dengan adanya peningkatan pelatihan kerja menyebabkan prestasi kerja turun sebesar 0,029 karena nilainya negatif. Penurunan ini terjadi karena selama pandemi covid-19, pelatihan-pelatihan secara *offline* ditiadakan dan diganti dengan pelatihan secara *online*. Hal ini menyebabkan pegawai kurang maksimal dalam mengikuti pelatihan, bahkan ada yang merasa terbebani dengan tanggung jawab atas pelatihan *online* yang diikutinya, sehingga hasilnya kurang efektif dalam meningkatkan prestasi kerja.
- Koefisien regresi lingkungan kerja (X_4) sebesar -0,021, jika komitmen organisasi (X_1), disiplin kerja (X_2)

dan pelatihan kerja (X_3) konstan, maka dengan adanya peningkatan lingkungan kerja (X_4) menyebabkan prestasi kerja turun sebesar 0,021 karena nilainya negatif. Penurunan ini terjadi karena selama pandemi covid-19, Dinas Kesehatan Kabupaten Klaten dijadikan posko penanganan dan pencegahan covid-19 sehingga lingkungan kantor ditata sedemikian rupa untuk mencegah penularan covid-19. Selain itu, ruangan-ruangan di kantor harus dibuka walaupun ada pendingin ruangan untuk menghindari penyebaran virus Covid-19. Jadi, walaupun lingkungan kantor ditata lebih baik untuk tujuan kesehatan, pegawai Dinas Kesehatan tetap merasa kurang nyaman dengan lingkungan

kantor seperti suhu udara, kelembaban, suara bising, resiko penularan covid-19, dll. Hal inilah yang menyebabkan prestasi kerja pegawai Dinas Kesehatan agak menurun.

Tabel 2. Hasil Uji Kelayakan Model

Model	F _{hitung}	F _{tabel}	Sig.
Regression	9,778	2,518	0,000

Berdasarkan hasil analisis data, didapatkan bahwa nilai F_{hitung} (9,778) > F_{tabel} (2,518) dan signifikansi 0,000 < 0,05. Hal ini dapat diperoleh kesimpulan bahwa Ho ditolak dan H_a diterima, yang diartikan terdapat pengaruh antara komitmen organisasi, disiplin kerja, pelatihan kerja dan lingkungan kerja secara simultan dan signifikan terhadap prestasi kerja.

Tabel 3. Hasil Uji-t

Variabel	t _{hitung}	t _{tabel}	Sig
Komitmen	-0,636	1,998	0,527
Disiplin	5,136	1,998	0,000
Pelatihan	-0,177	1,998	0,860
Lingkungan	-0,349	1,998	0,728

Berdasarkan hasil uji t dalam tabel yang ada di atas, diperoleh hasil:

1) Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian uji t untuk komitmen organisasi, di dapatkan t_{hitung} sebesar -0,636 dan tingkat signifikansi 0,527. Oleh karena t_{hitung} < t_{tabel} (-0,636 < 1,998) dan sig (0,527) > 0,05, hipotesis yang pertama ditolak. Maka, hal ini berarti komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Klaten. Maka, hal ini berarti hipotesis pertama yang menyatakan jika komitmen

organisasi mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai adalah tidak terbukti.

2) Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian uji t untuk variabel disiplin kerja, diperoleh t_{hitung} sebesar 5,136 dan tingkat signifikansi 0,000. Dengan demikian t_{hitung} > t_{tabel} (5,136 > 1,998) dan sig (0,000) < 0,05, maka hipotesis kedua diterima. Dengan demikian, disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja Dinas Kesehatan Kabupaten Klaten. Sehingga hipotesis kedua yang menyatakan disiplin kerja

mempunyai pengaruh yang terhadap prestasi kerja pegawai adalah terbukti.

3) Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian uji t untuk variabel pelatihan kerja, diperoleh t_{hitung} sebesar -0,177 dan tingkat signifikansi 0,860. Oleh karena $t_{hitung} < t_{tabel}$ (-0,177 < 1,998) dan $sig (0,860) > 0,05$, maka hipotesis yang ketiga ditolak. Maka, hal ini berarti pelatihan kerja tidak mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Klaten. Maka, hal ini berarti hipotesis ketiga yang menyatakan pelatihan mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai adalah tidak terbukti.

4) Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian uji t untuk variabel lingkungan kerja, diperoleh t_{hitung} sebesar -0,349 dan tingkat signifikansi 0,728. Oleh karena $t_{hitung} < t_{tabel}$ (-0,349 < 1,998) dan $sig (0,728) > 0,05$, maka hipotesis keempat ditolak. Maka, hal ini berarti lingkungan kerja tidak mempunyai berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Klaten. Sehingga hipotesis keempat yang menyatakan lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai adalah tidak terbukti.

Tabel 4. Hasil Uji Koefisien Determinasi

R	R Square	Adjusted R Square
0,619	0,383	0,344

Berdasarkan tabel di atas, didapatkan *value adjusted R square* sebesar 0,344. Dengan demikian, variabel komitmen organisasi, disiplin kerja, pelatihan kerja dan lingkungan kerja memberikan sumbangan terhadap prestasi kerja sebesar 34,4%, dan sisanya sebesar 65,6% sumbangan faktor lainnya yang tidak dimasukkan di dalam riset.

PEMBAHASAN

HASIL PENELITIAN

1. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian seperti tersaji pada tabel 3 diatas, komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Klaten. Menurut keterangan diatas diperoleh hasil yang menyatakan jika komitmen organisasi tidak dapat mendorong Dinas Kesehatan untuk meningkatkan prestasi kerja. Hasil riset ini tidak searah dengan riset Tamami dan Mulia (2017), mengenai disiplin kerja, komitmen organisasi, dan kompensasi mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja tenaga kerja dan penelitian Syukriadi *et al.* (2019) yang menghasilkan kesimpulan bahwa komitmen organisasi dan diklat mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja melalui motivasi kerja pegawai.

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Kesehatan yang secara langsung melaksanakan kegiatan penanganan dan pencegahan covid-19 sudah berjalan lebih dari satu tahun lamanya. Kondisi yang dialami saat ini sangat berpengaruh terhadap responden dan hasil

penelitian. Sejak covid-19 ditetapkan sebagai KLB (Kejadian Luar Biasa) di Kabupaten Klaten, semua pegawai Dinas Kesehatan harus memiliki komitmen untuk bersama-sama menerapkan kegiatan-kegiatan penanganan dan pencegahan covid-19 walaupun ada yang tidak sesuai dengan kewajiban pokok dan fungsi utamanya. Beratnya beban pekerjaan dalam penanganan pandemi covid-19 dan resiko penularan yang cukup besar menyebabkan beberapa pegawai agak mengesampingkan tugas, pokok, dan fungsi utama sesuai jabatannya masing-masing, sehingga peningkatan komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja. Sehingga semakin kuat komitmen organisasi, belum tentu bisa meningkatkan prestasi kerja.

2. Pengaruh Disiplin terhadap Prestasi Kerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian seperti tersaji pada tabel 3, disiplin mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Klaten. Dengan demikian, menurut hasil tersebut, disiplin dapat mendorong Dinas Kesehatan untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai. Riset ini hasilnya searah dengan riset Tanjung (2017) dan Damayanti (2018) yang menunjukkan disiplin kerja mempunyai pengaruh pada prestasi kerja pegawai.

3. Pengaruh Pelatihan terhadap Prestasi Kerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian seperti tersaji pada tabel 3, pelatihan tidak mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja

pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Klaten. Maka, hal ini berarti pelatihan tidak dapat mendorong Dinas Kesehatan untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai. Hasil riset ini tidak sejalan dengan riset Syukriadi *et al.* (2019) yang menyatakan diklat mempunyai pengaruh pada prestasi kerja melalui motivasi kerja pegawai.

Riset ini dilakukan di masa pandemi dimana pelatihan-pelatihan secara *offline* ditiadakan dan diganti dengan pelatihan secara *online*. Hal ini menyebabkan pegawai kurang maksimal dalam mengikuti pelatihan, bahkan ada yang merasa terbebani dengan tanggung jawab atas pelatihan online yang diikutinya, sehingga hasilnya kurang efektif dan efisien jika dalam meningkatkan prestasi kerja.

4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai

Hasil pengujian pada tabel 3, lingkungan kerja tidak mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Klaten. Dari hasil tersebut menyatakan lingkungan kerja yang bagus tidak dapat mendorong Dinas Kesehatan untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai. Dengan demikian hasil riset ini tidak searah dengan riset sebelumnya. Saputra *et al.* (2017), menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh baik dan signifikan pada prestasi kerja.

Lingkungan tidak mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja karena penelitian ini dilaksanakan di Dinas Kesehatan dan di masa pandemi covid-19. Selama pandemi, Dinas Kesehatan

Kabupaten Klaten dijadikan posko penanganan dan pencegahan covid-19 sehingga lingkungan kantor ditata sedemikian rupa untuk mencegah penularan covid-19. Selain itu, ruangan-ruangan di kantor harus dibuka walaupun ada pendingin ruangan untuk menghindari penyebaran virus Covid-19. Jadi, walaupun lingkungan kantor ditata lebih baik untuk tujuan kesehatan, pegawai Dinas Kesehatan tetap merasa kurang nyaman dengan lingkungan kantor seperti suhu udara, kelembaban, suara bising, resiko penularan covid-19, dll. Hal inilah yang menyebabkan prestasi kerja pegawai Dinas Kesehatan agak menurun.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan :

1. Komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Klaten karena selama pandemic covid-19 semua pegawai Dinas Kesehatan harus mempunyai komitmen yang kuat untuk bersama-sama menerapkan kegiatan-kegiatan penanganan dan pencegahan covid-19 walaupun ada yang tidak sesuai dengan kewajiban pokok dan fungsi utamanya. Beratnya beban pekerjaan dalam penanganan pandemi covid-19 dan resiko penularan yang cukup besar menyebabkan beberapa pegawai agak mengesampingkan tugas, pokok, dan fungsi utama sesuai jabatannya masing-masing, sehingga peningkatan komitmen

organisasi tidak mempunyai berpengaruh pada prestasi kerja.

2. Disiplin mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja pegawai. Hal ini searah dengan riset Tanjung (2017).
3. Pelatihan tidak mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai karena selama pandemi covid-19, pelatihan secara *offline* ditiadakan dan diganti dengan pelatihan secara *online*. Hal ini menyebabkan pegawai kurang maksimal dalam mengikuti pelatihan sehingga hasilnya kurang efektif dan efisien jika dalam meningkatkan prestasi kerja.
4. Lingkungan kerja tidak mempunyai pengaruh terhadap prestasi 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 dengan lingkungan kantor seperti suhu udara, kelembaban, suara bising, dll.

DAFTAR PUSTAKA

- Damayanti, L. 2019. Pengaruh Disiplin Kerja, Karakteristik Pekerjaan dan Iklim Organisasi Terhadap Prestasi Kerja di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Malang. *Jurnal Manajemen Jaya Negara, Vol.11 No.1*.
- Edy, S. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit: Jakarta, Kencana.
- Fahrozi, R., Sabaruddin, R., Ilham, D., Ferdinand, N., & El Hasan, S. S. (2022). *Pengaruh*

- Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sarana Media Transindo di Jakarta. Jurnal Tadbir Peradaban, 2(1), 73-79.*
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan ke-11. Jakarta. PT.Bumi Aksara.*
- Herawati, E., & Mutaufiq, A. (2022). *The Effect of Work Placement on Increasing Employee Productivity at Sharia Multi Finance Cibusah. International Journal of Sharia Business Management, 1(1), 9-16.*
- Mangkunegara, A., P. 2006. *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia, Pen. PT Refika Aditama.*
- Moenir, A., S., 2005. *Pendekatan manusiawi dan organisasi terhadap pembinaan organisasi. Jakarta.*
- Saputra, R., Akos, M., & Asmawaty, C. 2017. *Pengaruh Kemampuan dan Lingkungan Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Banjarmasin. Jurnal Ilmu Administrasi dan Manajemen, Vol. 2 No.2.*
- Sinaga, M., T. 2019. *Analisis Pengaruh Disiplin Kerja, Komitmen Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Yayasan Perguruan DR. Wahidin Sudirohusodo Medan. Jurnal Ilmiah Smart, Vol. 4 No.2.*
- Suwanto, S., Sunarsi, D., Erlangga, H., Nurjaya, N., & Haryadi, R. N. (2022). *Pengaruh Pemberian Reward dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja yang Berdampak pada Kinerja Karyawan pada PT Surya Pratama Gemilang di Bekasi. JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia), 5(2), 471-484.*
- Syukriadi, Rasyid, P., & Aziz, M. 2019. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Diklat terhadap Prestasi Kerja melalui Motivasi Kerja Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Bullukumba. Journal Of Management Volume, Vol. 2 No.1.*
- Tamami, S., & Mulia, H. 2017. *Pengaruh Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kompensasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Garuda Area Jaya Batam. Journal Equilibria, Vol. 5 No.01.*
- Tanjung, H. 2017. *Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kota Medan. Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, Vol. 15 No.01.*
- Veithzal Rivai. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Edisi ke 6, PT. Raja Grafindo Persada.*
- Wulandari, A., & Hamzah, R. 2019. *Dampak Disiplin Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasii Kerja Karyawan. Jurnal Signaling STMIK Pringsewu, Vol. 8 No.2.*

Pengaruh Stres Kerja serta Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Pekerja Milenial Jabodetabek di Masa Pandemi Covid-19

¹Tamara Angelina Sugita, ²Jeannete Ruth Katiandagho, ^{3*}Dewi Wuisan

Universitas Pelita Harapan, Jakarta, Indonesia

Email : dewi.wuisan@uph.edu

(Diterima: Januari 2022; Direvisi: April 2022; Dipublikasikan: Mei 2022)

ABSTRAK

Penelitian dilakukan untuk menganalisis pengaruh stres kerja serta kepuasan kerja terhadap turnover intention pekerja milenial jabodetabek di masa pandemi Covid. Jumlah sampel penelitian ditentukan sebesar 160 sampel pekerja milenial di Jabodetabek dengan teknik purposive sampling. Peneliti menggunakan program SmartPls dalam menganalisis data. Hasil dari penelitian mendukung adanya pengaruh signifikan negatif stres kerja terhadap kepuasan kerja serta pengaruh signifikan positif stres kerja terhadap turnover intention pekerja milenial. Selanjutnya, kepuasan kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap turnover intention pekerja milenial. Terakhir, penelitian ini membuktikan kepuasan kerja memiliki peran mediasi dalam hubungan antara stres kerja dan turnover intention pekerja milenial.

Kata Kunci: Stres Kerja, Kepuasan Kerja, *Turnover Intention*

PENDAHULUAN

Banyak perubahan yang dirasakan para pekerja selama pandemi COVID-19 dan kondisi ini menyebabkan pekerja bekerja dari rumah maupun kantor rentan mengalami stres dan burnout (Makarim, 2021). Berdasarkan survei Forum Ekonomi Dunia dan Ipsos, 13.000 pekerja di 28 negara mengalami gangguan kecemasan karena keamanan kerja dan perubahan rutinitas kerja akibat sejak pandemi COVID-19 (Arbar, 2021). Menurut Aamodt & Raynes (2001) stres pada tingkat organisasi menimbulkan burnout, meningkatnya penggunaan alkohol dan narkoba, menurunnya tingkat kepuasan kerja, peningkatan ketidakhadiran, dan peningkatan turnover. Alasan pekerja mengundurkan diri dapat dihindari (misalnya perlakuan tidak adil, pengawasan yang buruk, kurangnya tantangan) atau tidak dapat dihindari (misalnya relokasi tempat kerja, kembali ke universitas, sakit parah), juga karena ketidakpuasan dengan kondisi kerja, gaji dan tunjangan, pelatihan dan pengembangan, peluang promosi, hubungan dengan rekan kerja dan sebagainya (Stone, 2011). Oleh karena pandemi COVID-19 yang merubah kondisi dan proses kerja, pekerja rentan stres dan memungkinkan terjadinya peningkatan ketidakpuasan kerja akibat kondisi kerja yang berubah dan juga meningkatnya turnover intention.

Objek penelitian ini merupakan pekerja generasi milenial. Penduduk usia produktif mendominasi tahun 2015 sehingga memungkinkan terciptanya bonus demografi (pendidikan, kesehatan, politik,

perubahan teknologi) dan generasi milenial merupakan sumber daya utama yang dapat memanfaatkannya (Badan Pusat Statistik, 2018). Sensus penduduk pada bulan Februari-September 2020 yang dilakukan Badan Pusat Statistik menyatakan jumlah generasi milenial mencapai 69,90 juta atau 25,87% (Junida, 2021).

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti merumuskan masalah penelitian ini yaitu upaya apa yang organisasi dapat lakukan untuk menurunkan tingkat turnover intention pada pekerja generasi milenial. Kemudian untuk menjawab permasalahan tersebut, pertanyaan penelitian yang diajukan adalah apakah stres kerja memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap kepuasan kerja pekerja milenial Jabodetabek di masa Pandemi COVID-19?; apakah stres kerja memiliki pengaruh signifikan positif terhadap turnover intention pekerja milenial Jabodetabek di masa Pandemi COVID-19?; apakah kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap turnover intention pekerja milenial Jabodetabek di masa Pandemi COVID-19?; apakah kepuasan kerja memiliki peran mediasi dalam hubungan antara stres kerja dan turnover intention pekerja milenial Jabodetabek di masa Pandemi COVID-19?. Penelitian ini merupakan penelitian replikasi dengan model penelitian Prasetio et al. (2018) dalam meneliti seluruh pekerja di Puskesmas Jasinga Bogor. Penelitian replikasi dilakukan untuk menjawab permasalahan penelitian serta menguji apakah model penelitian dapat berlaku sama untuk penelitian ini.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Hubungan Stres Kerja dengan Kepuasan Kerja

Stres merupakan tekanan fisik serta psikologis yang dirasakan ketika menghadapi atau mengalami permintaan luar biasa, hambatan maupun peluang dengan hasil yang tidak pasti dan penting (Cooper *et al.*, 2002). Sedangkan kepuasan kerja merupakan sikap umum individual pada pekerjaannya. Pekerja dengan kepuasan kerja tinggi akan bersikap positif atas pekerjaannya, begitupun sebaliknya (Robbins & Coulter, 2005). Penelitian yang dilakukan Iles *et al.* (2010) menganalisa respon fisiologis pekerja dari waktu ke waktu dan menjelaskan stres karena beban pekerjaan tinggi berkaitan dengan kesejahteraan emosional yang lebih rendah. Pekerjaan yang menuntut banyak dan saling bertentangan atau kurang jelasnya tugas, wewenang, serta tanggung jawab meningkatkan stres dan ketidakpuasan (Ortqvist & Wincent, 2006). Demikian pula, kecilnya kendali yang dimiliki atas *pace* pekerjaan, meningkatkan stres serta ketidakpuasan para pekerja. Pekerjaan dengan tingkat variasi, signifikansi, otonomi, umpan balik, serta identitas rendah memungkinkan timbulnya stres, menurunkan kepuasan maupun keterlibatan dalam pekerjaan (Chung-Yan, 2010).

Hasil penelitian sebelumnya yang sudah dilakukan Khan *et al.* (2014) pada dosen perguruan tinggi di Pakistan berpendapat stres kerja berdampak signifikan negatif pada kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan pada Chef Hotel di Thailand oleh Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs (2016) juga menyatakan stres kerja berdampak negatif terhadap kepuasan kerja dan menjelaskan chef yang puas atas pekerjaannya *less stressed* dan cenderung tidak berpikir untuk meninggalkan pekerjaan sehingga organisasi perlu mengelola stres kerja untuk meningkatkan kepuasan kerja pekerja. Berbeda dengan Prasetio *et al.* (2018) hasil penelitian mereka menyatakan tidak adanya korelasi antara stres kerja dan kepuasan kerja. Sehingga peneliti mengajukan hipotesis;

H₁: Stres Kerja memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap Kepuasan Kerja Pekerja Milenial Jabodetabek di masa Pandemi COVID-19.

2. Hubungan Stres Kerja dengan Turnover Intention

Kebanyakan pekerja memiliki gambaran umum tentang seperti apa pekerjaan yang membuat stress yaitu sulit, tidak nyaman, melelahkan, dan bahkan menakutkan. Daft & Marcic (2007) menjelaskan bahwa salah satu cara untuk mengidentifikasi stresor kerja adalah dengan menempatkannya dalam empat kategori yaitu tuntutan yang terkait dengan tugas pekerjaan, kondisi fisik, peran (rangkaiannya perilaku yang diharapkan), serta tekanan dan konflik antarpribadi. *Turnover intention* adalah probabilitas seorang pekerja akan meninggalkan organisasi (Mobley *et al.* 1978). Para pekerja yang menderita stres menjadi kurang

produktif dan mungkin meninggalkan organisasi (Daft & Marcic, 2007). *Turnover intention* dapat didefinisikan sebagai niat atau keinginan para pekerja untuk berhenti bekerja dan niat tersebut merupakan probabilitas pekerja akan mengubah pekerjaannya dalam jangka waktu tertentu (Kaur *et al.*, 2013).

Hasil dari penelitian yang sudah dilakukan Hwang *et al.* (2014) untuk pekerja hotel di Hongkong mengenai stres kerja serta keterkaitannya dengan *turnover intention* menyatakan stres kerja dapat memprediksi *turnover intention* terutama stres yang diakibatkan perlakuan tidak adil oleh atasan. Penelitian Djatmiko *et al.*, (2018) pada Industri Telekomunikasi di Yogyakarta menyatakan stres kerja secara signifikan berdampak positif pada *turnover intention* dan penting bagi organisasi untuk mengidentifikasi penyebab stres kerja agar dapat mengelola bahkan mengurangi stres kerja. Hasil penelitian Prasetio *et al.* (2018) juga mendukung hal ini. Dengan demikian, peneliti mengajukan hipotesis:

H₂: Stres Kerja memiliki pengaruh signifikan positif terhadap Turnover Intention Pekerja Milenial Jabodetabek di masa Pandemi COVID-19.

3. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Turnover Intention

Para pekerja secara sukarela berhenti bekerja karena berbagai alasan, termasuk kepuasan yang rendah akan pekerjaan, kepuasan rendah dengan atasan, promosi dan kesempatan pertumbuhan yang

terbatas, kesempatan yang lebih baik di tempat lain, atau ketidaksetujuan akan perubahan organisasi atau restrukturisasi (Kaur *et al.*, 2013). Oleh karena itu organisasi perlu memperhatikan kepuasan kerja dari para pekerja dan mendapatkan hasil kerja maksimal dari pekerja yang bersangkutan. Organisasi yang memperhatikan kepuasan kerja pekerja akan mendapatkan berbagai timbal balik positif salah satunya keputusan untuk menetap dalam organisasi. Dengan kepuasan kerja yang tinggi, organisasi dapat mengurangi niat atau keputusan dari para pekerja untuk mengundurkan diri.

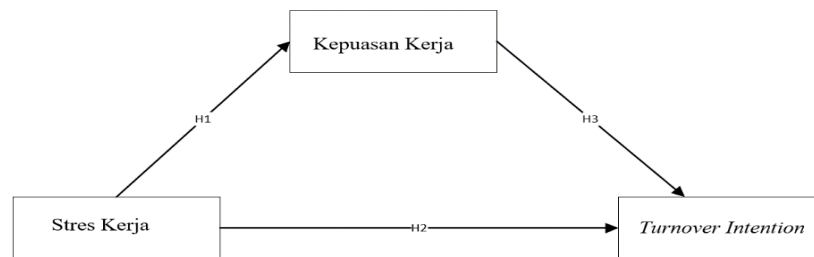
Penelitian yang sudah dilakukan Mbah & Ikemefuna (2018) pada para pekerja perusahaan minyak dan gas di Nigeria menemukan bahwa kepuasan kerja yang tinggi, menurunkan *turnover intention* serta menjelaskan pekerja yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi bersikap positif kepada pekerjaan, begitu pula sebaliknya. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan di Indonesia dan Thailand bahwa kepuasan kerja berdampak signifikan negatif pada *turnover intention* (Djatkiko *et al.*, 2018; Prasetio *et al.*, 2018; Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs, 2016). Peneliti mengajukan hipotesis:

H₃:Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap Turnover Intention Pekerja Milenial Jabodetabek di masa Pandemi COVID-19.

Setelah menganalisis adanya keterhubungan dari ketiga variable, peneliti mengajukan hipotesis selanjutnya berkaitan dengan peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara stres kerja dan *turnover intention*.

Peneliti mengajukan hipotesis terakhir:

H₄:Kepuasan Kerja memiliki peran mediasi dalam hubungan antara Stres Kerja dan Turnover Intention Pekerja Milenial Jabodetabek di masa Pandemi COVID-19.



Gambar 1. Model Penelitian (Sumber: Prasetio, Mawaranti, & Martini (2018)).

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini merupakan penelitian survei dan pengumpulan data menggunakan instrumen kuisioner. Target populasi penelitian adalah seluruh pekerja generasi milenial saat Pandemi COVID-19 di Jabodetabek. Sampel penelitian ditentukan melalui *purposive sampling* dengan kriteria sedang bekerja dan merupakan generasi milenial. Berdasarkan rekomendasi Kock & Hadaya (2018) dengan metode “*The Inverse Square Root*” jumlah sampel ditentukan sebesar 160 sampel. Item kuisioner Stres Kerja, Kepuasan Kerja serta *Turnover Intention* diukur dengan pengukuran 5 poin skala Likert, yakni 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai dengan 5 (Sangat Setuju). Item-item pada konstruk Stres Kerja, Kepuasan Kerja serta *Turnover Intention* diadaptasi berdasarkan penelitian Prasetio *et al.* (2018) dan analisis statistik dilakukan dengan bantuan program Smart-Pls.

HASIL PENELITIAN

1. Model Pengukuran

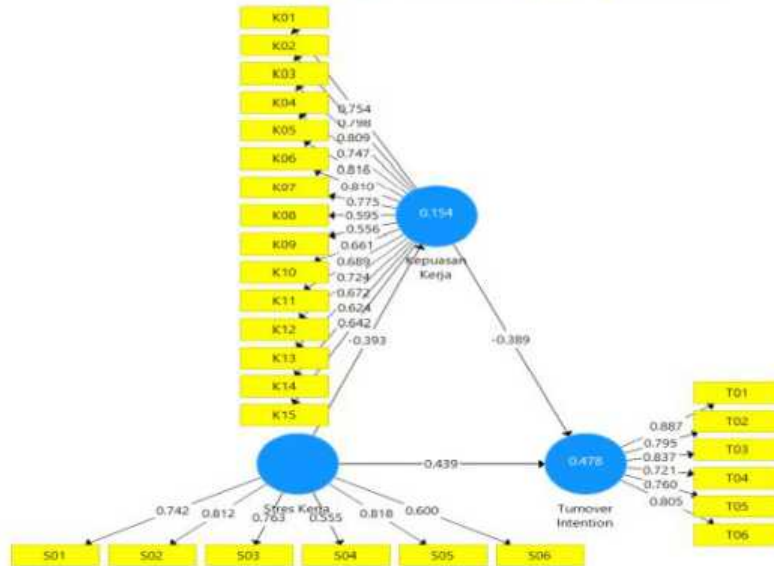
Peneliti menguji validitas dan reliabilitas sebelum mengevaluasi struktural model. Uji validitas dilakukan dengan menghitung *average variance extracted* (AVE) serta *factor loadings* atau *outer loadings*. Nilai AVE ditentukan minimal 0.5 dan *outer loadings* minimal 0.7, namun nilai *outer loading* 0.4 sampai 0.7 diperbolehkan selama nilai AVE dapat meningkat (Hair *et al.*, 2014). Selanjutnya, peneliti melakukan *discriminant analysis*. Pada kriteria Fornell-Larcker, nilai akar AVE diharuskan melebihi nilai korelasi antara konstruk (Hair *et al.*, 2014).

Pengolahan data pada Tabel 1 menunjukkan hasil pengukuran instrument yang valid dengan nilai AVE antara 0.513 sampai dengan 0.644. Kemudian nilai *outer loading* sebesar 0.555 sampai

0.887. Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung *composite reliability* (Ghozali & Latan, 2014). Hasil perhitungan

menunjukkan nilai *composite reliability* sebesar 0.865 sampai dengan 0.940 dan memenuhi syarat minimal (Hair *et al.*, 2014).

Gambar 2. Gambar Konstruk Variabel



Gambar 2. Konstruksi Variabel

Tabel 1. Evaluasi Model Pengukuran

Konstruksi dan Item	Outer Loading
Stres Kerja (AVE = 0.521, CR = 0.865)	
S01 Tidak memiliki cukup waktu luang setelah bekerja	0.742
S02 Memiliki banyak masalah dalam pekerjaan	0.812
S03 Tuntutan pekerjaan banyak menyita waktu & tenaga	0.763
S04 Deadline pada pekerjaan saya sangat ketat	0.555
S05 Interaksi di perusahaan menyulitkan saya menyelesaikan pekerjaan	0.818
S06 Pekerjaan tidak sesuai dengan kemampuan saya	0.600
Kepuasan Kerja (AVE = 0.513, CR = 0.940)	
K01 Gaji yang diterima sesuai dengan beban pekerjaan	0.754
K02 Kompensasi yang disediakan perusahaan memberikan kepastian masa depan	0.798
K03 Kompensasi lain di luar gaji sudah sesuai dengan harapan saya	0.809
K04 Kebijakan kompensasi perusahaan lebih baik dari rata-rata perusahaan sejenis	0.747
K05 Tersedia kesempatan promosi yang jelas	0.816
K06 Memiliki kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang mengoptimalkan seluruh kemampuan saya	0.810
K07 Mempunyai kesempatan untuk mengembangkan karier	0.775
K08 Kesempatan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang saya miliki	0.595
K09 Memiliki wewenang untuk bekerja mandiri	0.556
K10 Tidak bertentangan dengan prinsip saya	0.661
K11 Tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan wewenang yang diberikan	0.689
K12 Konsisten menerapkan kebijakan perusahaan	0.724
K13 Bisa menjadi teladan dalam menjalankan pekerjaan	0.672
K14 Mampu mengambil keputusan dengan baik	0.624
K15 Menghargai kontribusi karyawan	0.642
Turnover Intention (AVE = 0.644, CR = 0.915)	
T01 Sering berpikir untuk keluar dari pekerjaan saat ini	0.887
T02 Aktif mencari alternatif peluang pekerjaan lain	0.795
T03 Berencana meninggalkan perusahaan dalam 6 bulan mendatang	0.837
T04 Sering mengalami kejenuhan dalam menjalankan pekerjaan	0.721
T05 Jika ada peluang lebih baik, saya akan keluar dari pekerjaan saat ini	0.760
T06 Berencana keluar jika saya merasa tidak nyaman	0.805

Sumber: hasil pengolahan data.

Kemudian Tabel 2 menunjukkan uji validitas diskriminan terpenuhi karena nilai

akar AVE terbukti melebihi nilai korelasi antar variabel.

Tabel 2. Kriteria Fornell-Larcker

	Kepuasan Kerja	Stres Kerja	Turnover Intention
Kepuasan Kerja	0.716		
Stres Kerja	-0.393	0.722	
Turnover Intention	-0.561	0.592	0.802

Sumber: hasil pengolahan data.

2. Model Struktural

Pada tahap ini peneliti akan menghitung R² dan uji hipotesis. Tabel 3 memperlihatkan konstruk kepuasan kerja dan turnover intention yang masing-masing memiliki R² sebesar 15.4% dan 47.8%. Sebesar 15.4% dari konstruk kepuasan kerja dijelaskan oleh konstruk stres kerja dan 84.6% dijelaskan konstruk lainnya. Kemudian konstruk stres kerja serta kepuasan kerja sebesar 47.8% menjelaskan konstruk turnover intention dan 52.2% dijelaskan oleh konstruk lain yang tidak termasuk dalam model penelitian.

Tabel 3. Evaluasi R²

Variabel	R-square
Kepuasan Kerja	0.154
Turnover Intention	0.478

Sumber: hasil pengolahan data.

Selanjutnya peneliti menguji hipotesis untuk mengetahui didukung atau tidaknya pengaruh antar konstruk. Dengan nilai t_{hitung} lebih besar dari batas t_{tabel} 1.95 (level of significance=5%) hipotesis dapat diterima. Hipotesis dalam penelitian ini merupakan hipotesis berarah (directional hypothesis) dan dilakukan dengan one-tailed test. Pada Tabel 4 diperlihatkan seluruh hipotesis didukung karena nilai t_{hitung}

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hasil	Keterangan	
H ₁ : Stres Kerja memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Jabodetabek di masa Pandemi COVID-19.	Koef.Beta = -0.393 T-Statistik = 5.973 P-Value = 0.000	Didukung	
H ₂ : Stres Kerja memiliki pengaruh signifikan positif terhadap Turnover Intention Karyawan Milenial Jabodetabek di masa Pandemi COVID-19.	Koef.Beta = 0.439 T-Statistik = 7.357 P-Value = 0.000		Didukung
H ₃ : Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap Turnover Intention Karyawan Milenial Jabodetabek di masa Pandemi COVID-19.	Koef.Beta = -0.389 T-Statistik = 7.056 P-Value = 0.000		
H ₄ : Kepuasan Kerja memiliki peran mediasi dalam hubungan antara Stres Kerja dan Turnover Intention Karyawan Milenial Jabodetabek di masa Pandemi COVID-19.	Koef.Beta = 0.153 T-Statistik = 4.981 P-Value = 0.000	Didukung	

Sumber: hasil pengolahan data.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Hasil dari pengujian hipotesis pertama (H₁) Stres Kerja memiliki

melebihi nilai 1.95. pengaruh signifikan negatif terhadap Kepuasan Kerja Pekerja Milenial Jabodetabek di masa Pandemi COVID-19 didukung. Stres kerja

terbukti mempengaruhi kepuasan kerja pekerja milenial. Stres kerja yang diakibatkan oleh tekanan pekerjaan, kondisi lingkungan kerja, dan perubahan proses kerja saat Pandemi COVID-19 terbukti berpengaruh atas kepuasan kerja. Hasil pengujian ini menjelaskan semakin tinggi stres kerja seorang pekerja, semakin rendah kepuasan kerja pekerja tersebut. Hasil pengujian mendukung penelitian yang sudah dilakukan Khan *et al.* (2014) untuk dosen perguruan tinggi di Pakistan dan Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs (2016) pada chef hotel di Thailand yakni stres kerja terbukti secara signifikan berdampak negatif pada kepuasan kerja para pekerja.

Berikutnya, pengujian hipotesis kedua (H₂) Stres Kerja memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *Turnover Intention* Pekerja Milenial Jabodetabek di masa Pandemi COVID-19 didukung. Stres kerja akibat perubahan yang terjadi karena Pandemi COVID-19 terbukti memiliki pengaruh pada keinginan pekerja milenial untuk mengundurkan diri. Penelitian ini membuktikan semakin meningkat stres kerja, maka semakin meningkat *turnover intention* atau keinginan pekerja untuk berhenti bekerja. Hasil ini sama dengan pengujian sebelumnya yang dilakukan Djatmiko *et al.* (2018) pada Industri Telekomunikasi di Yogyakarta, Hwang *et al.* (2014) pada staf hotel di Hongkong dan Prasetio *et al.* (2018) pada para pekerja puskesmas di Bogor yang menyatakan stres kerja memiliki hubungan signifikan positif dengan *turnover intention*.

Selanjutnya, pengujian atas hipotesis ketiga (H₃) Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap *Turnover Intention* Pekerja Milenial Jabodetabek di masa Pandemi COVID-19 didukung. Seperti yang diketahui saat ini kepuasan kerja terbukti menurun selama Pandemi COVID-19 karena proses kerja yang berubah, kondisi lingkungan kerja yang berbahaya, serta adanya beberapa organisasi yang memotong gaji. Hasil penelitian ini menurunnya kepuasan kerja meningkatkan *turnover intention* dan sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Djatmiko *et al.* (2018); Mbah & Ikemefuna (2018); Prasetio *et al.* (2018); Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs (2016) di Indonesia, Nigeria dan Thailand.

Pengujian yang dilakukan pada hipotesis keempat (H₄) Kepuasan Kerja memiliki peran mediasi dalam hubungan antara Stres Kerja dan *Turnover Intention* Pekerja Milenial Jabodetabek di masa Pandemi COVID-19 didukung. Ini terjadi karena adanya pengaruh signifikan negatif stres kerja pada kepuasan kerja dan pengaruh signifikan negatif kepuasan kerja pada *turnover intention*, serta pengaruh signifikan positif stres kerja pada *turnover intention* sehingga memungkinkan terhubungannya stres kerja dan *turnover intention* secara tidak langsung yang dimediasi kepuasan kerja. Peneliti dapat menyimpulkan semakin meningkatnya stres kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja, serta mempengaruhi keinginan para pekerja menetap atau berhenti bekerja. Mencari penyebab stres kerja, kemudian berupaya mengelola stres kerja akibat Pandemi COVID-19

dapat menaikkan kepuasan kerja para pekerja, dan menurunkan *turnover intention*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pengujian pada hipotesis dapat disimpulkan:

1. Stres kerja memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap kepuasan kerja pekerja milenial Jabodetabek di masa Pandemi COVID-19.
2. Stres kerja memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *turnover intention* pekerja milenial Jabodetabek Jabodetabek di masa Pandemi COVID-19.
3. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention* pekerja milenial Jabodetabek Jabodetabek di masa Pandemi COVID-19.
4. Kepuasan kerja memiliki peran sebagai mediasi dalam hubungan antara stres kerja dan *turnover intention* pekerja milenial Jabodetabek Jabodetabek di masa Pandemi COVID-19.

Saran

- a. Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian, peneliti memberikan masukan bagi organisasi dalam mengelola stres kerja saat Pandemi COVID-19 dengan cara menemukan sumber utama stres kerja pekerja milenial yang merupakan tenaga kerja dengan usia produktif dengan kreatifitas yang tinggi. Organisasi perlu mengetahui faktor utama, misalnya perubahan proses kerja yang terbagi menjadi WFH maupun WFO. Organisasi perlu memastikan bahwa beban

pekerjaan para pekerja tetaplah sama walaupun dikerjakan dari tempat yang berbeda. Organisasi sebaiknya memotivasi para pekerja bahwa bersama-sama kita dapat melalui kesulitan ini dan menjaga komunikasi tetap berjalan dengan baik. Jika memungkinkan organisasi sebaiknya tidak memotong gaji, namun bisa mengurangi bonus tahunan karena krisis ekonomi yang terjadi. Organisasi perlu memastikan lingkungan kerja yang aman dan memenuhi protokol kesehatan agar para pekerja dapat melakukan pekerjaan dengan rasa aman. Mengetahui sumber stres kerja dan mengelolanya memungkinkan terjadinya peningkatan kepuasan kerja pekerja dan penurunan tingkat *turnover intention*.

- b. Saran untuk para pekerja milenial yang stres kerja karena proses kerja yang berubah akibat Pandemi COVID-19 dapat mengendalikan stres kerja dengan mulai mengatur waktu dengan baik, menjaga komunikasi dengan atasan dan rekan kerja, menjaga pola hidup sehat dan berani menyatakan tidak untuk beban pekerjaan di luar tanggungjawab utama atau di luar jam kerja jika hal tersebut membuat stres. Para pekerja harus terus memiliki mindset yang positif sehingga dapat melihat pekerjaan dengan positif.

DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M. G., & Raynes, B. L. (2001). *Human Relations in Business: Developing Interpersonal and Leadership*

- Skills*. Wadsworth/Thomson Learning.
- Arbar, T. F. (2021, February 15). Jangan Terkejut! Banyak Karyawan Sakit Mental karena Pandemi. *CNBC Indonesia*.
- Badan Pusat Statistik. (2018). *Statistik Gender Tematik: Profil Generasi Milenial Indonesia*. Kementerian Pemberdaya Perempuan dan Perlindungan Anak.
- Chung-Yan, G. A. (2010). The Nonlinear Effects of Job Complexity and Autonomy on Job Satisfaction, Turnover, and Psychological Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(3), 237–251.
- Cooper, C. L., Dewe, P., & O'Driscoll, M. P. (2002). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. SAGE Publications, Inc.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2007). *Management: The New Workplace*. Thomson South-Western.
- Damayanti, D., Rimadiaz, S., Haque, M. G., Sunarsi, D., Kosasih, K., & Kesumadewi, R. R. V. (2021). Peran Work Overload, Work Environment, Work Family Conflict & Work Stress Terhadap Job Performance. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, 7*(3), 192-206.
- Djarmiko, T., Prasetyo, A. P., Sofa, M. N., & Alamanda, D. T. (2018). Work Stress, Job Satisfaction, and Turnover Intention in Public Telecommunication Company. *1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018)*, 668–673.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2014). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS3.0* (2nd ed.). Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. Pearson Prentice Hall.
- Hwang, J., Lee, J., Park, S., & Chang, H. K. (2014). The Impact of Occupational Stress on Employee's Turnover Intention in the Luxury Hotel Segment. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration, 15*(1), 60–77.
- Ilies, R., Dimotakis, N., & de Pater, I. (2010). Psychological and Physiological Reactions to High Workloads: Implications for Well-Being. *Personnel Psychology, 63*(2), 407–463.
- Junida, A. I. (2021, January 21). BPS: Penduduk Indonesia didominasi generasi Z dan milenial. *ANTARANEWS.COM*.
- Kaur, B. , Mohindru, & Pankaj, D. (2013). Antecedents of Turnover Intentions: A Literature Review. . *Global Journal of Management and Business Studies, 3*(10), 1219–1230.
- Khan, A. K., Aqeel, M., & Riaz, M. A. (2014). Impact of Job Stress on Job Attitudes and Life Satisfaction in Collage Lecturers. *International Journal of Information and*

- Education Technology*, 4(3), 270–273.
- Kumala, D., Utarindasari, D., & Joesyiana, K. (2022). Effect Of Work Stress On Employee Productivity At Pt Unggul Karya In The Extruder Division. *International Journal of Sharia Business Management*, 1(1), 27-32.
- Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, 28(1), 227–261.
- Makarim, F. R. (2021, August 4). 4 Langkah Manajemen Stres Kerja di Masa Pandemi COVID-19. *Halodoc*.
- Mbah, S. E., & Ikemefuna, C. O. (2018). Job Satisfaction and Employees' Turnover Intention in Total Nigeria Plc. in Lagos State. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(14), 275–287.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414.
- Ortqvist, D., & Wincent, J. (2006). Prominent Consequences of Role Stress: A Meta-Analytic Review. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 399–422.
- Prasetio, A. P., Mawaranti, R., & Martini, E. (2018). Peran Stres Kerja dan Kepuasan Kerja dalam Pengelolaan Tingkat Turnover Intention pada Karyawan Puskesmas Jasinga, Bogor. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 18(2), 165–174.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Management* (8th ed.). Pearson Education, Inc.
- Stone, R. J. (2011). *Human Resource Management*. John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Tongchaiprasit, P., & Ariyabuddhipongs, V. (2016). Creativity and Turnover Intention among Hotel Chefs: The Mediating Effects on Job Satisfaction and Job Stress. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 33–40.

Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Komitmen Organisasi pada PT Sorako Jaya Abadi Motor Kota Palopo

Supiati

Universitas Muhammadiyah Palopo, Indonesia

Email : supiati@student.umpalopo.ac.id

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

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap komitmen organisasi. Sampel pada penelitian ini sejumlah 67 orang yang diambil dari PT. Sorako Jaya Abadi Motor Kota Palopo. Penelitian ini menggunakan kuesioner dengan analisis data yang digunakan yaitu uji t, uji f, uji R2 dan regresi linear berganda. Hasil analisis dari penelitian ini yaitu $Y = 9,656 + 0,606 + -0,155$, dari hasil persamaan pada penelitian ini dapat dilihat bahwa nilai konstantanya sebesar 9,656. Variabel motivasi dari hasil analisis memiliki nilai probabilitas sebesar 0,000 yang artinya bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Sedangkan variabel disiplin kerja memiliki nilai probabilitas sebesar 0,244 yang artinya nilai yang dihasilkan lebih besar dari nilai signifikansi yaitu 0,05. Yang artinya semakin baik motivasi yang diberikan kepada karyawan akan meningkatkan komitmen organisasi dan disiplin kerja yang diterapkan perlu di tinjau lagi untuk meningkatkan komitmen organisasi.

Kata Kunci: Motivasi, Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi

PENDAHULUAN

Karyawan adalah sumber daya manusia yang sudah dianggap sebagai aset suatu perusahaan yang perlu dikelola dan dikembangkan dalam mendukung kelangsungan hidupnya suatu perusahaan. Persaingan global sekarang ini, perusahaan dihadapkan dengan suatu tantangan yang begitu besar untuk memenangkan persaingan global. Sehingga perusahaan membutuhkan teknik dan strategi yang akurat. (Suarjana et al., 2016) SDM yang handal yaitu seseorang yang bisa menolong suatu perusahaan yang tengah menghadapi tantangan persaingan global. Karyawan yaitu pelaksana utama dari seluruh fungsi organisasi yaitu sarana, prasarana, dan infrastruktur yang ada pada perusahaan. Karyawan juga merupakan salah satu faktor kunci perusahaan yang perlu diperhatikan karena sering mengalami bergagai dinamika dalam perusahaan. Salah satu yang penting untuk perlu di perhatikan yaitu motivasi. Motivasi adalah suatu proses membangkitkan, mengarahkan dan menjaga atau memelihara suatu perilaku manusia agar terarah pada suatu tujuan.

Selain motivasi yang dianggap penting dalam suatu perusahaan, disiplin kerja karyawan juga dianggap penting karena disiplin karyawan yang baik akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya, sedangkan disiplin kerja yang rendah akan memperlambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Maka dari itu disiplin kerja pada perusahaan perlu ditegakkan, karena dengan adanya disiplin kerja maka akan ada aturan-aturan secara tertulis yang harus dijalankan dan ditaati semua karyawan baik itu atasa maupun

bawahan. (Liana & Irawati, 2014).

Dengan adanya bentuk perhatian pihak perusahaan kepada karyawan secara penuh makan akan membuat karyawan percaya dan yakin pada perusahaan, hal ini membua komitmen karyawan terhadap perusahaan semakin tinggi. Jika karyawan memiliki komitmen yang baik pada perusahaan maka akan mendorong untuk mencapai tujuan perusahaan, karena didukung oleh karyawan yang setia dan loyal dalam menjalankan pekerjaan, serta ikut berpartisipasi dalam melibatkan dirinya disetiap pekerjaan sehingga diharapkan kinerja karyawan juga meningkat. Karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi pada perusahaan akan melaksanakan tugas yag diberikan kepadanya akan melaksanakannya dan menunjukkan usahanya dengan penuh tanggung jawab.

(Rumoning, 2018) mengatakan bahwa komitmen adalah suatu keadaan individu dimana individu menjadi terikat oleh tindakannya. Melalui tindakan ini akan menimbulkan keyakinan yang menunjang aktivitas dan keterlibatannya. Jadi dengan memiliki komitmen terhadap perusahaan maka karyawan akan melaksanakan tugasnya dengan baik bahkan mereka semakin loyal dan setia terhadap perusahaan tersebut. Dengan komitmen yang kuat maka pekerja akan lebih memiliki kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi yang merupakan suatu dorongan jiwa

yang membuat seseorang pekerja tergerak untuk melakukan tindakan yang produktif, baik yang berorientasi kerja menghasilkan uang maupun yang tidak. Dengan adanya motivasi yang tinggi dalam perusahaan maka diharapkan kinerja karyawan dalam perusahaan juga akan meningkat. Dorongan yang kuat dalam diri individu merupakan salah satu usaha untuk melakukan kegiatan yang mengarah pada tujuan perusahaan yaitu ditunjukkan dengan adanya sikap karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Jika pengaruh yang ditimbulkannya

besar, maka dorongan kerja besar pula.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Motivasi

Motivasi merupakan masalah yang kompleks dalam perubahan sebab kebutuhan dan keinginan setiap anggota PT. Sorako Jaya Abadi Motor berbeda-beda. PT. Sorako Jaya Abadi Motor perlu memahami motivasi para Karyawannya, sebab faktor ini akan menentukan jalannya PT. Sorako Jaya Abadi Motor dalam mencapai tujuannya, agar perilaku Karyawan sesuai dengan tujuan visi dan misi organisasi maka harus ada perpaduan yang serasi antara motivasi dengan pemenuhan kebutuhan mereka serta keinginan PT. Sorako Jaya Abadi. Untuk memenuhi kebutuhan Karyawan, PT. Sorako Jaya Abadi Motor menuangkannya dalam kebijakan. Kebijakan PT. Sorako Jaya Abadi Motor yang sesuai dengan kebutuhan, upaya, keinginan serta harapan Karyawan akan berdampak positif terhadap

kinerja Karyawan (Suputra & Sriathi, 2018).

(Tanjung, 2015), menjelaskan bahwa dalam memotivasi karyawan Manajer perlu membantu para pekerja dalam meningkatkan ketrampilan atau keahliannya dalam bekerja yang dapat meningkatkan harapannya, dan akan meningkatkan pula usahanya melalui pelaksanaan pekerjaan yang semakin efektif dan efisien. Manajer perlu membantu para pekerja memahami tugas-tugas/pekerjaannya, dihubungkan dengan kemampuan atau jenis dan kualitas keterampilan/keahlian yang dimilikinya.

2. Disiplin Kerja

Disiplin kerja karyawan juga mampu meningkatkan kinerja karyawan. Disiplin yang baik mencerminkan rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugastugas yang diberikan kepada karyawan. Karena kinerja yang tinggi dapat dicapai apabila seluruh karyawan dan pihak manajemen memiliki tingkat disiplin yang tinggi. Disiplin kerja merupakan fungsi operatif manajemen karyawan yang 5 terpenting karena tanpa disiplin yang baik dari karyawan, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optima, (Andini et al., 2019).

Disiplin kerja menurut (Afista, 2018) adalah kesadaran dan kesediaan seseorang yang menaati semua peraturan yang ada pada organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang sukarela menaati peraturan dan

sadar dengan tugas serta tanggung jawabnya.

3. Komitmen Organisasi

(Mercurio, 2015) pada penelitiannya mengatakan bahwa komitmen organisasi yaitu bagaimana suatu perusahaan atau organisasi membina ikatan emosional antar individu dan perusahaan atau organisasi kepada karyawan (SDM) yang ada dalam perusahaan dan bagaimana mengembangkan sesuatu hal dalam sebuah organisasi. (Paul et al., 2016) juga mengatakan bahwa komitmen organisasi yaitu dalam meningkatkan komitmen organisasi maka diperlukan arahan dalam memberikan suatu rangsangan dan mempertahankan hasil kinerja karyawan yang mampu memberikan suatu perkembangan suatu organisasi.

Objek Penelitian ini dilakukan pada PT. Sorako Jaya Abadi Motor Kota Palopo. Populasi penelitian ini yaitu karyawan pada PT. Soroako Jaya Abadi Motor Kota Palopo dengan jumlah populasi sebanyak 67 orang. Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik penelitian metode sampel jenuh yang dimana sampel jenuh yaitu apabila semua anggota dari populasi dijadikan sebagai sampel. Adapun beberapa teknik analisis data yang digunakan peneliti pada penelitian ini yaitu, uji t, uji f, uji koefisien determinasi (R²) dan regresi linear berganda.

HASIL PENELITIAN

1. Regresi Linear Berganda

Regresi linear berganda dilakukan pada penelitian ini untuk mengetahui seberapa besarkah pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen (terikat). Uji regresi linear berganda dapat dilihat pada tabel di bawah ini

METODE PENELITIAN

Tabel 1. Koefisien Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
(Constant)	9.656	2.357
1 Motivasi	.606	.131
2 Disiplin Kerja	-.155	.132

Sumber data diolah 2021

Dari hasil pengolahan data pada tabel diatas dapat dilihat bahwa persamaan regresi antara variabel yang digunakan pada penelitian ini yaitu :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y = 9,656 + 0,606 + -0,155$$

Hasil penelitian diatas dapat dilihat nilai konstanta sebesar 9.656. Yang artinya jika masing-masing variabel independen

diasumsikan nilainya dengan 0, maka variabel komitmen organisasi tetap memiliki nilai yang sebesar 9.656. Koefisien regresi variabel motivasi (X₁) mengalami kenaikan sebesar 0,606 yang artinya jika vriabel lainnya mengalami kenaikan 1% dan bernilai tetap maka variabel komitmen organisasi (Y) mengalami kenaikan sebesar 0,606

dengan asumsi variabel disiplin kerja (X_2) bernilai konstan. Dan koefisien regresi variabel disiplin kerja (X_2) mengalami penurunan sebesar -0,155 yang artinya jika mengalami penurunan 1% maka variabel komitmen organisasi (Y) akan turun sebesar -0,155 dengan asumsi variabel motivasi (X_1) bernilai tidak konstan.

2. Uji t

Uji t dilakukan untuk menguji suatu kebenaran hipotesis yang telah ditetapkan oleh peneliti apakah ada pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Uji t dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabl 2. Uji t

Model	T	Sig
(Constant)	4.097	.000
1. Motivasi	4.634	.000
2. Disiplin Kerja	-1.176	.244

Sumber data diolah 2021.

Dari hasil analisis data diatas dengan menggunakan program *software Statistical Package for Social Science (SPSS)* 21 didapatkan hasil bahwa dari 2 variabel X ada satu variabel X yang tidak signifikan atau tidak berpengaruh terhadap variabel Y

Tabel 3. Uji f

Model	Sum Of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1. Regression	26.589	2	13.294	11.501	.000
2. Residual	73.979	64	1.156		
Total	100.567	66			

Sumber data diolah 2021

Dari hasil analisis diatas hasil yang didapatkan menunjukkan hasil yang baik, dapat dilihat pada kolom signifikansinya sebesar 0.000 yang artinya berada dibawah tingkat alpha yaitu 0,05. Maka ditarik

dengan nilai yang di dapatkan sebesar 0,084 dimana lebih besar dari tingkat alpha yaitu 0,05. Dari hasil analisis uji t pada tabel diatas menunjukkan bahwa pada kolom signifikan untuk variabel motivasi memiliki nilai probabilitas sebesar 0,000 yang artinya bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Maka dapat disimpulkan semakin baik motivasi yang diberikan kepada karyawan akan meningkatkan komitmen organisasi. Dan untuk variabel disiplin kerja memiliki nilai probabilitas sebesar 0,244 yang artinya nilai yang dihasilkan lebih besar dari nilai signifikansi yaitu 0,05. Maka diatrik kesimpulan bahwa variabel disiplin kerja tidak memiliki pengaruh terhadap variabel komitmen organisasi. Disiplin kerja yang diterapkan perlu di tinjau lagi untuk meningkatkan komitmen organisasi.

3. Uji f

Uji f dilakukan untuk menguji suatu kebenaran antara variabel independen terhadap variabel dependen dengan nilai signifikan sebesar 0,05. Uji f dapat dilihat pada tabel di bawah ini

kesimpulan bahwa semua variabel independen yaitu variabel motivasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu variabel komitmen organisasi.

4. Uji Koefisien Determinasi (R²)

Uji koefisien determinasi (R²) dilakukan untuk mengetahui seberapa besar proporsi variabel independen yang dapat

menjelaskan variasi pada variabel dependen. Uji koefisien determinasi (R²) dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel 4. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.514	.264	.241	1.07513

Sumber data diolah 2021

Berdasarkan tabel 4 diatas dapat dilihat bahwa nilai R Square yang dihasilkan sebesar 0,264 atau 26,4% yang artinya komitmen organisasi pada PT. Sorako Jaya Abadi Motor Kota Palopo di pengaruhi oleh motivasi dan disiplin kerja sebesar 26,4% adapun sisanya sebesar 73,6% dipengaruhi oleh penelitian lain.

motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Nilai koefisien pada variabel motivasi sebesar 0,606 yang berarti memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi, yang dimana jika mengalami kenaikan 1% maka akan meningkatkan komitmen organisasi sebesar 0,606%, dengan variabel yang lainnya tetap.

PEMBAHASAN

1. Motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi

Motivasi kerja yang dirasakan kryawan dapat menurunkan ataupun meningkatkan komitmen oerorganisasi karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan hasil pekerjaan yang diperolehnya akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya hal ini aka berdampak pada peningkatan keberhasilan suatu perusahaan. Karyawan yang bekerja dengan senang hati tidak adanya paksaan akan memberikan hasil kinerja yang baik dan menumbuhkan komitmen organisasi karyawan pada perusahaan.

Hasil pengujian yang didapatkan pada penelitian ini nilai probabilitas variabel motivasi sebesar 0,000 yang artinya

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Febrianti & Triono, 2020) pada PT. Semeru Karya Buana Semarang dari hasil penelitiannya didapatkan ada pengaruh positif antara motivasi dengan komitmen organisasi. Motivasi kerja karyawan yang tinggi, akan menumbuhkan komitmen organisasi yang tinggi, begitupun dengan sebaliknya.

2. Disiplin kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi

Disiplin kerja karyawan yang baik akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya, sedangkan disiplin kerja rendah akan memperlambat pencapaian tujuan organisasi. Maka dari itu disiplin kerja pada perusahaan perlu untuk ditegakkan, karena dengan adanya disiplin kerja akan ada aturan-aturan yang tertulis

yang harus dijalankan dan ditaati oleh semua karyawan baik atasan maupun bawahan.

Hasil analisis yang didapatkan pada variabel disiplin kerja pada penelitian ini menunjukkan nilai probabilitasnya sebesar 0,244 yang artinya disiplin kerja tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Dan nilai koefisien variabel disiplin kerja sebesar -0,155 yang artinya jika mengalami penurunan 1% maka variabel komitmen organisasi akan mengalami penurunan sebesar -0,155 dengan asumsi variabel motivasi bernilai tidak konstan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ridwan & Dini, 2018) dimana hasil penelitiannya menunjukkan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal ini disebabkan oleh taat atau tidaknya karyawan terhadap peraturan-peraturan yang berlaku bukan karena karyawan setia terhadap organisasi melainkan karyawan takut dengan sanksi yang akan mengakibatkan kepada dirinya yaitu dengan dikeluarkan dari perusahaan.

PENUTUP

Simpulan

Dari hasil penelitian ini maka dapat ditarik 2 kesimpulan yaitu

- a. Variabel motivasi pada penelitian ini berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi yang artinya semakin baik motivasi yang diberikan kepada karyawan akan meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Karyawan yang bekerja dengan senang hati

tidak adanya paksaan akan memberikan hasil kinerja yang baik dan menumbuhkan komitmen organisasi karyawan pada perusahaan.

- b. Variabel disiplin kerja pada penelitian ini tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal ini disebabkan oleh taat atau tidaknya karyawan terhadap peraturan-peraturan yang berlaku bukan karena karyawan setia terhadap organisasi melainkan karyawan takut dengan sanksi yang akan mengakibatkan kepada dirinya yaitu dengan dikeluarkan dari perusahaan

Saran

Adapun saran yang dapat diberikan yaitu, pimpinan suatu perusahaan perlu mempertahankan karyawan agar karyawan akan merasa rugi jika keluar dari perusahaan. Pimpinan harus meningkatkan keterlibatan emosional karyawan yang berupa perasaan cinta pada perusahaan. Pimpinan perusahaan juga perlu memberikan suatu tantangan kepada karyawan. Hal ini perlu untuk dilakukan supaya karyawan lebih kreatif lagi dalam melakukan pekerjaannya dan pimpinan perusahaan mampu mengatasi kesukaran karyawannya dalam bekerja, sehingga karyawan dapat bekerja dengan lebih baik lagi, hal ini sangat perlu diperhatikan pimpinan agar karyawan lebih mengembangkan dirinya pada perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afista, R. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

- Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Waroeng Steak And Shake Di Yogyakarta). *Jurnal*, 151(2), 10–17.
- Febrianti, R., & Triono, J. (2020). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 1(2), 105–118.
- Liana, Y., & Irawati, R. (2014). Peran Motivasi, Disiplin Kerja Terhadap Komitmen Karyawan Dan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Air Minum Di Malang Raya. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 3(1), 17–34.
- Ridwan, F., & Dini, D. R. (2018). Pengaruh Disiplin dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan PT. Pertamina EP Asset 2 Field Prabumulih. *Prosiding 2nd Business and Economics Conference In Utilizing of Modern Techonolgy*.
- Rumoning, M. H. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Perawat Di Rsud Kabupaten Asmat. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(2), 958–967. <https://doi.org/10.35794/emba.v6i2.19946>
- Suarjana, A. A. G. M., Putra, I. K. M., & Susilawati, N. L. N. ayu S. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai PLN Rayon Gianyar di Kabupaten Gianyar. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 12(1), 1–11.
- Suputra, I. D. N. S. A., & Sriathi, A. A. A. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(9), 4628–4656.
- Suwanto, S., Kosasih, K., Nurjaya, N., Sunarsi, D., & Erlangga, H. (2021). Pengaruh Motivasi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada Happy Restaurant Di Bandung. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 3(4), 546-554.
- Suwanto, S., Sunarsi, D., Erlangga, H., Nurjaya, N., & Haryadi, R. N. (2022). Pengaruh Pemberian Reward dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja yang Berdampak pada Kinerja Karyawan pada PT Surya Pratama Gemilang di Bekasi. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(2), 471-484.
- Tanjung, D. H. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(01). <http://weekly.cnbnews.com/news/article.html?no=124000>.

Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan Adaptif di PT Jasamarga Tollroad Operator Melalui Aplikasi Jm Click 2.0

¹Annisa Umi Fauziah, ²Suryanto

Universitas Airlangga, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia

Email : annisa.umi.fauziah-2020@pasca.unair.ac.id,

suryanto@pskilogi.unair.ac.id

(Diterima: Januari 2022; Direvisi: Februari 2022; Dipublikasikan: Mei 2022)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pengembangan kompetensi kepemimpinan adaptif dapat membantu karyawannya untuk mengerjakan pekerjaannya dan apakah kompetensi tersebut bisa diperoleh melalui pembelajaran pada aplikasi JM Click 2.0. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tematik konten analisis, dilakukan wawancara karyawan PT. JMTO maupun karyawan penugasan dari PT. Jasa Marga yang menduduki jabatan sebagai *Supervisor Customer Service* di wilayah Surabaya untuk mendapatkan hasil mendalam dan detil. Didapati hasil dari penelitian ini adalah karyawan merasakan manfaat dari pembelajaran kompetensi kepemimpinan adaptif yang dinilai cukup aplikatif namun tetap menyadari tantangan yang ada dalam pembelajaran melalui aplikasi JM Click 2.0. Sehingga, rekomendasi yang dapat diberikan kepada organisasi adalah dengan menghimbau karyawan secara periodik untuk mengakses pembelajaran selain usaha untuk terus mengembangkan konten pembelajaran supaya didapatkan pembelajaran berkelanjutan, menarik dan tetap memerhatikan durasi.

Kata Kunci: Kompetensi, Pengembangan Kompetensi, Pembelajaran, Kepemimpinan Adaptif

PENDAHULUAN

Pengembangan kompetensi dilakukan organisasi agar dapat tetap bersaing dengan cara menambahkan kompetensi baru yang didapat dari interaksi antara situasi pekerjaan dengan lingkungan melalui pelatihan maupun pembelajaran (Pratiwi, 2012). Perubahan dan persaingan yang terfasilitasi oleh teknologi, membuat *adaptability* suatu organisasi tidak hanya berpatokan pada *hard-competency* melainkan *soft-competency* khususnya pada sikap adaptif seorang pemimpin.

Kepemimpinan adaptif diperlukan sebagai cara untuk tetap relevan dan mengatasi tantangan yang ada dalam organisasi terkait perubahan, utamanya dalam kemampuan memimpin karyawannya. Sebagaimana yang disebutkan oleh Wolor *et al.* (2021) perubahan akibat adanya digitalisasi dan teknologi membuat kecenderungan pemimpin yang disukai oleh karyawannya adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi dan beradaptasi dengan semakin tingginya tuntutan kehidupan berorganisasi.

PT. Jasamarga Tollroad Operator (JMTO) sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa operasional jalan tol dibawah naungan PT. Jasa Marga, membutuhkan kompetensi kepemimpinan yang adaptif akibat perkembangan teknologi di jalan tol, khususnya pada pembayaran dan layanan tol yang merupakan ranah tanggungjawab dari PT. JMTO. Oleh karena itu, diperlukan kompetensi tambahan bagi para pemimpinnya, tak terkecuali *Supervisor Customer*

Service yang akan terlebih dahulu terdampak secara langsung dengan perubahan tersebut.

Sebagai bagian dari PT. Jasa Marga, PT. JMTO memiliki kesempatan yang sama untuk mengembangkan kompetensi karyawan melalui aplikasi milik perusahaan induk, JM Click 2.0, berisi berbagai pilihan pembelajaran yang dapat diakses secara *online*, kapan saja dan dimana saja. JM Click 2.0 dapat digunakan oleh seluruh karyawan grup usaha PT. Jasa Marga dengan berbagai macam fitur yang salah satunya adalah fitur pembelajaran dimana bahan ajarnya meliputi file buku pdf, ppt serta video seminar terkait dapat diakses kapan saja melalui aplikasi karena telah terintegrasi secara *online*.

Salah satu topik pembelajaran yang diusung adalah kepemimpinan adaptif oleh direktur anak perusahaan PT. Jasamarga Toll Maintenance (PT. JMTM) di pertengahan tahun 2020. Pembelajaran yang telah diputar 130 kali ini berisi tentang bagaimana pemimpin tetap terus relevan dengan mengadaptasi program budaya AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif) yang sebelumnya adalah APIC (*Agility, Professionalism, Integrity* dan *Customer-focus*) sebagai cara untuk mewujudkan visi-misi perusahaan (Hardian, 2020).

Hardian (2020) melanjutkan makna adaptif adalah kemampuan untuk; (1) *agile*, terbuka terhadap perubahan, bergerak lincah, cepat dan aktif, lalu (2) fleksibel, dengan bertindak proaktif untuk menggerakkan perubahan, (3) inovatif melakukan inovasi yang konsisten untuk menghasilkan perubahan serta

(4) kerjasama, menjalin hubungan dengan berbagai pihak. Sehingga, kepemimpinan adaptif yang dibutuhkan saat ini oleh organisasi menurut Hardian (2020) adalah seorang pemimpin yang berusaha melibatkan, memobilisasi dan memotivasi pengikutnya untuk berubah. Diikuti dengan kemampuan mengelola mental karyawan dan merespon kompleksitas kesulitan organisasi dalam menjalankan fungsinya. Oleh karenanya pemimpin harus sudah memiliki bekal yang cukup dalam hal kepandaian mengelola emosi, keadilan, karakter yang kuat dan kemampuan untuk berkembang.

Kembali pada studi kasus di PT. JMTO, perubahan yang akan terjadi selain peralihan pembayaran menggunakan kartu *e-toll* menjadi *Multi-Lane Free Flow* (MLFF) adalah berkurangnya karyawan *Custom Service* yang berarti pemimpin, terlebih dahulu pada tingkat *Supervisor Customer Service*, memiliki tantangan untuk mengelola orang yang jumlahnya lebih sedikit dengan baik dan tetap memenuhi ekspektasi organisasi ditengah kondisi perubahan yang tidak jarang menimbulkan kebingungan. Oleh karena itu, tepat apabila organisasi memberikan pembelajaran terkait kepemimpinan adaptif berdasarkan urgensi dilapangan.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang ada terkait kepemimpinan adaptif melalui pembelajaran adalah milik Whiffen (2007) yang mengatakan bahwa menjadi adaptif harus mampu mengatasi masalah

teknikal dimana jawaban dari permasalahan tersebut dapat diambil dari pembelajaran. Berikutnya adalah Kuluski *et al.* (2020) yang melakukan penelitian pada organisasi terkait kesehatan dimana kompetensi atau kebutuhan karyawannya cenderung pada kemampuan *people-centred* perlu ditunjang dengan kompetensi baru yakni memasukkan prinsip dari kepemimpinan adaptif. Dengan begitu, organisasi akan terbantu dengan sikap pemimpin adaptif yang membantu karyawannya melalui segala tantangan dan kebutuhan baru dari pelanggan dengan memberikan tambahan nilai pada pengetahuan, ketrampilan dan perilaku melalui aksi dan dukungan yang nyata.

Adaptif sebagai kompetensi diperlukan dalam menghadirkan pola pikir yang bertumbuh, hasrat untuk mencoba meski telah mengalami kegagalan, dan kemampuan mengatasi rasa tidak nyaman terhadap komitmen tetapi berusaha menyelesaikannya dengan kerjasama dan cara-cara kreatif lainnya (Kuluski *et al.*, 2020).

Berikutnya adalah penelitian dari Nugroho dan Reza (2020) melakukan penelitian kepemimpinan adaptif dan mengkaitkannya dengan performa karyawan. Hasil yang ditemukan adalah adanya pengaruh kepemimpinan adaptif terhadap performa kerja karyawannya akibat sikap proaktif yang diberikan. Terutama pada pemimpin adaptif yang berorientasi tugas pekerjaan.

Sehingga, dapat disimpulkan bahwa membentuk pemimpin adaptif membutuhkan pembelajaran yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pemimpin organisasi agar lebih proaktif dan mampu membantu karyawannya melewati perubahan dan perkembangan yang terus terjadi.

2. Pengertian Kompetensi dan Pengembangan Kompetensi

Kompetensi secara umum dipahami sebagai kemampuan atau keahlian apa saja yang dapat memastikan kesesuaian karakteristik individual seorang karyawan terhadap kebutuhan organisasi (De Vos *et al.*, 2015). Terdapat tiga jenis kompetensi merujuk pada Pratiwi (2012) yaitu; (1) kompetensi fungsional, apa yang dibutuhkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya, (2) kompetensi belajar, merujuk pada kemampuan karyawan untuk menguasai kebutuhan kompetensi yang baru, (3) kompetensi karir, bagaimana karyawan mengidentifikasi apa saja yang diperlukan untuk pengembangan karirnya.

Spencer dan Spencer (1993) melanjutkan terdapat lima karakteristik kompetensi yaitu; (1) motif, sesuatu yang secara spesifik dipikirkan dan mendasari tindakan, motif berarti mampu menggerakkan, mengarahkan dan memilih perilaku menuju tindakan yang mendukung tercapainya tujuan, (2) watak, yaitu respon terhadap situasi dan informasi, meliputi inisiatif, (3) konsep diri, berhubungan dengan nilai yang dimiliki dan citra diri berikut

kontrol diri, kepercayaan diri, (4) pengetahuan, pemahaman secara khusus atas bidang pekerjaannya disamping secara aktif mencari dan menyerap pengetahuan baru, (5) keahlian, kemampuan melaksanakan tugas fisik, memiliki cara berfikir analitis. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa karakteristik personal dari nomor (1) sampai (4) memengaruhi perilaku aksi yang menunjukkan sikap, didukung dengan keahlian hingga akhirnya didapatkan *outcome* performa kerja.

Apapun bentuknya, kompetensi ada pada dasar keahlian individu untuk menunjukkan pengetahuan dan ketrampilannya dalam menghasilkan produk atau jasa sesuai apa yang ditetapkan secara efektif (Palan, 2007; Shermon, 2004). Sehingga segala hal yang dapat dilakukan untuk menambah nilai *outcome* dapat dipertimbangkan sebagai kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi.

Cara tepat untuk mengembangkan kompetensi sehingga kemampuan karyawan dapat dipertahankan dan ditambah adalah melalui pelatihan, intervensi pembelajaran secara formal maupun *self-managed learning*, yang bertumpu pada kemandirian karyawan untuk mengembangkan dirinya (Pratiwi, 2012).

3. Kepemimpinan Adaptif

Kepemimpinan adaptif secara spesifik berisi tentang perubahan dan bagaimana ia mampu menghadirkan kapasitas untuk meraih kesuksesan.

Lingkungan baru, kebijakan baru, tuntutan baru dan kombinasi antara ketiganya membutuhkan pemimpin yang dapat memenuhi tujuan organisasi. Tantangan utama pemimpin adaptif adalah kemampuan membangun hubungan dengan karyawannya dan menunjukkan apa saja hal esensial yang perlu dipertahankan sebagai warisan organisasi dan apa yang perlu dikembangkan (menguasai sikap konservatif dan progresif). Intinya adalah pemimpin yang dapat menanamkan perubahan pada nilai, kompetensi dan orientasi strategis di organisasi (Whiffen, 2007).

Terdapat beberapa hal yang harus dikuasai oleh pemimpin adaptif yakni kemampuan untuk; (1) observasi, yakni dapat membedakan masalah dan persoalan. Masalah didefinisikan sebagai keadaan yang tidak sesuai namun tidak ada kewenangan untuk menyelesaikannya. Sedangkan persoalan adalah keadaan yang tidak sesuai dan menjadi ranah pemimpin tersebut, (2) interpretasi, dilakukan setelah memahami persoalan yang terjadi dan memaknainya, cara termudah menggunakan metode pertanyaan 5W1H, (apa, mengapa, kapan, dimana dan siapa plus bagaimana) serta (3) intervensi, mampu mengambil tindakan untuk menyelesaikan persoalan dan keahlian mengelola sumberdaya yang dimiliki, termasuk waktu, karyawannya atau bawahan, kebijakan, anggaran dan sebagainya (Pusdiklat Kemendag, 2018).

4. Pembelajaran dan Metode Pembelajaran Berbasis Aplikasi

Pembelajaran adalah kegiatan yang tidak terpisahkan

dan merupakan proses seumur hidup. Shrivasta (2018) mengatakan pembelajaran telah menjadi gaya hidup manusia moderen saat ini, dimana informasi yang mereka butuhkan tersedia secara gratis melalui internet dan mereka mengaksesnya untuk menemukan jawaban dari persoalan atau sekedar menjawab rasa penasaran. Selaras dengan Dewi dan Nur (2014) yang mengatakan pembelajaran atau belajar adalah kegiatan untuk mendapatkan kompetensi, pengetahuan dan ketrampilan yang diinginkan.

Pembelajaran berbasis aplikasi dimana materi pembelajaran seperti video seminar, *handout*, PPT dan bahan ajar dalam bentuk pdf yang dapat diakses secara *online* termasuk sebagai metode *individualized self-paced e-learning online* seperti yang telah disebutkan sebelumnya dalam *self-managed learning*. Dalam hal ini, karyawan melakukan sendiri proses belajarnya melalui materi yang telah diberikan secara intranet maupun internet sebagai sumber materinya (Naidu, 2006). Dalam studi penelitian ini, pembelajaran hanya dapat dilakukan secara *online* (terutama pada materi video) karena tidak dapat diunduh dan hanya ada pada aplikasi terkait, JM Click 2.0.

Teknik pembelajaran seperti ini memiliki tantangan dan keuntungan tersendiri, yakni diperlukan pengolaan sistematis dan berkelanjutan supaya kerangka pembelajaran lebih mudah dipahami secara

mendalam. Sementara keuntungannya ada pada keterbukaan akses sehingga dapat diulang kembali 24/7 dan mengikuti kecepatan penyerapan pembelajaran sesuai dengan kemampuan masing-masing (Corbett dan Spinello, 2020). Selain itu, dapat digunakan untuk membangun komunitas pembelajaran karena dalam aplikasi JM Click 2.0 terdapat kolom Q&A yang memungkinkan diskusi secara interaktif.

METODE PENELITIAN

1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini berbentuk kualitatif yang digunakan untuk mengulas lebih dalam mengenai apakah kompetensi kepemimpinan adaptif dinilai mampu menunjang pekerjaannya dan apakah pembelajaran terkait kepemimpinan adaptif dapat dilakukan melalui aplikasi JM Click 2.0.

2. Subjek Penelitian

Diambil dari karyawan PT. Jasamarga Tollroad Operator (PT. JMTO) yang menjabat sebagai *Supervisor Customer Service* dan telah mengakses pembelajaran mengenai kepemimpinan adaptif di JM Click 2.0.

3. Analisis Data

Perolehan data primer (wawancara) dianalisis menggunakan tematik konten analisis yang akan diuraikan dan diinterpretasikan sesuai dari apa yang dituturkan oleh informan. Kemudian ditindaklanjuti dengan data sekunder yang dibutuhkan dari studi kepustakaan dimana kedua sumber data tersebut diolah

sesuai dengan fokus penelitian. Sehingga didapatkan adalah pola bermakna yang dimungkinkan dapat ditarik kesimpulan mengenai gambaran pengembangan kompetensi kepemimpinan adaptif melalui aplikasi JM Click 2.0.

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan wawancara yang telah peneliti lakukan kepada karyawan PT. Jasamarga Tollroad Operator (PT. JMTO) dengan status *Supervisor Customer Service*, ditemukan tidak banyak yang mengakses fitur pembelajaran pada aplikasi JM Click 2.0, dimana sebagian dari mereka yang mengakses mengatakan untuk keperluan absensi (bagi *Supervisor Customer Service* penugasan dari PT. Jasa Marga) sementara sebagian lain hanya membuka aplikasi jika akan melakukan pengisian seperti *work block*, penilaian dan sebagainya. Namun, masih ditemukan *Supervisor Customer Service* yang memanfaatkan pembelajaran dikarenakan rasa keingintahuan dan kebutuhan untuk mengembangkan diri. Sehingga pembahasan penelitian ini hanya akan berfokus pada *Supervisor Customer Service* yang pernah mengikuti pembelajaran dengan topik spesifik kepemimpinan adaptif.

1. Kepemimpinan Adaptif di Lingkungan Organisasi yang Mengalami Perubahan

Sebagaimana isi materi yang disampaikan oleh direktur PT. Jasamaraga Tollroad Maintenance (PT. JMTM), organisasi membutuhkan karyawan yang adaptif, khususnya pemimpin yang diharapkan mampu menjawab

segala tantangan dari perubahan organisasi akibat perkembangan teknologi yang dialami oleh seluruh anak usaha PT. Jasa Marga, khususnya yang bertanggungjawab pada ranah operasional jalan tol, tak terkecuali PT. JMTO. Dalam kasus ini, karyawan yang berstatus *Supervisor Customer Service* menuturkan beberapa poin yang mereka dapatkan melalui video pembelajaran tersebut.

“Saya menangkap sebagai seorang pemimpin adaptif yang memiliki anak buah perlu ketrampilan dalam berkomunikasi, bagaimana bisa mengajak anak buahnya untuk bekerjasama menyelesaikan pekerjaan dengan baik” [MF]

“Adaptif yang penting tidak kaku dan cepat belajar, menyerap apa yang dibutuhkan, sekarang (ada) peraturan baru, target baru, pengelolaan (sistem) banyak yang baru, (perlu) integrasi dengan berbagai macam pihak dan harus menjadi pemimpin yang menyenangkan. Kalau anak-anak (bawahan) senang pasti kerjanya bagus” [OS]

“Saya rasa pemimpin harus punya dedikasi, adaptif dalam artian menurut saya itu serba bisa dan mau mengerjakan pekerjaan diluar job-desc nya. Saya sering melakukannya yang penting tujuan tercapai” [SS]

Dari penuturan tersebut dapat dipahami bahwa nilai kepemimpinan adaptif dari pembelajaran di aplikasi JM Click 2.0 masih dapat dipahami dan memiliki kesesuaian antara isi materi pembelajaran dengan apa

yang ditangkap oleh *Supervisor Customer Service* yakni kemampuan untuk berkomunikasi, berkolaborasi demi tercapainya tujuan. Melihat bagaimana *Supervisor Customer Service* tidak segan untuk mengajak, menciptakan lingkungan menyenangkan, berusaha untuk cepat mengikuti pembaharuan di organisasi dan membantu karyawannya secara aktif merupakan bagian dari kompetensi kepemimpinan adaptif di lingkungan yang terus berubah.

Saat ditanyakan lebih lanjut mengenai dampak pembelajaran terhadap pekerjaan mereka, sebagian besar narasumber setuju bahwa kepemimpinan adaptif baik untuk organisasi dan sangat dapat diaplikasikan dalam pekerjaan mereka. Namun, tidak menutup kemungkinan akan ditemukan beberapa *Supervisor Customer Service* yang dinilai tidak mampu melakukannya karena alasan tertentu sehingga menghambat terciptanya budaya atau kelangsungan pekerjaan dengan kualitas yang lebih baik lagi.

“Baik kalau semua supervisor disini punya kompetensi adaptif tapi (saya) pesimis kalau semua bisa sama. Ada yang diam saja” [JR]

“Selama ini saya rasa materi pembelajaran kepemimpinan adaptif kalau benar diterapkan, semua kompak seperti itu, budaya kerjanya akan berubah. Kedepannya (organisasi) bisa lebih baik lagi. Kalau sekarang masih belum jelas karena beberapa tidak kompak. Itu membuat teman-teman (anak

buah) bingung, nanti yang berusaha mengarahkan dikira cerewet” [MF]

“Perlu sekali menurut saya menjadi pemimpin adaptif, semua diawali dari pemimpinnya, kalau baik semuanya (anak buah) akan ikut baik, kalau pemimpinnya pintar, anak buah nggak salah jalan, ikut pintar.” [OS]

Dari penjelasan tersebut dapat dikatakan adanya ketimpangan diantara *Supervisor Customer Service* mengenai kemampuan memimpin karyawannya. Peneliti mengasumsikan karena tidak semua *Supervisor Customer Service* mengikuti pembelajaran yang tersedia di aplikasi JM Click 2.0. Sebagian besar dari mereka yang telah mengikuti berpendapat pembelajaran sangat aplikatif namun harus menyeluruh supaya dapat terasa manfaatnya.

2. Pembelajaran Kepemimpinan Adaptif melalui Aplikasi JM Click 2.0

Setelah mengetahui bahwa pembelajaran kepemimpinan adaptif dapat diaplikasikan langsung dan sebagian besar *Supervisor Customer Service* menilai potensi dari pembelajaran tersebut. Maka, perlu diulas mengenai metode pembelajaran melalui aplikasi JM Click 2.0 yang didapati sebagai berikut.

“Saya sempat buka (pembelajaran di JM Click 2.0) tapi nggak sampai selesai full, saya cepat-cepat kan karena panjang hampir satu jam. Tapi intinya saya rasa adaptif itu perlu disituasi seperti ini karena kalau saya ingat itu membahas punya

kemampuan yang bisa dipakai diberbagai kondisi, mengikuti perkembangan jaman, (bisa) pakai teknologi, up-to-date” [NR]

“Saya pro pembelajaran seperti ini tapi konsekuensinya tidak semua karyawan punya keinginan untuk belajar tanpa disuruh. Menurut saya ini membantu tapi kok seperti tidak dikembangkan lebih lanjut dan detil, misal dibuatkan series untuk membahas satu topik yang sama. Jadi kesannya tidak sekali jalan lepas” [MF]

“Enak seperti ini (pembelajaran melalui aplikasi) daripada disuruh ke cabang atau kemana, (lokasinya) nanti jauh dari rumah, memakan waktu libur” [OS]

Didapati bahwa pembelajaran melalui JM Click 2.0 sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya mengenai tantangan pembelajaran *individualized self-paced e-learning online* yakni motivasi individu karyawan. Seperti NR yang mengakui tidak mengikuti pembelajaran secara lengkap sehingga membatasi pemahamannya terhadap topik kepemimpinan adaptif. Konsekuensi lainnya adalah tidak semua karyawan membuka aplikasi dan masih ditemukan kekurangan pengelolaan konten pembelajaran yang MF inginkan untuk lebih detil tidak satu topik satu video atau modul. Namun juga diketahui manfaat yang ternyata menguntungkan karyawan dengan kebebasan memilih jenis pembelajaran sesuai minat kapanpun dan dimanapun karena *online* tidak mengaruskan

mereka untuk datang ke cabang atau tempat yang telah disediakan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Demikian dapat disimpulkan bahwa pemeliharaan dan penambahan kompetensi baru bagi karyawan perlu dilakukan organisasi untuk tetap dapat bersaing ditengah perubahan akibat teknologi seperti yang dialami oleh PT. Jasamarga Tollroad Operator (PT. JMTO). Khususnya kompetensi kepemimpinan adaptif, sebagai kemampuan penting yang harus dimiliki oleh pemimpin (*Supervisor Customer Service*) agar tetap dapat relevan dan mampu secara proaktif membantu karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi yang tak jarang mengalami peningkatan tuntutan. Oleh karenanya, sebagai bagian dari perusahaan besar PT. Jasa Marga, memanfaatkan aplikasi JM Click 2.0 seharusnya dilihat sebagai kesempatan untuk pengembangan kompetensi karyawannya. Namun, masih saja ditemui kendala yang telah banyak diprediksikan oleh penelitian lain mengenai metode pembelajaran yang berdasarkan motivasi karyawan untuk belajar, *self-managed learning*.

Saran

Dengan begitu, saran bagi pengembangan pembelajaran yang sudah disiapkan di JM Click 2.0 adalah perlunya himabuan dan sosialisasi berkala kepada seluruh karyawan agar kerap mengaksesnya dengan diberikan penjelasan mengenai manfaat dari setiap pembelajaran yang diambil. Disamping JM Click 2.0 sendiri juga telah memberikan poin dari setiap

pembelajaran dan ter-update ke *leaderboard* sebagai bentuk *gamification* untuk menarik minat karyawannya. Ditambah ada *learning wallet* dimana poin tersebut dapat digantikan dengan *reward* pilihan. Namun, sepertinya itu masih belum efektif dalam menjangkau lebih banyak karyawan untuk belajar. Dikuatkan dengan hanya 130 kali tayangan pada video pembelajaran dengan topik kepemimpinan adaptif. Sehingga saran berikutnya adalah mencoba untuk membuat konten pembelajaran lebih tersistematis, menarik dan memperhatikan durasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Corbett, F., & Spinello, E. (2020). Connectivism and leadership: harnessing a learning theory for the digital age to redefine leadership in the twenty-first century. *Heliyon*, 6(1), e03250. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03250>
- De Vos, A., De Hauw, S., & Willemse, I. (2015). An integrative model for competency development in organizations: the Flemish case. *International Journal of Human Resource Management*, 26(20), 2543–2568. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.1003078>
- Dewi, G., & Nur, L. (2014). Gina Dewi Lestari Nur, 2014 Pembelajaran Vokal Grup Dalam Kegiatan Pembelajaran Diri di SMPN 1 Panumbangan Ciamis Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu. *Yoanda Amallya*, 2008–2010.
- Hardian, R. (2020). Overcoming

- Business Challenges with Adaptive Leadership. *Commitment Commander Journey* pada Aplikasi JM Click 2.0.
- Kuluski, K., Reid, R. J., & Baker, G. R. (2020). Applying the principles of adaptive leadership to person-centred care for people with complex care needs: Considerations for care providers, patients, caregivers and organizations. *Health Expectations*, December. <https://doi.org/10.1111/hex.13174>
- Naidu, S. (2006). E-Learning: A Guidebook of Principles, Procedures and Practices, 2nd Revised Edition. New Delhi: Commonwealth Educational Media Center for Asia
- Nugroho, S. H., & Reza, H. K. (2020). The Analysis Of Adaptive Leadership Factors For Improving The Performance Of Company Organization. *Sttal Postgraduate-International Conference*, 4(1).
- Palan, R. (2007). Competency Management: Teknik Mneimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi. Jakarta: PPM
- Pratiwi, B. D. (2012). *Pengembangan Kompetensi Melalui Metode Pembelajaran E-Learning Di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.*
- Pusdiklat Kemendag. (2018). *Pemimpin Perubahan (Adaptive Leader)* diakses pada <http://psudiklat.kemendag.go.id/v2019/news/pemimpin-perubahan-adaptive-leader>.
- Sherman, G. (2004). Competency Based HRM: A strategy Resource for Competency Mapping. *Assesment and Development Centres*. New Delhi: Tate McGraw Hill Publishing Company Ltd.
- Shrivasta, A. (2018). Using connectivism theory and technology for knowledge creation in cross-cultural communication. *Research in Learning Technology*, 26(1063519), 1–16. <https://doi.org/10.25304/rlt.v26.2061>
- Spencer, M. & Spencer, L. (1993) *Competence at Work Models for Superior Performance*. New Yorl: John Wiley & Sons, Inc.
- Sunarsi, D., & MM, C. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Dki Cabang Pembantu Pondok Labu-Jakarta Selatan. *JENIUS (Jurnal Ilm. Manaj. Sumber Daya Manusia)*, 1(1), 22-51.
- Whiffen, H. (2007). Becoming an Adaptive Leader. *Military Review*, 87(6), 108.
- Wolor, C. W., Nurkhin, A., & Citriadin, Y. (2021). Leadership style for millennial generation, five leadership theories, systematic literature review. *Quality - Access to Success*, 22(184), 105–110. <https://doi.org/10.47750/QAS/22.184.13>.

Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai

¹Winda Sharif Putri, ²Muh. Yusuf Q, ³M. Risal

Universitas Muhammadiyah Palopo, Kota Palopo, Indonesia

Email : 1wsputri@student.umpalopo.ac.id, 2myusuf@umpalopo.ac.id,
3mrisal@umpalopo.ac.id

(Diterima: Januari 2022; Direvisi: Januari 2022; Dipublikasikan: Mei 2022)

ABSTRAK

Tujuan Penelitian ini untuk menentukan pengaruh kepemimpinan dan motivasi pegawai terhadap produktivitas kinerja pegawai. Sampel penelitian sejumlah 91 orang diambil pada kantor perusahaan daerah air minum Kabupaten Luwu yang disingkat dengan nama PDAM Kabupaten Luwu, pada 11 kantor cabang pembantu PDAM Se-Kabupaten Luwu. Dengan menggunakan Cluster Random Sampling. Penelitian ini menggunakan kuesioner dengan analisis data berupa uji t, uji f, dan uji R² dan regresi liner berganda. Dan setelah dilakukan penelitian diperoleh hasil Yaitu $Y=20,343+0,240GK+0,340MK$, Dari hasil persamaan diatas dapat dilihat bahwa konstanta memiliki nilai sebesar 20,343. Hal ini menjelaskan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja tidak mempengaruhi variabel kinerja pegawai. Jika masing-masing variabel independen di asumsikan nilainya sama dengan 0, maka kinerja karyawan akan tetap memiliki nilai sebesar 20,343. Dari hasil perhitungan melalui analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengaruh positif yang diberikan kedua variabel inpenden, yakni kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Secara parsial maupun simultan memperbaiki gaya kepemimpinan dan memberikan motivasi kerja kepada pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Luwu.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja

PENDAHULUAN

Salah satu sumber kehidupan yang sangat penting bagi manusia dan seluruh makhluk hidup di dunia adalah Air. PDAM adalah perusahaan yang bergerak dibidang jasa yang melayani masyarakat untuk mendapatkan kebutuhan air yang bersih. Oleh karena itu untuk meningkatkan pelayanan PDAM harus menyusun perencanaan yang baik dan menempatkan orang-orang yang mempunyai keahlian untuk bergabung dan bekerja di perusahaan tersebut. Terutama orang-orang yang memiliki kemampuan untuk menduduki posisi kunci khususnya pimpinan perusahaan. Untuk mencapai tujuan organisasi dibutuhkan pemimpin yang handal, karena gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok.

Tantangan seorang pemimpin ialah tercapainya target organisasi tersebut, Menurut Hasibuan (2008) guna mencapai hasil kerja yang baik sangat dipengaruhi perilaku pemimpin, begitupun dengan dorongan motivasi menjadi salah satu yang mempengaruhi target organisasi. Dengan memberikan motivasi kepada pegawai dalam bentuk kompensasi, mereka diberikan motivasi kerja sehingga memicu semangat kerja.

Motivasi kerja dapat dibentuk dari sikap individu dalam sebuah organisasi yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi, mental individu yang positif terhadap situasi kerja akan sangat berpengaruh terhadap produktifitas kerja pegawai.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan

Menurut Sutikno (2014) Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.

Seseorang yang memiliki jiwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang atau individu dalam melakukan pengarahan sekaligus dapat mempengaruhi pola pikir orang lain atau kelompok serta cara kerja pada setiap anggota dengan tujuan adanya sikap mandiri pada anggota terutama dalam mengambil keputusan untuk kepentingan organisasi dan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan (Bass, 1993).

Dalam kehidupan organisasi tanpa terkecuali, kepemimpinan merupakan aspek yang sangat penting demi tercapainya tujuan (Suharto & Cahyono, 2005).

Motivasi

Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia (Handoko, 2002). Dalam manajemen, secara khusus motivasi ditujukan bagi bawahan. Motivasi membuat individu bekerja lebih baik dan berprestasi (Suharto & Cahyono, 2005). Dorongan untuk melakukan sesuatu adalah gambaran dari keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak (Mathis & Jackson, 2006). Ketika tujuan dari motivasi tercapai, suatu organisasi akan lebih efektif dalam mencapai

tujuannya. Secara umum, teorimotivasi dibagi menjadi dua yaitu motivasi sebagai dorongan internal dan motivasi sebagai dorongan eksternal.

Ada beberapa teori yang mendasari motivasi sebagai dorongan internal diantaranya teorimotivasi kebutuhan dari abraham maslow, teori x dan y dari mcgregor, *three needs theory* dan teori dua faktor (*motivation-hygiene-theory*), sedangkan teori yang mendasari motivasi sebagai dorongan eksternal diantaranya teori harapan, teori keseimbangan atau keadilan, teori penguatan dan teori penetapan tujuan (Badeni, 2013). Sehingga indikator yang digunakan untuk motivasi sebagai dorongan internal adalah Pengakuan dan Pencapaian. Sedangkan untuk motivasi sebagai dorongan eksternal adalah Gaji dan Hubungan dengan rekan kerja.

Kinerja Karyawan

Menurut Moeheriono (2012;95) Kinerja atau performance merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM

merupakan hasil kerja baik berupa pencapaian peningkatan kualitas maupun kuantitas sumber daya manusia dalam satu periode.

Kinerja dibagi menjadi tiga level yaitu kinerja organisasi, kinerja proses, kinerja individu atau pekerjaan (Marwansyah, 2014). Dan indikator kinerja ialah kualitas kerja, kuantitas kerja, kehandalan kerja, sikap kerja, produktivitas, efektivitas dan efisiensi (Mangkunegara, 2013).

Metode

Objek tempat penelitian ini dilakukan di Kantor PDAM Kabupaten Luwu. Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan dan karyawati PDAM Kabupaten Luwu Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 91 orang. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode *Cluster Random Sampling* yaitu teknik sampling secara berkelompok. Maka penulis mengambil 91 orang sampel darikantor cabang pembantu yang berada di kecamatan Se-Kabupaten Luwu. Ada beberapa tahapan pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini diantaranya analisis regresi berganda, uji t, uji f dan uji koefisien determinasi (R^2).

Hasil

Regresi Linear Berganda

Tabel 1. Hasil Uji Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
1. (Constant)	20,343	3,065
Gaya Kepemimpinan	,240	,111
Motivasi Kerja	,340	,149

Sumber data diolah 2021

Hasil yang ditemukan berdasarkan tabel diatas maka dapat

dituliskan persamaan regersi antara variabel yang digunakan dalam

penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y = 20,343 + 0,240GK + 0,340MK$$

Dari hasil persamaan diatas dapat dilihat bahwa konstanta memiliki nilai sebesar 20,343. Jika masing-masing variabel independen di asumsikan nilainya sama dengan 0, maka kinerja karyawan akan tetap memiliki nilai sebesar 20,343. Maka dapat disimpulkan bahwa ada variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada Kantor PDAM Luwu

Koefisien regresi untuk variabel gaya kepemimpinan (X_1) memiliki nilai sebesar 0,240. Menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini mangartikan bahwa apabila

gaya kepemimpinan naik satu satuan (semakin baik), maka kinerja pegawai mengalami kenaikan sebesar 0,240, dengan asumsi motivasi kerja nilainya konstan.

Variabel motivasi kerja (X_2) Koefisien regresinya memiliki nilai sebesar 0,340. Menjelaskan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mangartikan bahwa apabila gaya kepemimpinan naik satu satuan (semakin baik), maka kinerja pegawai mengalami kenaikan sebesar 0,340, dengan asumsi gaya kepemimpinan nilainya konstan.

Uji t

Uji ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara parsial.

Tabel 2. Hasil Uji t

Model	T	Sig
1. (Constant)	6,635	,000
Gaya Kepemimpinan	2,168	,031
Motivasi Kerja	2,281	,023

Sumber data diolah 2021

Analisis uji t yang dilakukan dengan dengan program *software Statistical Package for Social Science (SPSS) 21* menunjukkan hasil yang signifikan pada masing-masing varibel independen dengan menunjukkan nilai signifikansi dibawah tingkat alpha yaitu 0,05.

Analisis uji t tabel diatas pada kolom signifikansi menjelsakan bahwa untuk gaya kepemimpinan memiliki nilai probabilitas sebesar 0,031 yang bisa disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinejra pegawai. Sehingga semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan maka akan meningkatkan kinerja

pegawai. untuk motivasi kerja memiliki nilai probabilitas sebesar 0,023 artinya nilai ini berada di bawah nilai signifikansi 0,05. Sehingga disimpulkan bahwa ada motivasi kerja berdasarkan nilai probabilitasnya mempengaruhi kinerja pelayanan. Sehingga semakin baik motivasi kerja yang dimiliki oleh para pegawai maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Uji f

Uji ini dialkukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara simultan.

Tabel 3. Hasil Uji f

Model	Sum Of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1. Regression	85,158	118	729	4,610	,012 ^b
2. Residual	6,711	2	3,355		
Total	91,869	120			

Sumber data diolah 2021

Analisis uji f menunjukkan hasil yang baik, hal ini dapat dilihat pada nilai tingkat signifikansi yang berada dibawah tingkat alpha 0,05 yaitu sebesar 0,012. Menunjukkan bahwa seluruh variabel independen secara simultan memiliki pengaruh

pada variabel dependen.

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Untuk pengujian koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the Estimate
1	,271 ^a	074	,058	,854

Sumber data diolah 2021

Nilai R² berdasarkan hasil pada tabel 4 adalah sebesar 0.074. Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada Kantor PDAM Kabupaten Luwu, dipengaruhi oleh gaya kemepimpina dan motivasi kerja sebesar 7,4%, sedangkan sisanya sebesar 92,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang berada diluar model. Faktor lain yng mungkin mempengaruhi kinerja pegawai yang tidak dimasukkan dalam model penelitian adalah disiplin kerja, budaya organisasi, kompensasi dan beberapa variabel lainnya.

mengarahkan, memerintahkan, dan memotivasi bahawannya demi memperoleh tujuan yang diinginkan perusahaan, Pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan yang efektif dan baik yang dapat mempengaruhi semangat kerja di perusahaan.

Hasil pengujian menunjukan nilai probabilitas Gaya pemimpin sebesar 0,032 terhadap variabel kinerja pegawai, menunjukan bahwa gaya pemimpin mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien variabel gaya pemimpin sebesar 0,240 menunjukan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, serta menunjukan jika terjadi kenaikan gaya pemimpin sebesar 1 persen maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,240 persen, dengan variabel lain tetap.

PEMBAHASAN

Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Pada Kinerja Pegawai

Guna mencapai hasil kinerja yang baik sangat dipengaruhi oleh perilaku pemimpin. Menurut Hasibuan (2008) Pemimpin harus mampu mengelola, mempengaruhi,

Menurut Serta penelitian dari Dewi (2012) menunjukan bahwa gaya pemimpin berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Mariam (2009) menunjukkan pengaruh gaya pemimpin terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja menunjukkan hasil yang positif dan signifikan.

Motivasi Kerja Berpengaruh Pada Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan nilai probabilitas Motivasi Kerja sebesar 0,024 terhadap variabel kinerja pegawai, menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien variabel motivasi kerja sebesar 0,340 menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, serta menunjukkan jika terjadi kenaikan motivasi kerja sebesar 1 persen maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,240 persen, dengan variabel lain tetap.

Menurut Lie (2018) faktor kepuasan karyawan dalam hal ini motivasi akan berdampak pada banyak aspek baik dari segi kualitas pelayanan maupun kualitas sumber daya manusia sehingga hal ini akan mempengaruhi kualitas kinerja pegawai yang menciptakan keunggulan di satuan unit kerja. Berdasarkan penelitian Lusri (2017) menunjukkan bahwa motivasi kerja terhadap kinerja pegawai memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Sehingga disimpulkan bahwa pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi maka akan berdampak pada peningkatan kinerja yang ia miliki.

Locke & Latham (2004) bahwa keefektifan motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor internal dan

eksternal yang membuat karyawan akan lebih bersemangat dalam bekerja dan juga meningkatkan kinerja.

Kesimpulan

Dari hasil penelitian ini maka dapat dibuktikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di kantor PDAM Kabupaten Luwu. Dari hasil penelitian ini juga dapat dibuktikan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor PDAM Kabupaten Luwu

Meskipun gaya kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh yang kecil terhadap kinerja pegawai di Kantor PDAM Kabupaten Luwu, Kondisi ini bisa terjadi karena beberapa hal, diantaranya karena gaya kepemimpinan pimpinan di setiap kantor cabang pembantu PDAM berbeda-beda. Selain itu motivasi yang dimiliki oleh setiap pegawai juga berbeda-beda.

DAFTAR PUSTAKA

- Badeni. (2013). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Alfabeta.
- Bass. (1993). *Transformational Leadership and Organizational Culture*. PAQ.
- Dewi, S. P. (2012). Pengaruh pengendalian internal dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan SPBU Yogyakarta (studi kasus pada spbu anak cabang perusahaan RB. Group). *Nominal: Barometer Riset Akuntansi Dan Manajemen*, 1(1).
- Handoko, T. H. (2002). *Manajemen*

- Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Cetakan ke). BPFE.
- Hasibuan, M. S. . (2008). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi* (Edisi 3).
- Lie, T. F. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja pada CV. Union Event Planner. *Agora*, 6(1).
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388–403.
- Lusri, L. (2017). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya. *Agora*, 5(1).
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mariam, R. (2009). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero). *Universitas Diponegoro*.
- Marwansyah. (2014). *Manajemen Kinerja dan Motivasi Karyawan* (Edisi 3).
- Mathis, R. ., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Moehariono. (2012). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. *Fakultas Ekonomi Dan Bisnis*.
- Suharto, & Cahyono, B. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah. *Jurnal Riset & Bisnis Indonesia*, 1(1).
- Sutikno, S. M. (2014). *Pemimpin Dan Gaya Kepemimpinan* (Edisi Pert). Holistica.
- Sunarsi, D. (2018). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Nadi Suwarna Bumi. *Jurnal Semarak*, 1(1), 66-82.

**Kepemimpinan, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas
Kerja Pegawai
(Studi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu)**

Syamsudding

Universitas Muhammadiyah Palopo, Kota Palopo, Indonesia

Email : syamsudding@student.umpalopo.ac.id

(Diterima: Januari 2022; Direvisi: Februari 2022; Dipublikasikan: Mei 2022)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, kompetensi dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja. Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif melalui analisis data regresi linear berganda, uji t, uji f dan koefisien determinasi (R^2) dengan maksud seberapa besarkah pengaruh variabel kepemimpinan, kompetensi dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu. Populasi pada penelitian ini sebanyak 91 pegawai yang sekaligus dijadikan sampel yang diambil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa $Y = 8.042 + 0,111 + 0,232 + 0,647$, nilai konstanta yang dihasilkan sebesar 8.042. Maka dapat diartikan variabel kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap produktivitas pegawai karena nilai probabilitas yang dihasilkan lebih tinggi dari tingkat alpha yaitu sebesar 0,330. Sedangkan variabel kompetensi dan disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap variabel produktivitas pegawai dengan nilai probabilitasnya sebesar 0,003 dan 0,000 lebih rendah dari tingkat alpha yang digunakan.

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

PENDAHULUAN

Tingkatan produktivitas pada pegawai bisa berbeda-beda, ada yang tinggi adapula yang rendah. Tergantung pada kemampuan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Kepemimpinan mengarah pada suatu pencapaian tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan manajer agar kebingungan dalam melaksanakan tugasnya tanpa adanya arahan dari seorang pimpinan, begitupun dengan seorang pegawai mereka akan kurang termotivasi dalam menjalankan pekerjaannya tanpa adanya seorang pemimpin. Kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan akan membantu perusahaan untuk mendapatkan produktivitas tenaga kerja yang efektif.

Kompetensi yang dimiliki oleh para pegawai akan membantu manajer untuk menciptakan nilai dan kontribusi terhadap strategi perusahaan. Maka dari itu perusahaan perlu memperhatikan kompetensi setiap pegawainya. Kompetensi yang dimiliki para pegawai akan berbeda-beda, jadi kompetensi bisa dijadikan sebagai kriteria utama dalam menentukan kinerja pegawai. Apabila kompetensi yang dimiliki pegawai tidak sesuai dengan kinerja pegawai, maka produktivitas yang diharapkan perusahaan tidak efisien dan efektif. Dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai dibutuhkan juga kedisiplinan dari pegawai untuk kemajuan perusahaan (Uli, 2017).

Kualitas pegawai dapat dilihat dari kedisiplinana kerja yang dilakukan sehari-hari pada perusahaan. Dengan kedisiplinan karyawan yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan input perusahaan,

karena semakin tinggi disiplin kerja karyawan maka semakin tinggi pula prestasi kerja yang akan dicapai. Tanpa kedisiplinan kerja yang baik, perusahaan akan sulit mencapai hasil yang optimal.

Maka dari itu dalam sumber daya manusia peningkatan kedisiplinan dianggap sangat penting, karena merupakan sebagai faktor dalam peningkatan produktivitas. Disiplin kerja itu sendiri yaitu alat yang digunakan manajer untuk berkomunikasi dengan karyawannya agar dapat mengubah perilaku karyawan dan upaya dalam meningkatkan kesadaran dan kesediaan karyawan dalam menaati peraturan-peraturan dan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan

Gaya suatu kepemimpinan dilihat dari kombinasi berbagai karakteristik, kombinasi yang dimaksud yaitu sifat dan perilaku yang digunakan pemimpin untuk berinteraksi dengan salah satunya (Purwanto et al., 2020). Purwanto et al. (2019) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan yaitu suatu pola yang terkait dengan perilaku manajer, yang telah dirancang untuk mengintegrasikan perusahaan atau pribadi dan efek dalam mencapai tujuan tertentu.

Purwanto et al. (2019) juga mengatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu hubungan yang digunakan individu untuk membuat seseorang bekerja sama dengan tujuan mencapai sasaran bersama-sama. Menurut Harris et al. (2007)

gaya kepemimpinan yang modern terbagi 5 kepemimpinan. Ada 3 gaya yang dijelaskan oleh peneliti yaitu : (1) Kepemimpinan transformasional yaitu gaya kepemimpinan yang berfokus dalam mengembangkan pengikutnya dan mempertimbangkan kebutuhan mereka. Kepemimpinan transformasional juga diartikan sebagai suatu pengembangan nilai bawahan, pengembangan moralitas, keterampilan juga tingkat motivasi bawahannya. Gaya kepemimpinan transformasional juga bertindak sebagai penghubung yang kuat antara bawahan dan pemimpin, dalam mengembangkan pemahaman yang terkait dengan minat, motivasi dan nilai-nilai. (2) Gaya kepemimpinan karismatik menurut Purwanto et al. (2020) kepemimpinan karismatik dianggap salah satu kepemimpinan yang paling sukses, yang dimana para pemimpin yang karismatik dan bawahannya diminta untuk mengikuti visi dan misi. Pemimpin yang karismatik dianggap memberikan inovasi, dan kreativitas untuk bawahannya yang dianggap sebagai motivasi para bawahan. Selain kelebihan yang dimiliki kepemimpinan karismatik juga memiliki suatu kelemahan yaitu semua bawahannya tergantung dengan pemimpin dan jika pemimpin meninggalkan perusahaan, maka perusahaan akan kehilangan arah tanpa adanya seorang pemimpin. (3) Gaya kepemimpinan transaksional yaitu seorang pemimpin yang dikenal sebagai pemimpin yang selalu memberikan sesuatu kembali seperti, promosi, kenaikan gaji, ulasan kinerja, dan tanggung jawab. Tipe dari kepemimpinan ini yaitu harapan, maka dari itu kepemimpinan ini

dapat diartikan sebagai pertukaran target dan imbalan antara bawahan dan pemimpinnya.

Kompetensi

Penelitian dari Abubakar (2018) mengatakan kompetensi yaitu suatu kemampuan untuk melakukan pekerjaan atau tugas yang diberikan dilandasi dengan keterampilan dan pengetahuan dan didukung sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu sendiri. Maka dari itu kompetensi dapat diartikan dengan suatu keterampilan ataupun pengetahuan yang didasari oleh profesionalisme pada suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang dianggap penting sebagai suatu unggulan pada bidang tersebut.

Pramularso (2018) juga menjelaskan bahwa kompetensi yaitu dalam suatu perusahaan kompensasi sangat dibutuhkan maupun itu perusahaan publik maupun privat untuk menjawab tuntutan suatu organisasi, adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan suatu masalah yang kompleks dan dinamis dan ketidakpastian masa depan masyarakat.

Muhammad Dzulkifli (2013) mengatakan bahwa kompetensi merupakan suatu perpaduan antara keterampilan, pengetahuan, kreativitas dan sikap yang positif terhadap suatu pekerjaan yang tertentu yang diwujudkan dalam suatu kinerja. Kompetensi juga merupakan karakter seseorang yang biasa menghasilkan kinerja dengan baik di bandingkan dengan orang lain.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan yang

dimiliki seseorang dalam melakukan pekerjaannya yang didasari dengan pengetahuan, keterampilan, kreativitas dan pengalaman yang ada pada diri individu dan menghasilkan suatu kerja yang diharapkan.

Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan bentuk ketaatan karyawan pada suatu aturan yang diterapkan, baik itu peraturan tertulis maupun yang tidak tertulis yang sudah ditetapkan perusahaan. Pada dasarnya disiplin kerja selalu diharapkan suatu ciri individu dalam sebuah organisasi, karena dengan adanya kedisiplinan dalam perusahaan maka perusahaan akan berjalan dengan baik terutama dalam mencapai tujuannya (Desthiani, 2018).

Giyarto (2018) juga mengatakan bahwa disiplin kerja merupakan alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan para karyawannya agar para karyawan bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya dalam meningkatkan kesadaran dan kedisiplinan karyawan dalam menaati peraturan-peraturan dan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.

Sutrisno (2013) mengatakan disiplin kerja karyawan dalam suatu manajemen sumber daya manusia dilihat dari tidak ada manusia yang sempurna, terlepas dari suatu kesalahan dan kekhilafan. Jadi disiplin karyawan yaitu pelatihan karyawan yang berusaha memperbaiki dan memperdalam suatu pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga karyawan tersebut akan berusaha bekerja secara kooperatif dengan karyawan lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Dari berbagai pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan aturan-aturan dan norma-norma yang ada baik itu yang tertulis maupun yang tidak tertulis, dan apabila melanggar akan mendapatkan sanksi.

Produktivitas Kerja

Produktivitas merupakan suatu keberhasilan yang diukur dari sisi keluaran, produktivitas dilihat dari dua sisi yaitu : sisi output dan sisi input. Yang artinya produktivitas dapat diartikan bahwa produktivitas berkaitan dengan efisiensi dari penggunaan input kemudian memproduksi output.

Ubaid et al. (2017) mendefinisikan produktivitas sebagai ukuran nilai yang relatif ataupun ukuran yang dilihat oleh daya produksi, yaitu campuran dari produksi dan suatu aktivitas yang digunakan untuk melihat seberapa baik kita menggunakan SDM untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Rosa et al. (2012) mengatakan ada beberapa cara yang bisa digunakan dalam meningkatkan produktivitas kerja yaitu (1) meningkatkan operasional, yaitu meningkatkan riset dan pengembangan, sehingga perusahaan dapat menghasilkan ide baru dan metode operasi yang lebih baik. (2) meningkatkan keterlibatan pegawai, dalam hal ini meningkatkan komitmen dan semangat kerja para pegawai.

Metode

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan

Kabupaten Luwu. Metode yang digunakan pada penelitian ini yaitu metode observasi dan metode kusioner. Dimana observasi yaitu peneliti terjun langsung ke tempat penelitian untuk melihat secara langsung tempat penelitian serta mewawancarai langsung individu yang ada pada lokasi penelitian.

Sedangkan kusioner yaitu kusioner yang berisikan dengan pernyataan-pernyataan yang dibagikan kepada sampel yang telah ditetapkan peneliti. Populasi pada penelitian ini sebanyak 91 pegawai yang diambil dari pegawai Dinas

Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu yang sekaligus dijadikan sampel. Adapun teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu teknik analisis data regresi linear berganda, uji t, uji f dan determinasi koefisien (R^2).

HASIL

Regresi Linear Berganda

Analisis data ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil pengujian data dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel 1. Hasil Uji Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
(Constant)	8.042	2.248
1 Kepemimpinan	.111	.113
2 Kompetensi	.232	.075
3 Disiplin Kerja	.647	.087

Sumber data diolah 2021

Tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai konstanta yang didapatkan sebesar 8.042 dan nilai koefisien variabel kepemimpinan sebesar 0,111, variabel kompetensi sebesar 0,232 dan variabel disiplin kerja didapatkan angka sebesar 0,647. Maka didapatkan persamaan regresi :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y = 8.042 + 0,111 + 0,232 + 0,647$$

Persamaan regresi yang diperoleh nilai konstanta sebesar 8.042 yang artinya jika variabel kepemimpinan, kompetensi dan disiplin kerja bernilai 0 maka variabel produktivitas pegawai mengalami kenaikan sebesar 8.042. Koefisien regresi variabel kepemimpinana mengalami kenaikan 0,111, jika variabel lainnya tetap dan mengalami kenaikan sebesar 1% maka variabel produktivitas akan mengalami kenaikan sebesar 0,111 dengan

asumsinya bahwa variabel kompetensi diterima. Koefisien regresi dari variabel didapatkan hasil sebesar 0,232, artinya jika mengalami kenaikan 1% maka variabel produktivitas akan mengalami kenaikan sebesar 0,232 dengan asumsi variabel disiplin kerja diterima. Dan koefisien regresi variabel disiplin kerja yang didapatkan sebesar 0,647, yang dimana jika mengalami kenaikan 1% maka produktivitas pegawai akan mengalami kenaikan sebesar 0,647 dengan asumsinya bahwa variabel kepemimpinana dan kompetensi konstan.

Uji t

Penegujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah dari setiap variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Hasil pengolahan dapat di lihat pada tabel

di bawah ini:

Tabel 2. Hasil Uji t

	Model	T	Sig
1	(Constant)	1.052	.000
	Kepemimpinan	.929	.330
	Kompetensi	3.095	.003
	Disiplin Kerja	7.431	.000

Sumber data diolah 2021

Dari hasil olahan data di atas dengan menggunakan program *software Statistical Package for Social Science (SPSS) 21* didapatkan hasil bahwa ada variabel independen yang tidak memiliki pengaruh terhadap variabel dependen, dengan hasil pengolahan yang didapatkan lebih tinggi dari tingkat alpha yang digunakan yaitu 0,05. Dapat dilihat pada kolom kepemimpinan didapatkan nilai sebesar 0,330 lebih besar dari tingkat alpha yang digunakan yaitu 0,05, yang artinya bahwa kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap produktivitas pegawai. Maka ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan pada perusahaan perlu untuk ditingkatkan lagi. Pada kolom signifikan kompetensi didapatkan nilai sebesar 0,003 lebih kecil dari tingkat alpha yang digunakan yaitu 0,05, yang artinya variabel kompetensi memiliki pengaruh terhadap variabel

produktivitas pegawai. Maka ditarik kesimpulan bahwa semakin baik kompetensi pada perusahaan produktivitas pegawai juga akan semakin baik. Dan kolom signifikan yang terakhir yaitu disiplin kerja dengan nilai yang didapatkan sebesar 0,000 dimana lebih kecil dari tingkat alpha yang digunakan 0,05, yang artinya disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap produktivitas pegawai. Dan ditarik kesimpulan bahwa semakin bagus disiplin kerja pegawai maka produktivitas pegawai akan semakin meningkat.

Uji f

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen (bebas) terhadap dependen (terikat) dengan nilai signifikan yang digunakan yaitu 0,05. Hasil uji f dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3. Hasil Uji f

	Model	Sum Of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1	Regression	53.932	3	17.977	26.210	.000
2	Residual	59.673	87	686		
	Total	113.604	90			

Sumber data diolah 2021

Dari hasil pengujian di atas dapat dilihat bahwa kolom signifikansinyadidapatkan hasil sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai tingkat alpha yang digunakan 0,05. Maka di tarik kesimpulan bahwa variabel kepemimpinan, kompetensi dan disiplin kerja memiliki pengaruh

terhadap variabel produktivitas pegawai.

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Pengujian ini dilakukan untuk memilaht seberapa besarkah proporsi variasi variabel independen yang bisa menjelaskan variasi

variabel dependen. Hasil pengujian uji koefisien determinasi (R^2) dapat

dilihat pada tabel dibawah ini:

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the Estimate
1	.487	.237	.222	.97763

Sumber data diolah 2021

Hasil pengelohan data nilai dari R Square sebesar 0,475 atau sebesar 47,5% yang artinya variabel kepemimpinan, kompetensi dan disiplin kerja memiliki pengaruh sebesar 47,5% dan sisanya sebesar 52,5% yang dipengaruhi oleh variabel lain.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Pegawai

Gaya suatu kepemimpinan dilihat dari kombinasi berbagai karakteristik, kombinasi yang dimaksud yaitu sifat dan perilaku yang digunakan pemimpin untuk berinteraksi dengan bawahannya. Ada beberapa penulis yang menjelaskan tentang gaya kepemimpinan salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Purwanto et al. (2020) yang menjelaskan bahwa kepemimpinana yaitu suatu pola yang terkait dengan perilaku manajer, yang telah dirancang untuk mengintegrasikan perusahaan atau pribadi dan efek dalam mencapai tujuan tertentu.

Dari hasil analisis data yang didapatkan variabel kepemimpinan memiliki nilai probabilitas sebesar 0,330 yang berarti kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap produktivitas pegawai. Nilai koefisien yang dihasilkan sebesar 0,111 artinya jika mengalami penurunan maka prosuktivitas pegawai akan mengalami penurunan sebanyak 0,111 dengan asumsinya variabel lain tidak konstan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Rumondor (2013) yang mengatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas pegawai. Maka dari itu kepemimpinan perlu diubah lebih demokratis lagi dengan menggunakan kepemimpinan partisipatif, supaya para karyawan merasa diikutsertakan atau dilibatkan pada kegiatan di perusahaan khususnya pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Pegawai

Kompetensi pegawai merupakan suatu hal yang dianggap penting pada perusahaan karena dianggap salah satu bagian dalam mmudahkan pencapaian perusahaan. Banyak hal yang menunjukkan kegagalan yang dialami oleh organisasi salah satunya disebabkan oleh lemahnya kompetensi. Abubakar (2018) mengatakan kompetensi pegawai yaitu kemampuan yang dimiliki pegawai yang dilandasi dengan pengetahuan dan keterampilan dan didukung dengan sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaannya.

Hasil penelitian menunjukkan nilai dari probabilitas dari variabel kompetensi sebesar 0,003 yang memiliki arti bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan produtivitas pegawai. Nilai koefisien yang didapatkan sebesar 0,232 yang artinya jika menagalami kenaikan

sebesar 1% maka produktivitas pegawai akan meningkat sebesar 0,232% dengan variabel yang lainnya tetap.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hari (2010) dengan hasil penelitiannya yang yang didapatkan antara kompetensi terhadap produktivitas kerja sebesar 48,71 maka dengan itu dilihat bahwa kompetensi yang dimiliki karyawan berpengaruh terhadap tingkat dari produktivitas kerja pegawai.

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai

Disiplin kerja merupakan bentuk ketaatan karyawan pada suatu aturan yang diterapkan, baik itu peraturan tertulis maupun yang tidak tertulis yang sudah ditetapkan perusahaan. Pada dasarnya disiplin kerja selalu diharapkan suatu ciri individu dalam sebuah organisasi, karena dengan adanya kedisiplinan dalam perusahaan maka perusahaan akan berjalan dengan baik terutama dalam mencapai tujuannya (Desthiani, 2018).

Dari hasil analisis didapatkan nilai probabilitas dari variabel disiplin kerja yaitu 0,000 yang dimana lebih rendah dari tingkat alpha 0,05 artinya variabel disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel produktivitas pegawai dan nilai koefisien yang disailkan sebesar 0,647 maka dapat diartikan memiliki pengaruh terhadap produktivitas pegawai dan jika mengalami kenaikan 1% akan berdampak pada produktivitas pegawai karena akan mengalami kenaikan sebesar 0,647%, dengan asumsinya variabel lain konstan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ruauw et al. (2015) dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap produktivitas pegawai dengan hasil penelitiannya koefisien regresi yang dihasilkan sebesar 0,593 dengan arti jika mengalami kenaikan sebesar 1% maka produktivitas kerja akan naik sebesar 0,593%. Begitupun dengan hasil penelitian pada penelitian ini didapatkan pengaruh sebesar 0,647%.

Dalam perusahaan hal yang dapat diperhatikan pada pencapaian kinerja pegawai yaitu dari disiplin pegawai. Seseorang yang berhasil ataupun yang memiliki prestasi adalah seseorang yang mempunyai disiplin yang tinggi. Maka dari itu perusahaan perlu melakukan beberapa usaha agar para karyawannya melakukan pekerjaan yang lebih efisien dan efektif.

Kesimpulan dan Saran

Simpulan

Kesimpulan yang didapatkan pada penelitian ini ada tiga yaitu :

1. Variabel kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap produktivitas pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu. Maka dari itu kepemimpinan perlu diubah lebih demokratis lagi dengan menggunakan kepemimpinan partisipatif, supaya para karyawan merasa diikutsertakan atau dilibatkan pada kegiatan di perusahaan khususnya pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu.
2. Variabel kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan

terhadap produktivitas pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu.

3. Variabel disiplin kerja juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu. Maka dari itu kedisiplinan kerja perlu di berlakukan pada perusahaan untuk keberhasilan suatu perusahaan.

Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan pada penelitian diatasn maka peneliti memberikan saran yaitu :

1. Penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber referensi untuk penelitian selanjutnya dengan menggunakan tema yang sama.
2. Penelitian selanjutnya diharap bisa menambahkan lagi variabel penelitian, agar diketahui adanya variabel lain terhadap produktivitas pegawai.
3. penelitian selanjutnya juga diharap bisa melakukan penelitian dengan responden yang lebih luas lagi supaya penelitian penelitian bisa digunakan secara universal.

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, R. R. T. (2018). Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Bandung. *Jurnal Administrasi Negara*, 24(1), 17–32. <https://doi.org/10.33509/Jan.V24i1.63>
- Desthiani, U. (2018). Peranan Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Sekretari*, 5(1), 1–16.
- Dzulkifli, M. (2013). *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Direktorat Budidaya Dan Pascapanen Florikultura Jakarta Selatan)*.
- Giyarto, B. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekobis Dewantara*, 1(9), 1–11.
- Hari, M. (2010). Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt . Galamedia Bandung Perkasa. *Jurnal Manajerial*, 9(17), 97–111.
- Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., & Hopkins, D. (2007). Distributed Leadership And Organizational Change: Reviewing The Evidence. *Journal Of Educational Change*, 8(4), 337–347. <https://doi.org/10.1007/S10833-007-9048-4>
- Pramularso, E. Y. (2018). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan CV Inaura Anugerah Jakarta. *Widya Cipta*, 2(1), 40–46.
- Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, P. B. (2019). Does Culture, Motivation, Competence, Leadership, Commitment Influence Quality Performance? *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 7(2), 201. <https://doi.org/10.35314/Inovbiz.V7i2.1210>
- Purwanto, A., Primahendra, R., Sopa, A., Kusumaningsih, S. W., & Pramono, R. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformational, Authentic,

- Authoritarian, Transactional Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Di Tangerang. *Journal EVALUASI*, 4(1), 20. <https://doi.org/10.32478/Evaluasi.V4i1.342>
- Rosa, E. M., Nurachmah, E., & Budiharto. (2012). *Hubungan Antara Kohesivitas Kelompok Dan Sikap Perawat Pelaksana Dengan Produktivitas Kerja Perawat Pelaksana Diruang Rawat Inap RSUPN. DR. Ciptomangunkusumo*. <https://doi.org/10.2331/Suisan.35.791>
- Ruauw, A. C. ., Lengkong, D., & Mandey, J. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai (Suatu Studi Di Kantor Kelurahan Tingkulu Kecamatan Wanea Kota Manado). *Jurnal Administrasi Publik UNSRAT*, 3(31).
- Rumondor, V. W. (2013). Motivasi, Disiplin Kerja, Dan Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Pada Badan Kepegawaian Dan Diklat Daerah Minahasa Selatan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(4), 1042–1052. <https://doi.org/10.35794/Emb.a.V1i4.2844>
- Sunarsi, D., & MM, C. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Dki Cabang Pembantu Pondok Labu-Jakarta Selatan. *JENIUS (Jurnal Ilm. Manaj. Sumber Daya Manusia)*, 1(1), 22-51.
- Sutrisno, S. (2013). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah). *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1).
- Suwanto, S., Sunarsi, D., Erlangga, H., Nurjaya, N., & Haryadi, R. N. (2022). Pengaruh Pemberian Reward dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja yang Berdampak pada Kinerja Karyawan pada PT Surya Pratama Gemilang di Bekasi. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(2), 471-484.
- Ubaid, A. F., El Fachmi, A. K., & Suherman, H. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Caraka Pilar Mandiri. *PEKOBIS Jurnal Pendidikan, Ekonomi Dan Bisnis*, 2(3), 1–19.
- Uli, T. A. (2017). *Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai PT. PLN (Persero) Area Tanjungpiang*.

Peran Kepemimpinan Strategis Dalam Menghadapi Kondisi Era Angsa

¹Guntur Sasongko, ²Yohanis Kalambo, ³Rizaldi Indra Janu, ⁴Sarfiliaty Anggiani

Universitas Trisakti, Jakarta, Indonesia

Email : ¹gusang610@gmail.com, ²kalambo15960@gmail.com,
³rizaldi.ij@gmail.com, ⁴regina992001@yahoo.com

(Diterima: Januari 2022; Direvisi: Februari 2022; Dipublikasikan: Mei 2022)

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji peran dari kepemimpinan strategis dalam menghadapi suatu kondisi ketidakpastian dan kondisi yang tidak terprediksi yang diistilahkan dengan Era Angsa. Kondisi ini memerlukan kemampuan manajerial di level atas untuk merumuskan strategi dan menyusun model kepemimpinan strategis adaptif yang mampu memprediksi, mencegah, mengelola, dan mengatasi krisis dalam kondisi ketidakpastian dan tidak terprediksi tersebut. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, pengukuran menggunakan semPLS, dengan menyebarkan kuesioner kepada 80 responden terpilih di beberapa organisasi pemerintah dan swasta serta membuat kerangka konseptual untuk mengeksplorasi bentuk kepemimpinan strategis di bawah ketidakpastian. Dari hasil analisa data dan pengujian hipotesa ditemukan bahwa dalam menghadapi kondisi ketidakpastian faktor Complexity Leadership Capability berpengaruh terhadap Strategic Leadership Responsibility. Disisi lain, hasil hipotesa menunjukkan bahwa kondisi new mental dan adaptasi kebiasaan baru tidak berpengaruh terhadap Complexity Leadership Capability. Sedangkan Strategic Leadership Responsibility tidak berpengaruh terhadap Strategic adaptive Capability. Pemimpin organisasi perlu mendesain ulang model mental dan pendekatan kepemimpinan yang merefleksikan kondisi kebiasaan baru dalam kondisi ketidakpastian dan tidak terprediksi.

Kata Kunci: Era Angsa, Kepemimpinan Strategis, Ketidakpastian, Kemampuan Adaptif, Normal Baru

PENDAHULUAN

Dalam menghadapi perubahan lingkungan dan ketidakpastian saat ini, sebuah organisasi membutuhkan ketahanan inti kemampuan untuk bertahan hidup. Tapi apa yang menciptakan ketahanan dalam sebuah organisasi? Ketahanan organisasi bukan hanya tentang meminimalkan dan mengelola eksposur risiko, tetapi juga tentang menciptakan organisasi dengan kelincahan untuk beradaptasi dengan tantangan tak terduga dan kemampuan untuk menangkap peluang dari kesulitan (Seville, 2016). Penelitian ini mengkaji kemampuan dari kepemimpinan strategik dalam menghadapi kondisi ketidakpastian serta memberikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan pada situasi ketidakpastian yang akan berdampak pada tujuan organisasi. Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Adobor (2021) mengungkapkan bahwa peran kepemimpinan strategis dalam kondisi dari ketidakpastian dan ketidakpastian atau era "Swan" memerlukan perumusan strategi yang berfokus pada pola pikir baru, kemampuan organisasi yang lebih selaras dengan ketidakpastian dan ketidakpastian yang tinggi.

Hari ini, orang berbicara tentang "normal baru," beberapa penerimaan bahwa frekuensi fenomena dampak tinggi ini mungkin permanen fitur kehidupan kita dan bahwa kita sebaiknya belajar untuk hidup bersama mereka. Kami berpendapat di sini bahwa strategis pemimpin perlu mengembangkan pola pikir baru dan kemampuan organisasi, lebih selaras dengan ketidakpastian.

Pada penelitian sebelumnya, disebutkan bahwa penguji memiliki beberapa batasan, yakni pertama, para peneliti tidak membuat klaim kausalitas atas hasil pengujian mereka, sehingga penemuan tersebut bersifat makalah konseptual. Namun, makalah tersebut menawarkan daftar proposisi yang dapat diuji secara empiris. Kedua, penelitian tersebut menghilangkan faktor-faktor pada tingkat individu seperti kepribadian, watak, karisma, dan kecerdasan emosional. Sehingga pada penelitian ini diperlukan sebuah struktur baru untuk memahami bagaimana variabel yang akan diuji dapat mempengaruhi yang lain untuk memiliki dampak kepemimpinan yang lebih sukses pada keunggulan organisasi.

Mereka pasti disengaja dan dimanifestasikan sebagai fungsi manajemen puncak. Gagasan bahwa apa yang organisasi ingin menjadi atau mengapa ia ingin mereproduksi dirinya sendiri adalah penjelasan yang kuat tindakan (Poulis & Poulis, 2016). Penelitian ini bertujuan untuk menambah literatur kepemimpinan strategik untuk mencapai tujuan penelitian khususnya dalam menghadapi kondisi ketidakpastian atau Era "Swan". Oleh karena itu, penelitian ini menambahkan beberapa variabel seperti sistem adaptif yang kompleks, dan perilaku diri dari seorang pemimpin agar tercapai perencanaan strategis untuk mengganggu hubungan antara manajemen dan keunggulan sebuah organisasi.

Maka, dalam penelitian ini akan memperkuat hasil studi sebelumnya dengan menambahkan beberapa variabel antara lain pada analisa Sistem Kompleksitas Analisis, dan

pembagian angket kepada narasumber terpilih. Temuan pada penelitian ini juga akan berkontribusi pada nilai kepemimpinan strategis dan praktik perencanaan strategis bagi pembuat kebijakan, pemimpin, dan profesional untuk meningkatkan tujuan organisasi secara keseluruhan dalam menghadapi kondisi era “Swan”.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kepemimpinan strategis

Tidak ada definisi kepemimpinan strategis yang disepakati secara universal. Samimi *et al* (2020) mendefinisikan kepemimpinan strategis sebagai fungsi yang dilakukan oleh individu di tingkat atas sebuah organisasi (CEO, anggota TMT, Direktur, Manajer Umum) yang dimaksudkan untuk memiliki konsekuensi strategis bagi perusahaan.

Seorang pemimpin secara strategis haruslah berorientasi pada profitabilitas organisasi untuk kelangsungan organisasi. Profitabilitas adalah salah satu indikator yang dapat dipertimbangkan untuk menilai tingkat efektifitas kinerja manajemen dalam menjalankan perusahaan dengan melihat dari tingkat keuntungan yang didapatkan (Indracahya & Faisol, 2017). Tingginya tingkat profitabilitas yang dicapai perusahaan berarti semakin tinggi pula nilai perusahaan dan meningkatkan nilai perusahaan tersebut diperlukan pula untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Putranto & Elan, 2018).

2. Complexity leadership

Perilaku kepemimpinan destruktif dalam manajemen krisis telah disarankan untuk berhubungan terhadap perilaku pemimpin dalam keadaan biasa. Alasan yang mendasari untuk terlalu banyak bekerja mungkin keinginan untuk menyelesaikan tugas jika pemimpin pasif (bawahan mengambil alih tugas pemimpin selain tugas mereka sendiri) atau takut terkena pelanggaran, ancaman dan/atau hukuman jika bawahan tidak berusaha lebih keras (Fors Brandebo, 2018). Satu-satunya tanggung jawab pemimpin adalah menginspirasi dan mendorong pemikiran kreatif (Kwon & Cho, 2016).

Karyawan adalah penggerak dan pendorong inovasi dan kreativitas dalam organisasi, dan sangat penting bahwa persepsi mereka tentang kepemimpinan dan praktik organisasi lainnya memfasilitasi proses tersebut (Khalili, 2016). Pemimpin, sebagai agen manusia utama, dan mengingat posisinya, memainkan peran penting dalam memfasilitasi inovasi manajemen (Chang, 2016). Pemimpin menginspirasi pengikut dan membuat mereka lebih sadar akan pentingnya misi dan tujuan organisasi sehingga mereka dapat berpikir kreatif dan tampil di luar ekspektasi. Pemimpin mengakui kontribusi pengikut dan terus mendorong mereka untuk mencari ide-ide baru secara internal dan eksternal. Pemimpin mempromosikan pembelajaran organisasi, yang dianggap sebagai salah satu anteseden paling

penting dari inovasi organisasi (Villaluz & Hechanova, 2018).

Kepemimpinan adalah kinerja yang kompleks berdasarkan latihan mempengaruhi pengikut. Ini adalah salah satu faktor terpenting yang menentukan inovasi organisasi, karena pemimpin biasanya adalah anggotanya yang memicu proses inovasi dengan memutuskan untuk memperkenalkan ide-ide baru dan berbeda. Inovasi organisasi membutuhkan kepemimpinan suportif yang mendorong pembelajaran dan komunikasi terbuka serta menyediakan sumber daya yang dibutuhkan individu untuk berinovasi. Inovasi organisasi yang mendorong kinerja dapat berupa hasil dari gaya kepemimpinan tertentu atau beberapa faktor organisasi lainnya seperti kerja tim, kolaborasi, dan pembelajaran. Lebih jauh lagi, kepemimpinan secara tidak langsung dapat meningkatkan inovasi organisasi melalui dampaknya pada variabel-variabel yang mengintervensi seperti iklim organisasi, strategi dan pembelajaran, yang secara langsung terkait. Gaya kepemimpinan seperti itu tidak akan menjadi pendekatan tunggal, melainkan akan menjadi pendekatan pelengkap untuk melibatkan pemimpin dan karyawan satu sama lain dan dengan demikian mengubah iklim organisasi untuk mendukung inovasi (Liao *et al.*, 2017). Keterlibatan dalam kegiatan eksplorasi atau radikal yang bertujuan untuk memenuhi pasar

baru dan kebutuhan pelanggan dan kegiatan eksploitatif atau tambahan yang berhubungan dengan kebutuhan pelanggan dan kondisi pasar yang ada (Fu *et al.*, 2018). Kesimpulan bahwa perspektif sistem yang kompleks memperkenalkan logika kepemimpinan baru kepada teori kepemimpinan dengan memahami kepemimpinan.

3. *Strategic adaptive capability (SAC)*

Ketahanan adalah kemampuan dinamis yang harus dipupuk dan dipelihara secara proaktif waktu. Ketika sebuah organisasi mengalami perubahan normal, tingkat ketahanannya akan berfluktuasi. Sifat ketahanan yang dinamis ini ditunjukkan dengan jelas oleh bisnis pelacakan penelitian pemulihan dari gempa bumi 2010/2011 di Christchurch, Selandia Baru, sebagai kumulatif krisis berdampak pada kapasitas organisasi untuk mengatasinya (Seville, 2016). Dalam bentuk organisasi apa pun diperlukan untuk mendukung ketahanan strategis. Perilaku dan keyakinan wirausaha adalah ditandai dengan mengambil risiko dan melihat peluang, dan dengan optimisme dan ketekunan (Adomako *et al.*, 2016).

Hal ini ditunjukkan dengan perubahan kondisi inheren yang masih rentan dengan berbagai ancaman terhadap kondisi adaptif yang telah pulih dan dapat bertahan dalam menghadapi ancaman di masa yang akan datang. Dalam konteks creative entrepreneurship, resiliensi dilakukan melalui proses kreatif

untuk membangun kapasitas adaptif (Simonen *et al.*, 2020)

Kepemimpinan strategis perlu mengkonfigurasi ulang pemikiran mereka, dan organisasi untuk membangun kemampuan adaptif strategis untuk mengelola dan memimpin di zaman ini dari Angsa. Secara khusus, para pemimpin strategis perlu mengkonfigurasi ulang model mental mereka sejalan dengan ketidakpastian, nonlinier, dan ketidakpastian, pendekatan kepemimpinan mereka untuk mencerminkan kompleksitas lingkungan, arsitektur organisasi internal mereka untuk mempromosikan kemampuan beradaptasi strategis, dan konfigurasi ulang model bisnis mereka untuk mencerminkan lingkungan dan dinamisme strategis.

4. Konfigurasi kepemimpinan untuk meningkatkan kemampuan *Strategic adaptive*

Para pemimpin strategis perlu mengembangkan pola pikir baru dengan memikirkan organisasi sebagai sistem adaptif yang kompleks, menerima ketidakpastian dan ketidakpastian sebagai new normal, dan terlibat secara spesifik perilaku yang diarahkan oleh pemimpin. Proses dimana organisasi mengendalikan dan melaksanakan kegiatan yang mengarah pada inovasi dan dengan demikian meningkatkan nilai yang dirasakan pelanggan disebut proses inovasi. Dimulai dengan pembangkitan ide, diikuti dengan pemilihan ide dan pengembangan ide, dan diakhiri dengan difusi ide.

Beberapa indikator mengukur kinerja inovasi.

Aspek tersebut meliputi aspek internal yang berkaitan dengan inovasi organisasi sebelum dan sesudah, aspek teknis yang berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mengubah ide menjadi produk yang nyata, aspek komersial yang terkait dengan kemampuan organisasi untuk benar-benar menjual produk, aspek sosial yang terkait dengan tanggung jawab sosial perusahaan dan aspek ekonomi. terkait dengan kinerja keuangan (Fontana & Musa, 2017). Beban pekerjaan dalam organisasi menjadi pertimbangan, Terlalu banyak bekerja juga bisa menjadi konsekuensi bawahan ketika terkena destruktif kepemimpinan. Kepemimpinan destruktif telah dikaitkan dengan beban kerja yang tinggi dan kecanduan kerja (Molino *et al.*, 2019)

5. *New Normal*

Sebuah kondisi dimana terjadi perubahan besar tatanan masyarakat dari aktifitas sehari-hari yang menimbulkan gejolak ekonomi dan sebuah krisis, sementara krisis lintas batas yang muncul menimbulkan tantangan signifikan terhadap pengaturan kelembagaan yang terpusat (Boin, 2019). Hal ini ditunjukkan dengan perubahan kondisi inheren yang masih rentan dengan berbagai ancaman terhadap kondisi adaptif yang telah pulih dan dapat bertahan dalam menghadapi ancaman di masa yang akan datang.

Dalam konteks creative entrepreneurship, resiliensi dilakukan melalui proses kreatif untuk membangun kapasitas adaptif (Simonen *et al.*, 2020). Kepemimpinan yang efektif memainkan peran penting dalam mengelola bisnis di lingkungan bisnis saat ini, karena cara lama manajemen bisnis tidak cukup untuk menopang perusahaan di pasar modern (Sow & Aborbie, 2018).

6. New Mental Models

Mengidentifikasi pengembangan model mental baru sebagai salah satu fungsi pemimpin strategis. Teori-teori yang menantang pandangan konvensional dan realitas yang telah dilupakan dapat memungkinkan kita untuk memikirkan masalah dengan cara baru. Teori kompleksitas dan pendahulunya, teori chaos tampaknya menawarkan beberapa yang paling kuat alat untuk membangun pemahaman baru tentang ketidakpastian dan organisasi yang sesuai isu-isu, termasuk proses dan fungsi kepemimpinan strategis karena teori-teori ini fokus pada kompleksitas, ketidakpastian, dan ketidakpastian.

Organisasi peneliti telah menggunakan teori untuk

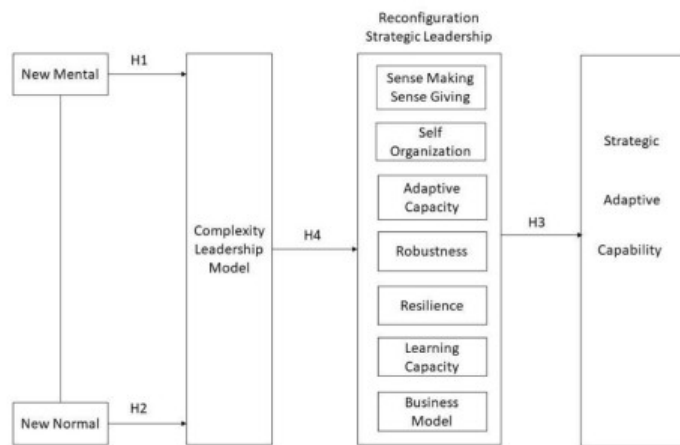
memahami pembaruan diri dan kepemimpinan (Alfoqahaa & Jones, 2020). Ide yang sama mungkin berguna untuk bagaimana pemimpin strategis mengelola di bawah ketidakpastian dan ketidakpastian yang tinggi terkait dengan peristiwa seperti COVID-19. Pemahaman yang lebih besar tentang fenomena yang muncul, termasuk bagaimana organisasi dapat berevolusi bersama dengan perubahan dinamis di lingkungan mereka menawarkan strategi pemimpin.

7. Mengkonfigurasi ulang tugas kepemimpinan, dan fungsi, dan organisasi untuk meningkatkan SAC

Pemimpin strategis harus terlibat dengan fungsi kepemimpinan kunci yang diperlukan untuk mengelola di bawah ketidakpastian yaitu masuk akal dan memberi akal, mendorong pengorganisasian diri, membangun kapasitas adaptif organisasi mereka, membangun organisasi yang kuat dan tangguh organisasi, dan menumbuhkan pembelajaran organisasi.

8. Design Penelitian

Adapun design dalam penelitian ini tertera dalam gambar 1 di bawah ini :



Gambar 1. Design Penelitian

Hipotesis

- H1 : New Mental Model memiliki pengaruh positive terhadap konfigurasi ulang kepemimpinan (*Complexity Leadership Model*)
- H2 : New Normal/ Era memiliki pengaruh positive terhadap konfigurasi ulang kepemimpinan (*Complexity Leadership Model*)
- H3 : *Complexity Leadership Model* memiliki pengaruh positive terhadap *Strategic Leadership Responsibility*
- H4 : *Strategic Leadership Responsibility* memiliki pengaruh positive terhadap *Strategic Adaptive Capability*

menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan pengaruh antar variabel New normal, new mental terhadap Complexity Leadership yang akan berdampak akhir pada strategic adaptive capability dengan kata lain sesuai pada judul penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi peran dari kepemimpinan strategis dalam menghadapi suatu kondisi ketidakpastian dan kondisi yang tidak terprediksi yang diistilahkan dengan Era Angsa.

2. Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini mayoritas dari tempat peneliti bekerja yaitu Kementerian Investasi Republik Indonesia, PUSHIDROSAL dan PT Indec Diagnostics. Jumlah sampel yang terkumpul sejumlah 80 sampel dengan rentang waktu penyebaran quisioner di bulan november 2021 menggunakan angket google form.

METODE PENELITIAN

1. Metode Analisa data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif eksplanatori dengan pengolahan data menggunakan sem PLS. Penelitian eksplanatori (*explanatory research*) merupakan penelitian yang bertujuan untuk

Data sampel laki laki berjumlah 92,5% dan perempuan 7,5%.

HASIL PENELITIAN

1. Analisis Struktur Persamaan Model

Convergent Validity

Analisis terhadap validitas konvergen dilakukan untuk melihat korelasi pengukuran dengan pengukuran lain dari suatu konstruk yang sama. Menurut Hair *et al.* (2017), item-item yang merupakan indikator pengukuran dari suatu konstruk harus berbagi proporsi varian yang tinggi. Nilai yang dievaluasi untuk mengetahui

validitas konvergen adalah nilai *outer loading* dan *average variance extracted*(AVE). Nilai *outer loading* menggambarkan seberapa besar korelasi setiap indikator dengan suatu konstruk. Validitas konvergen dianggap layak apa bila nilai *outer loading* \geq 0,5. Sedangkan, nilai AVE menggambarkan seberapa besar variabel manifes mewakili konstruklatennya. Semakin besar AVE, maka semakin variabel manifes mewakili konstruklatennya. Validitas konvergen dianggap layak apa bila nilai AVE \geq 0,5

Tabel 1. *Validity Convergent*

Variable	Indikator	Outer Loading	AVE	Kesimpulan
Strategic Adaptive Capability	AC1	-0.603	0.345	Not Valid
	AC2	0.215		
	AC3	0.790		
Complexity Leadership Capability	CLC1	0.654	0.462	Not Valid
	CLC2	0.508		
	CLC3	0.781		
	CLC4	0.588		
	CLC5	0.749		
	CLC6	0.755		
Strategic Leadership Responsibility	LR1	0.695	0.541	Valid
	LR10	0.846		
	LR11	0.835		
	LR12	0.820		
	LR13	0.858		
	LR14	0.708		
	LR15	0.796		
	LR2	0.698		
	LR3	0.745		
	LR4	0.558		
	LR5	0.707		
	LR6	0.510		
	LR7	0.635		
	LR8	0.688		
	LR9	0.830		
New Mental	M1	0.822	0.509	Valid
	M2	0.642		
	M3	0.662		
New Normal	N1	0.811	0.634	Valid
	N2	0.795		
	N3	0.782		

Sumber: Data Diolah (2021)

Berdasarkan tabel 1, terdapat masalah secara keseluruhan pada nilai AVE setiap dimensi dimana hasil dari pengujian validitas menunjukkan bahwa tidak seluruh indikator penelitian memiliki nilai loading factor >0,5 dan nilai

Average Variant Extracted (AVE) tidak >0,5. Dengan demikian konstruk validity di katakan tidak valid, sehingga harus ada indikator yang di eliminasi dari model penelitian.

Tabel 2. Tabel *Validity Convergent*

Variable	Indikator	Outer Loading	AVE	Kesimpulan
Strategic Adaptive Capability	AC3	1.000	1.000	Valid
	CLC1	0.685		
Complexity Leadership Capability	CLC3	0.757	0.576	Valid
	CLC5	0.805		
	CLC6	0.783		
	LR1	0.707		
Strategic Leadership Responsibility	LR10	0.855	0.541	Valid
	LR11	0.845		
	LR12	0.834		
	LR13	0.869		
	LR14	0.722		
	LR15	0.804		
	LR2	0.680		
	LR3	0.736		
	LR4	0.553		
	LR5	0.689		
	LR6	0.492		
	LR7	0.613		
New Mental	LR8	0.668	1.000	Valid
	LR9	0.843		
New Normal	M1	1.000	0.635	Valid
	N1	0.815		
	N2	0.774		
	N3	0.800		

Sumber: Data Diolah (2021)

Berdasarkan tabel 2, hasil dari pengujian validitas menunjukkan bahwa seluruh indikator penelitian memiliki nilai loading factor >0,5 dan nilai Average Variant Extracted (AVE) >0,5. Dengan demikian konstruk validity dikatakan valid.

Pengujian konsistensi internal dilakukan dengan melihat nilai cronbach's alpha dan composite reliability. Nilai composite reliability sudah cukup untuk menentukan nilai reliabilitas karena memiliki estimasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan cronbach's alpha .

2. Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 3. Tabel Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Hasil
Adaptive Capability	1.000	1.000	1.000	Reliable
Complexity Leadership Capability	0.752	0.753	0.844	Reliable
New Mental	1.000	1.000	1.000	Reliable
New Normal	0.712	0.712	0.839	Reliable

Strategic Leadership Responsibility	0.937	0.945	0.945	Reliable
--	--------------	--------------	--------------	-----------------

Sumber: Data Diolah (2021)

Penilaian reliabilitas dapat dilihat dari nilai *composite reliability* yang memiliki nilai lebih besar daripada 0,6 dan nilai *cronbach's alpha* lebih besar daripada 0,6. Berdasarkan tabel 4.2, dapat terlihat bahwa seluruh nilai *composite reliability* memiliki nilai lebih dari 0,8 dan *cronbach's alpha* lebih dari 0,7. Dengan demikian seluruh variabel pada penelitian ini dinyatakan reliabel.

3. Discriminant Validity

Analisis terhadap validitas diskriminan dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu konstruk berbeda dengan konstruk lain. Artinya suatu konstruk hanya digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Metode yang digunakan untuk mengevaluasi tingkat validitas

diskriminan adalah evaluasi kriteria Fornell-Larcker, nilai cross loading, dan HTMT.

4. Analisis Fornell-Larcker

Validitas diskriminan dengan mengevaluasi kriteria Fornell-Larcker untuk memastikan bahwa konstruk tersebut valid dengan syarat konstruk tersebut berbagi lebih banyak variance dengan konstraknya sendiri, bukan dengan konstruk lain. Evaluasi dilakukan dengan cara melihat square root AVE di setiap konstruk harus lebih besar dibandingkan AVE konstruk lain (Joe F Hair Jr et al., 2014). Berdasarkan tabel 4, nilai square root AVE dari setiap dimensi memiliki nilai terbesar pada konstruk masing-masing. Dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah pada kriteria Fornell-Larcker.

Tabel 4. Pengujian Validitas Diskriminan: *Fornell-Larcker*

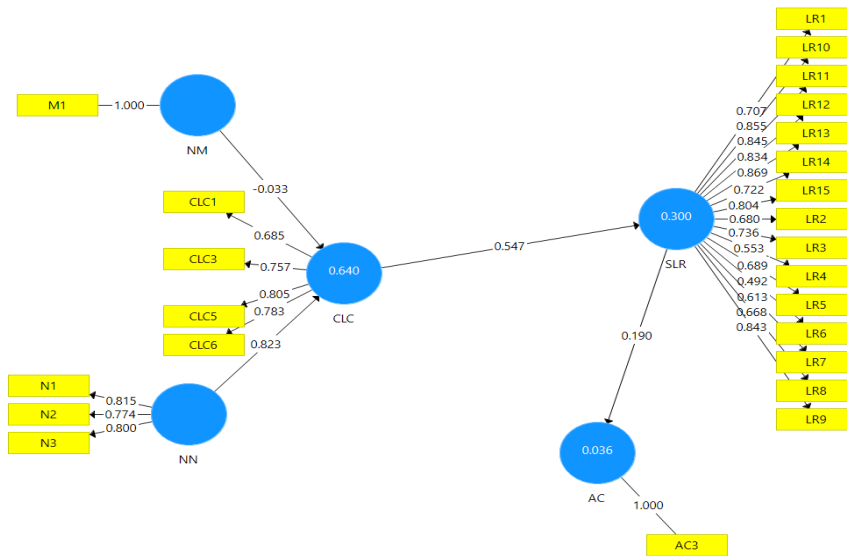
	Adaptive Capability	Complexity Leadership Capability	New Mental	New Normal	Strategic Leadership Responsibility
Adaptive Capability	1.000				
Complexity Leadership Capability	-0.057	0.759			
New Mental	-0.022	0.559	1.000		
New Normal	-0.038	0.800	0.719	0.797	
Strategic Leadership Responsibility	0.190	0.547	0.540	0.594	0.736

Sumber: Data Diolah (2021)

5. Analisis Model Struktural

Setelah melakukan pengujian model pengukuran reflektif, tahap selanjutnya adalah melakukan pengujian terhadap model struktural.

Adapun pengujian terhadap model structural terdiri dari kolinearitas, pengukuran R-Squaredan pengujian hipotesis hubungan kausal.



Gambar 2. Bootstrapping result

6. Kolinearitas

Analisis terhadap collinearity dilakukan untuk memastikan tidak ada interkorelasi atau kolinearitas antar variabel. Collinearity adalah adanya dua atau lebih indikator yang sama berada dalam satu bloke ndikator.

Suatu model memiliki indikasi collinearity apabila memiliki nilai Inner Variance Inflation Factor (VIF) < 0,2 atau > 5. Berdasarkan tabel 4.6, nilai dari setiap konstruk mencerminkan bahwa tidak terdapat collinearity dalam model

Tabel 5. Analisis Kolinearitas

	Adaptive Capability	Complexity Leadership Capability	New Mental I	New Normal	Strategic Leadership Responsibility
Adaptive Capability					
Complexity Leadership Capability					1.000
New Mental		2.068			
New Normal		2.068			
Strategic Leadership Responsibility	1.000				

Sumber: Data Diolah (2021)

7. R² (R square)

Analisis R² digunakan untuk mengetahui seberapa besar variability variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variable eksogen. Semakin besarnilai R², maka variable eksogen tersebut semakin tepat

menjelaskan variabel endogen. Menurut Hair (2014), ada tiga pembagian kriteria R² yaitunilai 0,19 untuk lemah; 0,33 untuk moderat; dan 0,67 untuk substansial. Semakin mendekati nilai 1, maka tingkat akurasi prediksi dikatakan sempurna (Hair

Jr., J.F., Ringle, C., Sarstedt, 2011).

Tabel 6. Tabel R² (R square)

	R Square	R Square Adjusted
Adaptive Capability	0.036	0.024
Complexity Leadership Capability	0.640	0.631
Strategic Leadership Responsibility	0.300	0.291

Sumber: Data Diolah (2021)

Nilai R² (R square) digunakan untuk mengetahui besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dapat terlihat melalui Tabel 4.7 bahwa Adaptive Capability dapat di jelaskan oleh variable eksogen Strategic Leadership responsibility sebesar 3%. Sedangkan Strategic Leadership Responsibility dapat di jelaskan oleh variable eksogen Complexity Leadership Capability sebesar 30% dan Complexity Leadership Capability dapat di jelaskan oleh variable eksogen new normal dan new metal sebesar 64%.

8. F² Test (Fsquare)

Analisis F² digunakan untuk menentukan apakah pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen signifikan apabila terdapat perubahan (misalnya variabel eksogen dihapus). Jika F² > 0,02 artinya pengaruh lemah; F² > 0,15 artinya pengaruh moderat; dan F² > 0,35 artinya pengaruh Kuat.

Tabel 7. Tabel F² (F square)

Variable Dihapus	Variable terdampak	Pengaruh
Complexity Leadership Capability	Strategic Leadership Responsibility	42%
New Mental	Complexity Leadership Capability	0.1%
New Normal	Complexity Leadership Capability	91%
Strategic Leadership Responsibility	Adaptive Capability	3.7%

9. Stone-Geisser Q² Test (Q square)

Uji evaluasi Stoner-Geisser digunakan untuk melihat *predictive relevance*. Model dikatakan memiliki nilai *predictive relevance* baik apabila nilai Q² > 0.6. Jika nilai Q² < 0.6 maka model dinyatakan kurang memiliki *predictive relevance*.

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2)(1 - R2^2)(1 - R3^2)$$

$$= 1 - (1 - 0,036)(1 - 0.640)(1 - 0.300)$$

$$Q^2 = 0,757$$

Hasil perhitungan Q² menunjukkan angka 0,757 dan dapat dinyatakan bahwa model penelitian memiliki nilai *predictive relevance* yang sangat baik.

10. Uji Hipotesis

Peneliti menggunakan *two-tailed test* dengan level signifikansi 5%. Hipotesis akan diterima apabila *t-value* di atas 1,96 atau di bawah - 1,96. Pengujian dilakukan menggunakan teknik *bootstrapping* dengan 5.000 *subsamples* sesuai dengan rekomendasi Hair *et al.* (2017).

11. Uji Hipotesis Direct Effect

Tabel 8. Hasil Uji *Direct Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Complexity Leadership Capability -> Strategic Leadership Responsibility	0.547	0.563	0.080	6.850	0.000
New Mental -> Complexity Leadership Capability	-0.033	-0.041	0.141	0.235	0.814
New Normal -> Complexity Leadership Capability	0.823	0.840	0.125	6.588	0.000
Strategic Leadership Responsibility -> Adaptive Capability	0.190	0.179	0.127	1.488	0.137

Sumber: Data Diolah (2021)

Evaluasi model struktural koefisien jalur dapat dilihat dari hasil tiap. Hubungan antar variabel dapat dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistics* >1,96 dan nilai *p-value* <0,05. Dapat dilihat dari Tabel 4.9 bahwa pada uji hipotesis Complexity Leadership Capability -> Strategic Leadership Responsibility memiliki nilai *t-statistics* 6.850 yang lebih besar daripada 1,96 dan *p-value* 0,000 yang lebih kecil dari pada 0,05. Dengan ini dapat dinyatakan bahwa H1 diterima atau artinya Complexity Leadership Capability -> Strategic Leadership Responsibility berpengaruh terhadap UB.

Uji hipotesis New Mental -> Complexity Leadership Capability memiliki nilai *t-statistics* 0.235 yang lebih kecil daripada 1,96 dan *p-value* 0,814 yang lebih besardaripada 0,05. Dengan ini dapat dinyatakan bahwa H2 ditolak atau artinya New Mental tidak berpengaruh signifikan terhadap Complexity Leadership Capability.

Uji Hipotesis New Normal -> Complexity Leadership Capability memiliki nilai *t-statistics* 6.588 yang lebih besar dari pada 1,96 dan *p-value* 0,000 yang lebih kecil dari pada 0,05. Dengan ini dapat dinyatakan bahwa H3 diterima atau artinya New Normal berpengaruh terhadap Complexity Leadership Capability.

Uji hipotesis Strategic Leadership Responsibility -> strategic Adaptive Capability memiliki nilai *t-statistics* 1.488 yang lebih kecil daripada 1,96 dan *p-value* 0,137 yang lebih besar daripada 0,05. Dengan ini dapat dinyatakan bahwa H4 ditolak atau artinya Strategic Leadership Responsibility tidak berpengaruh terhadap strategic Adaptive Capability.

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan data analisa yang di dapatkan pada bab 4 maka peneliti dapat menarik kesimpulan dengan mengaitkan hipotesa dan

landasan teori yang telah di sampaikan sebagai berikut :

- a. New Mental tidak berpengaruh signifikan terhadap *Complexity Leadership Capability*.

Perubahan mental psikologis seorang pemimpin dalam menghadapi perubahan yang penuh ketidakpastian dan ketidakdugaan ini dalam data analisis yang di dapatkan tidak berpengaruh signifikan terhadap perihal kemampuan seorang pemimpin dalam menghadapi dinamika sebagai macam persoalan yang terus berganti dalam tempo tentan waktu yang singkat dan tidak mudah untuk dapat di prediksi arah perubahan nya.

- b. New Normal berpengaruh terhadap *Complexity Leadership Capability*.

Perubahan lingkungan dari sebuah kondisi rutin yang berlaku dimasyarakat pada umumnya menjadi sebuah kondisi yang baru menuntut perubahan perilaku sehari hari, perubahan tersebut dari data analisa yang di dapatkan berpengaruh terhadap kemampuan seorang pemimpin untuk menghadapi berbagai macam permasalahan dalam organisasi.

- c. *Complexity Leadership Capability* berpengaruh terhadap *Strategic Leadership Responsibility*

Berdasarkan data analisa yang di dapatkan maka Kemampuan seorang pemimpin dalam menghadapi dinamika sebagai macam persoalan yang terus berganti dalam tempo tentan

waktu yang singkat dan tidak mudah untuk dapat di prediksi arah perubahan berpengaruh terhadap tanggung jawab seorang pemimpin dalam hal strategi perusahaan yang menuntut perubahan strategi untuk menghadapi perubahan lingkungan yang berdampak pada perubahan ekonomi global sehingga perlu kesadaran dalam menjaga kelangsungan organisasi di tengah kondisi New Normal.

- d. *Strategic Leadership Responsibility* tidak berpengaruh terhadap *Strategic adaptive Capability*.

- e. Dari rangkain pengaruh awal penelitian serta landasan teori yang di paparkan kemudian dilakukan pengambilan data serta pengolahan data maka hasil data analisis untuk mengukur pengaruh akhir variabel. Maka tanggung jawab seorang pemimpin dalam hal strategi perusahaan didapatkan tidak memiliki pengaruh terhadap Kemampuan organisasi untuk merasakan peristiwa di lingkungan, dan meresponsnya dengan cepat bertumpu pada adaptif strategisnya kemampuan organisasi.

2. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan hasil penelitian ini, maka dapat di rekomendasikan beberapa saran untuk penelitian selanjutnya dan sebagai bahan pertimbangan bagi pengambil keputusan dalam organisasi, sebagai berikut :

- a. Di harapkan peneliti selanjutnya melakukan pengambilan data dengan latar belakang di khususkan pada satu struktural top management organisasi ataupun corporate struktural organisasi pada level top management.
- b. Di harapkan peneliti selanjutnya dapat melakukan perluasan sampel terhadap organisasi dengan pengakategorian organisasi yang terdampak positive dan negative terhadap kondisi New Normal.

DAFTAR PUSTAKA

- Adobor, H., Darbi, W. P. K., & Damoah, O. B. O. (2021). Strategy in the era of “swans”: the role of strategic leadership under uncertainty and unpredictability. *Journal of Strategy and Management*.
- Adomako, S., Danso, A., Uddin, M., & Damoah, J. O. (2016). Entrepreneurs’ optimism, cognitive style and persistence. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Alfoqahaa, S., & Jones, E. (2020). Leading at the edge of chaos: historical perspectives on the qualities of leadership for cultural diversity and conflict resolution. *International Journal of Public Leadership*.
- Boin, A. (2019). The Transboundary Crisis: Why we are unprepared and the road ahead. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(1), 94–99.
- Chang, Y.-Y. (2016). Multilevel transformational leadership and management innovation: Intermediate linkage evidence. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Fontana, A., & Musa, S. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation management and its measurement validation. *International Journal of Innovation Science*.
- Fors Brandebo, M. (2018). *Destruktivt ledarskap vid krishantering*. Försvarshögskolan (FHS).
- Fu, X., Mohnen, P., & Zanello, G. (2018). Innovation and productivity in formal and informal firms in Ghana. *Technological Forecasting and Social Change*, 131, 315–325.
- Hair Jr, Joe F, Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*.
- Hair Jr, Joseph F, Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. saGe publications.
- Indracahya, E., & Faisol, D. A. (2017). The Effect of Good Corporate Governance Elements, Leverage, Firm Age, Company Size, and Profitability on Earnings Management. *Jurnal Profita*. Volume 10. No. 2. Agustus.
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate.

Management Decision.

- Kwon, K., & Cho, D. (2016). How transactive memory systems relate to organizational innovation: the mediating role of developmental leadership. *Journal of Knowledge Management*.
- Liao, S.-H., Chen, C.-C., Hu, D.-C., Chung, Y.-C., & Liu, C.-L. (2017). Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Molino, M., Cortese, C. G., & Ghislieri, C. (2019). Unsustainable working conditions: The association of destructive leadership, use of technology, and workload with workaholism and exhaustion. *Sustainability*, 11(2), 446.
- Poulis, K., & Poulis, E. (2016). Problematizing fit and survival: transforming the law of requisite variety through complexity misalignment. *Academy of Management Review*, 41(3), 503–527.
- Putranto, P., & Elan, K. (2018). Effect of Managerial Ownership and Profitability on Firm Value (Empirical Study on Food and Beverage Industrial Sector Company 2012 to 2015). *European Journal Business and Management*, 10(25), 2018.
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2020). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 101353.
- Seville, E. (2016). *Resilient organizations: how to survive, thrive and create opportunities through crisis and change*. Kogan Page Publishers.
- Simonen, J., Herala, J., & Svento, R. (2020). Creative destruction and creative resilience: Restructuring of the Nokia dominated high-tech sector in the Oulu region. *Regional Science Policy & Practice*, 12(5), 931–953.
- Sunarsi, D., & MM, C. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Dki Cabang Pembantu Pondok Labu-Jakarta Selatan. *JENIUS (Jurnal Ilm. Manaj. Sumber Daya Manusia)*, 1(1), 22-51.
- Sow, M., & Aborbie, S. (2018). Impact of leadership on digital transformation. *Business and Economic Research*, 8(3), 139–148.
- Villaluz, V. C., & Hechanova, M. R. M. (2018). Ownership and leadership in building an innovation culture. *Leadership & Organization Development Journal*.

Penguasaan Kompetensi Teknis dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Tata Ruang dan Permukiman Kabupaten Luwu

¹Ilham Tahier, ²Muammar Khaddapi, ³Yusuf Kaya

Universitas Muhammadiyah Palopo, Kota Palopo, Indonesia

Email : [1ilhamtahier@umpalopo.ac.id](mailto:¹ilhamtahier@umpalopo.ac.id), [2muammarkhaddapi@umpalopo.ac.id](mailto:²muammarkhaddapi@umpalopo.ac.id),
[3yusufkaya@student.umpalopo.ac.id](mailto:³yusufkaya@student.umpalopo.ac.id)

(Diterima: Januari 2022; Direvisi: Maret 2022; Dipublikasikan: Mei 2022)

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penguasaan kompetensi teknis dan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai pada dinas tata ruang dan permukiman kabupaten luwu. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan jenis penelitiannya yaitu penelitian survey. Populasi pada penelitian ini yaitu pegawai yang ada pada dinas tata ruang dan pemukiman kabupaten luwu dan sekaligus dijadikan sampel sebesar 107 sampel. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner yang berisikan pernyataan-pernyataan kemudian dibagikan kepada pegawai dinas tata ruang dan pemukiman kabupaten luwu. Selain kuesioner penelitian ini juga dilakukan wawancara dan survey langsung dilapangan untuk melengkapi pengumpulan data kuesioner. Analisis data melalui regresi linear berganda, uji t, uji f, dan determinasi koefisien (R^2) yang diolah dengan program *software Statistical Package for Social Science (SPSS) 21*. Hasil penelitian ini menunjukkan $Y = 10.764 + -0,113 + 0,242$, hasil persamaan yang didapatkan nilai konstanta sebesar 10.764. variabel kompetensi teknis hasil pengolahan datanya nilai probabilitasnya sebesar 0,296 yang berarti variabel kompetensi teknis tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel komitmen kerja nilai probabilitasnya sebesar 0,032, artinya komitmen kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: Kompetensi Teknis, Komitmen Kerja, Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai pada suatu perusahaan ataupun instansi sangat diharapkan, karena hal ini merupakan salah satu peran pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi. Tentu dalam hal ini Dinas Tata Ruang Dan Permukiman Kabupaten Luwu sudah memberikan kinerja yang terbaik, namun dibutuhkan peningkatan kinerja yang lebih terbaik lagi, sehingga Dinas Tata Ruang Dan Permukiman Kabupaten Luwu dapat memberikan pelayanan yang lebih baik lagi.

Pengalaman kerja pegawai akan berdampak pada suatu kinerja pegawai, semakin banyak yang memiliki pengalaman maka akan meningkatkan kinerja seseorang. Pengalaman kerja bukan hanya dilihat pada lamanya seseorang bekerja tetapi dapat juga dilihat dari pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai.

Pada suatu perusahaan pegawai yang menjalankan tugas pokoknya dan fungsi yang cukup berat diberikan diperlukan pegawai yang kompetensinya memadai terutama yang berhubungan dengan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya. Dari hasil pengamatan yang dilakukan dilapangan ditemukan bahwa penempatan pegawai pada Dinas Tata Ruang Dan Permukiman Kabupaten Luwu belum sepenuhnya yang sesuai dengan latar belakang pendidikan dari pegawai. Salah satu contohnya ialah bagian keuangan yang mana seharusnya posisi tersebut harusnya di jabati oleh seseorang yang memiliki latar belakang pendidikan ekonomi atau akuntansi sehingga dalam melakukan pekerjaannya tidak

akan mengalami kesulitan ataupun hambatan.

Pada penelitian (Tobing, 2009) mengatakan komitmen yaitu suatu kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan antara pegawai dengan suatu organisasi dan memberikan suatu keputusan kepada pegawai untuk tetap berada atau keluar pada organisasi tersebut. Namun sifat psikologis pegawai pada tiap komitmen berbeda-beda. Maka dari itu dalam perusahaan atau organisasi dibutuhkan komitmen pegawai yang tinggi untuk memudahkan dalam mencapai tujuan organisasi. Komitmen pegawai akan tumbuh dan berkembang dengan adanya pengenalan organisasi, bonus yang didapatkan, lama bekerja, dan partisipasi para karyawan terhadap perusahaan. Perlakuan yang harmonis dan wajar pada organisasi atau lingkungan akan memungkinkan karyawan memiliki komitmen kerja yang sangat tinggi.

Dinas Tata Ruang Dan Permukiman Kabupaten Luwu perlu memperhatikan kompetensi teknis dan komitmen kerja pegawai agar kinerja pegawai semakin meningkat dan melakukan tugas pekerjaan yang diberikan dengan baik.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kompetensi Teknis

Kompetensi bisa diartikan sebagai sekelompok pengetahuan, keterampilan dan sikap yang akan memengaruhi pekerjaan seseorang dan berkorelasi dengan kinerja seseorang pada suatu pekerjaan yang bisa diukur yang didasari oleh standar dengan baik, dan bisa ditingkatkan dengan melalui pelatihan dan pengembangan (Jaya

& Nurendra, 2019). (Alsabbah & Ibrahim, 2013) menjelaskan bahwa kompetensi yaitu syarat yang dibutuhkan para pekerja untuk melakukan pekerjaannya dengan keterampilan, karakter, kualitas, kemampuan, dan kapasitas seseorang. Dan (Faradisa & Khafid, 2017) juga mengatakan kompetensi mencakup karakteristik berbeda-beda dan menjadi perilaku seorang karyawan pada perusahaan. Berdasarkan dengan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi bukan sesuatu yang tidak dapat dilakukan oleh seseorang, melainkan sesuatu hal yang bisa dilakukan seseorang bersifat melekat dan dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pendidikan.

Pada penelitian (Salwa et al., 2018) mengatakan kompetensi baik yang dimiliki pegawai sangat penting manfaatnya dalam kelangsungan organisasi, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai maka kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan akan semakin baik. Pegawai dengan kompetensi yang tinggi juga akan memunculkan kepercayaan diri seorang pegawai untuk tidak melakukan kelasahan saat bekerja dan bisa menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu.

(Mohklas, 2015), mengatakan kompetensi merupakan kapasitas yang dimiliki karyawan dalam mengerjakan berbagai tugas yang diberikan. Kompetensi yang tinggi pada diri pegawai akan berdampak pada penyelesaian tugas yang

dikerjakan secara maksimal, sehingga mampu meningkatkan kinerja para pegawai. Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi akan berdampak pada perusahaan karena bisa menunjang untuk tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.

2. Komitmen Kerja

Komitmen yaitu sikap kesediaan seseorang untuk memegang dengan teguh visi dan misi serta kesadaran untuk melaksanakan tugasnya dengan sungguh-sungguh. (Kristianto, 2011) mengatakan komitmen karyawan yaitu tingkat dari kepercayaan dan penerima tenaga pekerja yang memiliki tujuan terhadap organisasi dan memiliki rasa ingin untuk tetap berada di organisasi.

(Steers & Monica, 1977) mengatakan komitmen pada organisasi ada dua komponen yaitu :

1. keterikatan formal pada organisasi. Komitmen ini artinya karyawan tertarik dan memiliki perasaan yang positif terhadap perusahaan, tetapi perasaan ini muncul disebabkan oleh kewajiban karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya pada perusahaan.

2. komitmen atau keikatan, dimana hal ini muncul apabila karyawan merasa sangat tertarik dan memiliki ikatan pada tujuan, nilai dan sasaran pada perusahaannya.

Komitmen karyawan pada suatu perusahaan yaitu sikap karyawan yang memiliki rasa keterikatan dirinya pada suatu perusahaan itu sendiri (Porter et

al., 2003). Karyawan akan memiliki rasa komitmen yang tinggi apabila karyawan tersebut merasa bahwa dirinya merupakan bagian dari perusahaan. Sebaliknya komitmen karyawan yang rendah jika karyawan tersebut merasa bahwa ia bukan bagian dari perusahaan. Suatu komitmen yang dimiliki oleh karyawan akan tumbuh dan berkembang sesuai dengan pengenalan organisasi, bonus yang didapatkan, lama bekerja, dan partisipasi para karyawan terhadap perusahaan. Perlakuan yang harmonis dan wajar pada organisasi atau lingkungan akan memungkinkan karyawan memiliki komitmen kerja yang sangat tinggi.

3. Kinerja Pegawai

Penilaian suatu kinerja karyawan sangat bermanfaat untuk kemajuan suatu organisasi. Penilaian pada karyawan yang dimaksud berupa suatu hasil kinerja dari karyawan yang dikerjakan secara optimal. Kinerja mencakup beberapa yaitu kerjasama, kepemimpinan, kualitas dari pekerjaan, kemampuan teknis inisiatif dan semangat kerja karyawan. Penilaian kinerja pegawai dapat dijadikan pimpinan untuk mengelola dan mengungkapkan kinerja pegawainya sehingga pimpinan dapat menentukan tujuan ataupun target yang ingin dicapai oleh perusahaan. Penilaian kinerja ini juga dapat digunakan untuk melihat performance dari pegawai itu sendiri. Yang menjadi salah satu indikator penilaian kinerja yaitu uraian kerja. Apabila pekerjaan yang dikerjakan sesuai

dan melebihi uraian kerja maka pekerjaan akan berhasil begitupun sebaliknya apabila pekerjaan dibawah uraian kerja maka pekerjaan ini dianggap kurang berhasil (Yunus, 2012).

Menurut (Gandung & Suwanto, 2020) kinerja merupakan hasil kinerja pegawai yang dicapai secara kualitas yang dicapai dengan melaksanakan tugasnya yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Secara konseptual semua pegawai yang ada pada perusahaan diharapkan memiliki suatu penguasaan terhadap dimensi-dimensi pada framework kinerja.

Menurut (Koopmans, 2011) mengatakan bahwa dalam mencapai kinerja yang positif maka pegawai harus memiliki tiga dimensi yaitu task performance, contextual performance, dan adaptive performance. Task performance yaitu kemampuan yang dimiliki pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, paham dengan tugas yang diberikan kepadanya, memiliki keterampilan dan pengetahuan dengan jabatannya dan kemampuan tersebut searah dengan perkembangan ilmu pengetahuan. Contextual performance yaitu antusias, kreativitas, motivasi, dedikasi, serta komitmen yang dimiliki pegawai pada suatu organisasi atau perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Jenis pada penelitian ini menggunakan penelitian survey. Teknik

pengumpulan data pada penelitian ini dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada pegawai Dinas Tata Ruang dan Permukiman Kabupaten Luwu, selain menggunakan kuesioner penelitian ini juga melakukan wawancara dan observasi langsung ke tempat penelitian tujuannya untuk melengkapi teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Populasi penelitian ini diambil dari Dinas Tata Ruang dan Permukiman Kabupaten Luwu sebanyak 107 yang sekaligus dijadikan sebagai sampel penelitian. Analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu dengan menggunakan analisis regresi

linear berganda, uji f, uji t, dan determinasi moefisien (R^2).

HASIL PENELITIAN

1. Regresi Linear Berganda

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui besar pengaruh antara variabel independet terhadap variabel dependent. Hasil pengolahan data menggunakan program *software Statistical Package for Social Science(SPSS) 21* dapat dilihat pada tabel dibawah:

Tabel 1. Hasil Uji Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
1 (Constant)	10.764	2.500
Kompetensi Teknis	-.113	.107
Komitmen Kerja	.242	.111

Sumber data diolah 2021

Berdasarkan hasil pengolahan pada tabel 1 di atas dilihat bahwa persamaan regresi antar variabel yang digunakan penelitian ini yaitu :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y = 10.764 + -0,113 + 0,242$$

Dapat dilihat pada persamaan diatas bahwa nilai konstanta sebesar 10.764. Berarti jika masing-masing dari variabel bebas bernilai 0, maka variabel kompetensi teknis dan komitmen kerja memiliki nilai yang sebesar 10.764. Koefisien Variabel kompetensi teknis mengalami penurunan sebesar -0,113 berarti jika mengalami penurunan sebesar 1% maka variabel kinerja pegawai

akan mengalami penurunan sebesar -0,113 dengan aumsi variabel lain tidak diterima. Dan koefisien variabel komitmen kerja mengalami kenaikan yang sebesar 0.242. Berarti jika mengalami kenaikan 1% dan bernilai tetap maka variabel kinerja pegawai akan mengalami kenaikan sebesar 0.242 dengan asumsinya variabel lain diterima.

2. Uji t

Uji t dilakukan untuk mnegetahui apakah semua variabel independen memiliki pengaruh terhadap variabel dependen. Hasil dari pengolahan uji t dapat dilihat dibawah ini:

Tabel 2. Hasil Uji t

Model	T	Sig
1 (Constant)	4.306	.000
Kompetensi Teknis	-1.051	.296

Komitmen Kerja

2.176

.032

Sumber data diolah 2021

Berdasarkan pengolahan data pada tabel 2 di atas didapatkan hasil bahwa salah satu dari variabel independen tidak memiliki pengaruh terhadap variabel dependen yaitu variabel kompetensi teknis, hasil dari pengolahan data yang didapatkan variabel kompetensi teknis lebih tinggi dari tingkat alpha yaitu sebesar 0.05. pada kolom kompetensi teknis memiliki nilai sebesar -1.051 berarti nilai ini lebih besar dari tingkat alpha 0.05. yang berarti variabel kompetensi teknis tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Tata Ruang dan Permukiman Kabupaten Luwu. Ditarik kesimpulan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku pegawai pada Dinas Tata Ruang dan Permukiman Kabupaten Luwu

perlu di amati dan dikembangkan lagi. Sedangkan variabel komitmen kerja didapatkan hasil sebesar 0,032 nilai ini lebih kecil dari tingkat alpha yang digunakan yaitu 0,05. Artinya variabel komitmen kerja memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja pegawai. Ditarik kesimpulan semakin baik komitmen kerja para pegawai maka kinerja pegawai akan semakin baik pula dan akan berdampak pada kemajuan suatu perusahaan.

3. Uji f

Uji f ini digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan melihat nilai signifikannya yang sebesar 0.05. hasil pengolahan dari uji f dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3. Hasil Uji f

	Model	Sum Of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1	Regression	14.343	2	7.172	5.420	.006
2	Residual	137.619	104	1.323		
	Total	151.963	106			

Sumber data diolah 2021

Berdasarkan dari hasil pengolahan data pada tabel 3 di atas didapatkan hasil yang baik, karena pada kolom signifikan didapatkan nilai sebesar 0.006 yang artinya dibawah dari tingkat alpha 0,05. Ditarik kesimpulan variabel kompetensi teknis dan komitmen kerja memiliki

pengaruh terhadap kinerja pegawai.

4. Uji Koefisien Determinasi (R²)

Pengujian ini dilakukan untuk menunjukkan proporsi variabel independen yang bisa menjelaskan variasi variabel dependen. Hasil dari pengolahan koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel 4. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the Estimate
1	.487	.237	.222	.97763

Sumber data diolah 2021

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4 di atas maka dapat dilihat nilai R Square yang didapatkan sebesar 0,237 atau 23,7% yang berarti variabel kompetensi teknis dan komitmen kerja memiliki pengaruh yang sebesar 23,7% sisanya sebesar 76,3% dipengaruhi penelitian lain.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh penguasaan kompetensi teknis terhadap kinerja pegawai

Kompetensi bisa diartikan diartikan sebagai sekelompok pengetahuan, keterampilan dan sikap yang akan memengaruhi pekerjaan seseorang dan berkorelasi dengan kinerja seseorang pada suatu pekerjaan yang bisa diukur yang didasari oleh standar dengan baik, dan bisa ditingkatkan dengan melalui pelatihan dan pengembangan (Jaya & Nurendra, 2019). (Alsabbah & Ibrahim, 2013) menjelaskan bahwa kompetensi yaitu syarat yang dibutuhkan para pekerja untuk melakukan pekerjaannya dengan keterampilan, karakter, kualitas, kemampuan, dan kapasitas seseorang.

Hasil penelitian yang didapatkan bahwa variabel kompetensi teknis memiliki nilai probabilitas sebesar 0,296, artinya kompetensi teknis tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tata Ruang dan Permukiman Kabupaten Luwu. Nilai koefisiennya sebesar -0,133, yang dimana jika mengalami penurunan maka kinerja pegawai juga akan mengalami penurunan

sebanyak -0,133 asumsi variabel lain tidak diterima.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Basori et al., 2017) yang hasil penelitiannya yaitu kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Dhermawan et al., 2012) yang mengatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja pegawai

Komitmen yaitu sikap kesediaan seseorang untuk memegang dengan teguh visi dan misi serta kesadaran untuk melaksanakan tugasnya dengan sungguh-sungguh. (Kristianto, 2011) mengatakn komitemen karyawan yaitu tingkat dari kepercayaan dan penerima tenaga pekerja yang memiliki tujuan terhadap organisasi dan memiliki rasa ingin untuk tetap berada di organisasi.

Hasil penelitian yang didapatkan yaitu variabel komitmen kerja nilai probabilitasnya sebesar 0,032, artinya komitmen kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tata Ruang dan Permukiman Kabupaten Luwu. Nilai koefisien yang didapatkan sebesar 0,242 dimana jika mengalami kenaikan sebesar 0,242 maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,242 dengan asumsi variabel lain diterima.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Respatiningsih & Sudirjo, 2015) yang hasil penelitiannya

mengatakan secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada inspektorat kabupaten pemalang. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Setyorini et al., 2012) dan (Suwardi & Utomo, 2011) yang mengatakan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

PENUTUP

1. Kesimpulan

Berdasarkan pemaparan diatas dan hasil pengolahan data diatas maka ditarik dua kesimpulan yaitu :

- a. Variabel kompetensi teknis tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tata Ruang dan Permukiman Kabupaten Luwu. Artinya bahwa pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku pegawai pada Dinas Tata Ruang dan Permukiman Kabupaten Luwu perlu di amati dan dikembangkan lagi.
- b. Variabel komitmen kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tata Ruang dan Permukiman Kabupaten Luwu. Artinya bahwa semakin baik komitmen kerja para pegawai maka kinerja pegawai akan semakin baik pula dan akan berdampak pada kemajuan suatu perusahaan.

2. Saran

Saran-saran dari penelitian ini yaitu :

- a. Dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Tata Ruang dan Permukiman Kabupaten Luwu maka perlu meningkatkan indikator-indikator dari kompetensi teknis yaitu dengan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku pegawai.
- b. Dalam meningkatkan kinerja pegawai maka di perlukan juga untuk meningkatkan indikator komitmen dengan cara : pegawai yang memiliki komitmen dalam melakukan suatu pekerjaan dengan melampaui target yang ditentukan, pegawai memiliki rasa kebanggaan sudah bekerja sebsagai pegawai Dinas Tata Ruang dan Permukiman Kabupaten Luwu.

DAFTAR PUSTAKA

- Alsabbah, M. Y. A., & Ibrahim, H. I. (2013). *Employee Competence (Soft and Hard) Outcome of Recruitment and Selection Process*. 3, 67–73. <https://doi.org/10.5923/c.economics.201301.12>
- Basori, M. A. N., Prahiawan, W., & Daenulhay. (2017). Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurna Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*, 1(2), 149–158.
- Dhermawan, A. A. N. B., Sudibya, I. G. A., & Utama, I. W. M. (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi terhadap

- Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis. Dan Kewirausahaan*, 6(2), 173–184.
- Faradisa, A. N., & Khafid, M. (2017). The Effect of Competency and The Implementation of Standard on The Quality of Financial Statement with Control System as A Moderating Variable. *Accounting Analysis Journal*, 6(3), 394–406.
- Gandung, M., & Suwanto. (2020). Analisis Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Surya Rasa Lokal Jaya Di Jakarta Barat. 3(3), 236–245.
- Herawati, E., & Mutaufiq, A. (2022). The Effect of Work Placement on Increasing Employee Productivity at Sharia Multi Finance Cibusah. *International Journal of Sharia Business Management*, 1(1), 9–16.
- Jaya, W. M., & Nurendra, A. M. (2019). Pengembangan kamus kompetensi teknis di perusahaan manufaktur mesin pertanian. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni*, 3(2), 490–502.
- Kumala, D. (2020). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Motivasi terhadap kinerja Karyawan pada PT. RisconRealty: Kecerdasan Emosional dan Motivasi kinerja. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Keuangan*, 1(2), 1–13.
- Koopmans, L. (2011). *Conceptual Frameworks of Individual Work Performance A Systematic Review*. 53(8). <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Kristianto, D. (2011). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (studi pada RSUD Tugurejo Semarang). *Jurnal Bisnis Strategi*, 20(2), 52–63.
- Mohklas. (2015). *Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komunikasi Sebagai Variabel Moderating (Studi pada Kecamatan Gayamsari Kota Semarang)*. 10(2), 99–119.
- Mutaufiq, A. (2019). PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI KANTOR KECAMATAN CILEUNGSI. *JURNAL MANAJEMEN, EKONOMI, BISNIS KEUANGAN*, 18(2).
- Nurjaya, N., Affandi, A., Ilham, D., Jasmani, J., & Sunarsi, D. (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.
- Porter, L. W., Bigley, G. A., & Steers, M. (2003). *Motivation and Work Behavior*.

- Respatiningsih, I., & Sudirjo, F. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik pada Inspektorat Kabupaten Pemalang). *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, 4(3).
- Salwa, A., Away, Y., & Tabrani, M. (2018). *Pengaruh Komitmen, Integritas dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya pada Kinerja Komisi Independen Pemilihan (KIP) Aceh*. 2(1), 58–67.
- Setyorini, C. T., Maghfiroh, S., & Farida, Y. N. (2012). Pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan baitul maal wat tamwil (bmt). *Media Riset Akuntansi*, 2(1), 32–47.
- Steers, R. M., & Monica, S. (1977). Organizational Effectiveness: A Behavioral View. *Sage Publisher*, 22(3), 538–540.
- Suwardi, & Utomo, J. (2011). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi psds Pegswsi Setds Ksbupaten Pati). *Analisis MANajemen*, 5(1), 75–86.
- Suwanto, S., Sunarsi, D., Erlangga, H., Nurjaya, N., & Haryadi, R. N. (2022). Pengaruh Pemberian Reward dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja yang Berdampak pada Kinerja Karyawan pada PT Surya Pratama Gemilang di Bekasi. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(2), 471-484.
- Tobing, D. S. K. L. (2009). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT . Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 11(1), 31–37.
- Yunus, E. (2012). *Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai KPPBC Tipe Madya Pabea Tanjung Perak Surabaya*. 16(3), 368–387.

Analisa Petunjuk Pengukuram Moral dan Motivasi Individu

Hartoyo Soehari

*Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia, Semarang, Jawa Tengah,
Indonesia*

Email : hartoyosoehari@yahoo.co.id

(Diterima: Januari 2022; Direvisi: Februari 2022; Dipublikasikan: Mei 2022)

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa petunjuk pengukuran tingkat moral dan motivasi individu. Moral dan motivasi karyawan sangat memengaruhi kualitas perilakunya. Dalam kehidupan organisasi, perilaku individu berperan dalam membentuk perilaku kelompok dan perilaku organisasi dalam upaya mencapai tujuan. Untuk memperbaiki organisasi, pimpinan organisasi perlu mengetahui kualitas moral dan motivasi kerja karyawannya. Metode penelitian ini menggunakan analisa terhadap petunjuk pengukuran moral dan motivasi karyawan karya Herzberg. Herzberg telah membuat alat ukur itu berupa 76 pernyataan sederhana yang mudah dijawab oleh karyawan. Pilihan jawabannya adalah setuju atau tidak setuju. Ke 76 pernyataan dibagi 2 grup, yaitu 27 pernyataan terkait moral dan 49 sisanya untuk motivasi. Hasil analisa menunjukkan, bahwa jawaban diolah menjadi nilai angka prosentase, yang kemudian dialihkan menjadi bentuk skala kualitas moral dan motivasi, yaitu sangat baik, baik, cukup, kurang, dan tidak baik. Kualifikasi ini menjadi dasar bagi pimpinan untuk mengambil langkah perbaikan organisasi dalam mencapai sukses untuk kesejahteraan karyawan.

Kata Kunci: Moral, Motivasi, Pengukuran

PENDAHULUAN

Pengertian organisasi bila dianalisa unsur - unsurnya, maka didapatkan uraian seperti berikut ini. Organisasi itu pada dasarnya adalah unit sosial kumpulan orang - orang untuk mencapai tujuan tertentu (Robbins, 2008). Mereka bekerjasama melakukan satu atau lebih kegiatan. Kegiatan dimaksud bukan sembarang kegiatan, tetapi kegiatan yang sudah diinventarisir, dibahas, dipilih, dan ditetapkan sebagai kegiatan organisasi. Kegiatan organisasi untuk dilaksanakan tersebut sebelumnya juga diidentifikasi, dirumuskan, dan disepakati untuk dilaksanakan. Kegiatan dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan melaksanakan kegiatan - kegiatan organisasi secara benar prosedur dan mekanismenya, terdukung peralatannya, pendanaannya, dan terampil tenaga pelaksanaannya, organisasi berharap tujuan didapat. Ini tinjauan ideal, linear, lurus, lancar, dan tanpa halangan. Harus diingat, bahwa perjalanan apa saja kalanya menemui jalan yang tidak seluruhnya mulus, khususnya organisasi yang sudah dikenalkan di muka, bahwa itu adalah kumpulan orang-orang. Kumpulan orang itu penuh dengan dinamika sesuai sifat alami manusia yang selalu ingin tahu segala sesuatu, ingin lingkungan yang menyenangkan, ingin kesejahteraan yang lebih, dan keinginan yang lain.

Teori Medan menyimpulkan bahwa keinginan - keinginan seseorang yang didorong dari dalam diri sendiri atau muncul dari dorongan luar atau lingkungan merupakan motivasi dasar manusia.

Teori Medan juga menjelaskan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh lingkungan dimana dia bersosialisasi (Soetomo, 2019). Sementara itu, Geertz (1976) menegaskan bahwa sifat adaptasi suatu komunitas tergantung pada perjuangan keras atau kecerdikan mereka untuk mengalahkan lingkungan alam. Disamping itu juga sifat dasar manusia yang biasa dikenal dengan watak, kelakuan, atau moral orang per orang kuat memengaruhi perilaku orang didalam mendukung upaya organisasi menuju sukses. Manusia saling berbeda. Rambut sama hitam hati lain - lain, misalnya kemampuan tidak sama, kebutuhan berbeda, memikirkan ke depan, hubungan lingkungan, pikiran masa lalu, reaksi senang tidak senang, dan faktor lain (Adhyana, 2011).

Sebaliknya, hal yang tidak diharapkan dapat terjadi, bukan kebersamaan yang kuat, tetapi berbuah friksi, silang pendapat, beda persepsi, dan berlanjut menjadi konflik penghambat organisasi. Mereka juga dalam pergaulan di dalam organisasi dapat memunculkan kelompok orang atas dasar kesamaan pandangan, kebutuhan, dan lainnya. Kemudian yang timbul adalah hubungan perilaku individu dan ditambah perilaku kelompok dan dalam bungkus besar adalah perilaku organisasi itu sendiri.

Pemikiran teknis ini memberi gambaran kompleknya perilaku organisasi yang harus dikelola dengan baik dan bijak untuk mencapai tujuan bersama yaitu keberhasilan organisasi. Dari ini semua, maka inti yang sesungguhnya terletak pada manusia penggerak organisasi dengan peran masing - masing.

Disini, moral dan motivasi individu terlihat jelas berperan strategis, disamping elemen - elemen lain yang melekat pada diri manusia. Inti dasar daripada motivasi itu adalah dorongan dari dalam diri seseorang untuk mengerjakan atau tidak mengerjakan sesuatu. Teori klasik tentang motivasi menjelaskan, bahwa orang melakukan sesuatu itu untuk dipuji atau sebaliknya agar tidak dihukum.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Motivasi

Teori Tangga Kebutuhan (*Need Hierarchical Theory*)

Teori Tangga Kebutuhan menitikberatkan pada motivasi atau kebutuhan manusia dan hubungannya dengan pencapaian suatu tujuan. Maslow (1943) menjelaskan, bahwa ada hirarki (jenjang) kebutuhan yang berlaku bagi semua manusia, terlepas dari variasi latarbelakang atau budaya mereka. Menurut teori ini, manusia terdorong atau termotivasi untuk memenuhi lima rangkaian kebutuhan yang tersusun dari kebutuhan yang paling dasar sampai pada kebutuhan yang tinggi tingkatannya. Ke lima kebutuhan tersebut adalah:

- 1) *Psiological Needs*, yaitu kebutuhan dasar yang bersifat fisik untuk hidup, seperti sandang (pakaian), pangan (makan minum), papan (perumahan), dan pemenuhan kebutuhan fisik lainnya.
- 2) *Safety Needs*, yaitu kebutuhan keamanan fisik dan bebas dari kekhawatiran psikologis, misalnya motivasi untuk

bekerja baik biar tidak dipecat untuk terus menerima gaji, sehingga dapat membeli makan minum, rumah, dan sebagainya.

- 3) *Social Needs*, yaitu kebutuhan untuk bergabung dengan orang lain, berkelompok, berteman, dan diterima oleh yang lain.
- 4) *Esteem Needs*, yaitu kebutuhan harga diri atau nilai diri, terdiri dari ego (dari diri sendiri, percaya diri, menghargai dirinya sendiri), dan extern, artinya keinginan dihargai orang lain, seperti pengakuan, prestasi, dan prestise / kebanggaan.
- 5) *Self-Actualization Needs*, yaitu kebutuhan untuk mencapai sesuatu yang orangnya sendiri merasa mampu untuk mencapai itu, misalnya pengembangan bakat dan kreativitas.

Teori Tangga Kebutuhan ini menyimpulkan, bahwa kebutuhan itu harus terpenuhi secara urut ke atas, artinya bila kebutuhan dasar terpenuhi, maka orang akan berusaha untuk mencapai kebutuhan di atasnya.

2. Moral

Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*). Teori ini dikenalkan oleh Herzberg (1959). Menurut Herzberg, terpenuhinya kebutuhan tingkat dasar tidak akan menjamin atau tidak ada hubungannya dengan tumbuhnya motivasi dan kepuasan kerja ataupun motivasi tumbuh kuat untuk memenuhi kebutuhan tingkat atas (*esteem dan self - actualization*). Di samping itu, dia juga percaya, bahwa faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja adalah terpisah dari faktor yang

memotivasi mereka untuk menjadi puas.

Dari pendapat ini, Herzberg kemudian mengenalkan konsep tentang *motivator (satisfier)* dan *hygiene factor (ketidakpuasan / dissatisfier)*. Bila ada *motivator* dalam lingkungan kerja, pegawai diharapkan akan termotivasi. *Motivator* tersebut meliputi suasana kerja, pencapaian hasil, tanggung jawab, pengakuan dan kesempatan untuk maju.

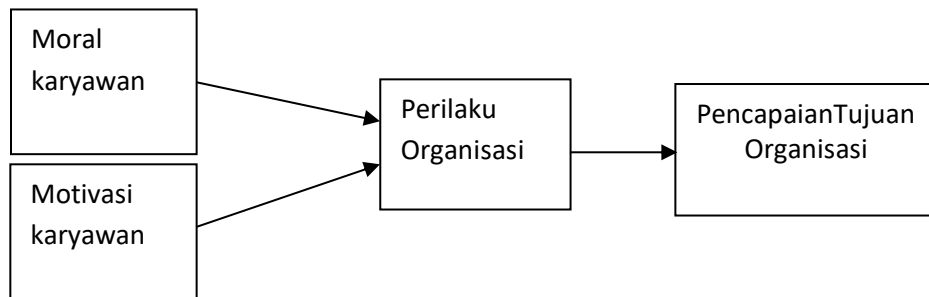
Adapun *hygiene factor* pada dasarnya adalah komponen dari kerja itu atau kondisi di sekitar tugas itu, seperti gaji, status, kebijakan organisasi, pengawasan, lingkungan kerja, dan hubungan antar pegawai. Bila *hygiene factor* tersebut absen (tidak ada) di lingkungan kerja, maka pegawai tidak termotivasi dan mereka tidak puas. Hanya dengan adanya

motivator pegawai akan termotivasi dan puas. Jadi menurut Herzberg, pegawai yang pekerjaannya tegas dipuji, dihargai, maka mereka termotivasi. Bila pekerjaannya kurang dihargai, para karyawan menjadi kurang termotivasi.

3. Model Penelitian

Di muka telah dijelaskan pentingnya unsur moral dan unsur motivasi individu karyawan anggota organisasi dalam memengaruhi kualitas perilaku organisasi. Baik tidaknya kualitas organisasi diasumsikan akan menentukan kesungguhan upaya organisasi dalam mencapai tujuannya.

Rasional hubungan perilaku dan motivasi individu, perilaku organisasi dan pencapaian tujuan organisasi, digambarkan berikut ini.



Gambar 1. Kaitan moral, motivasi, perilaku organisasi dan pencapaian tujuan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, khususnya studi dokumen bidang manajemen dan literatur terkait. Penelitian dilakukan dengan memilih dokumen yang berisi informasi tentang substansi penelitian. Dokumen dipelajari dan diseleksi bagian - bagian yang terdapat informasi pendukung. Bahan

- bahan di ambil dan disusun menyesuaikan dengan sistematika laporan penelitian

Metode analisa ini mengandalkan diri pada kajian literatur. Literatur dimaksud meliputi petunjuk pengukuran motivasi dan moral dari Herzberg yang telah membangun instrumen untuk itu. Instrumen terdiri dari 76 pernyataan,

yang terbagi dalam 27 pernyataan terkait *hygiene factor (dissatisfier)* dan 49 pernyataan tentang *motivator (satisfier)*. Instrumen lengkap diuraikan di bawah ini.

Sebagai ilustrasi, Penulis mengisi lembar pengukuran motivasi dan moral dengan menjawab semua pernyataan yang disediakan. Isian jawaban berupa Setuju (S), Tidak Setuju (TS), atau Tanda Tanya / Ragu – ragu (?) dipilih Penulis sebagai contoh saja. Selanjutnya jumlah pengisi jawaban ada 50 orang. Ini juga sebagai gambaran saja seolah ada 50 karyawan dari Perusahaan X di bidang konveksi yang berpartisipasi dalam pengukuran motivasi dan moral.

Hasil analisa terhadap instrumen pengukuran moral dan motivasi karya Herzberg dilaporkan berikut ini. Instrumen terdiri dari 76 pernyataan, yang terbagi dalam 27 pernyataan terkait moral atau *hygiene factor (dissatisfier)* dan 49 sisanya adalah pernyataan tentang *motivator (satisfier)*. Hasil analisa selengkapnya diuraikan di bawah ini.

Herzberg Motivational Survey

Petunjuk: Bacalah setiap pernyataan dengan seksama dan tetapkan perasaan / pendapat anda ke dalam salah satu pilihan: Setuju (S) atau Tidak Setuju (TS), dan bila tidak dapat memutuskan, pilihlah: Tanda Tanya (?).

1. Hygiene Factor (Dissatisfier).

Catatan: Isian jawaban oleh Penulis sebagai ilustrasi saja.

HASIL PENELITIAN

Tabel 1. Hygiene Factor

No	Pernyataan	S	TS	?
1	Jam kerja disini dirasa cukup	v		
2	Manajemen disini mengusahakan segala sesuatu yang mungkin untuk mencegah kecelakaan di tempat kerja	v		
3	Manajemen menyediakan kondisi kerja yang bagus	v		
4	Menurut pendapat saya, gaji disini lebih rendah daripada di kantor - kantor (Pemerintah) lain		v	
5	Manajemen hendaknya bekerja lebih baik dalam menangani urusan pembayaran (gaji, dan lain - lain)	v		
6	Saya memahami kebijakan kantor tentang kesejahteraan bagi para pegawai	v		
7	Teman - teman sekerja saling membantu bila mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan	v		
8	Pimpinan mengetahui bahwa kami mempunyai peralatan yang kami butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan	v		
9	Manajemen di sini sungguh - sungguh mencoba membangun dan mencerdaskan organisasi	v		
10	Manajemen disini menyadari akan adanya kerjasama antar Bagian / Bidang-bidang	v		
11	Saya sering dibuat bosan oleh kerja lembur yang tak terduga		v	
12	Kondisi kerja yang tidak baik membuat saya tidak dapat bekerja dengan sebaik – baiknya		v	
13	Untuk jenis pekerja saya, kondisi kerja sekarang termasuk cukup baik	v		
14	Saya dibayar secara baik / wajar dibanding karyawan lain disini	v		

15	Dibanding dengan instansi lain, kesejahteraan pegawai disini termasuk baik	v		
16	Manajemen disini sungguh - sungguh tertarik terhadap kesejahteraan karyawan	v		
17	Sebagian dari kondisi kerja disini membisingkan / mengganggu		v	
18	Saya mempunyai perlengkapan yang cocok untuk menyelesaikan pekerjaan saya	v		
19	Gaji saya cukup untuk hidup nyaman	v		
20	Saya puas dengan cara penanganan kesejahteraan pegawai disini	v		
21	Program kesejahteraan pegawai disini cukup bagus	v		
22	Teman sekerja saya sangat bersahabat	v		
23	Pimpinan hendaknya lebih bersahabat terhadap karyawan	v		
24	Manajemen disini mempunyai kesejahteraan pegawai yang sangat baik	v		
25	Organisasi kita ini berjalan efektif dan lancar	v		
26	Prosedur cuti ditangani dengan wajar	v		
27	Saya dibayar sangat kurang untuk pekerjaan yang saya kerjakan		v	

2. *Motivator (Satisfier)*

Tabel 2. Motivator

1	Pimpinan saya sangat tertarik pada keberhasilannya sendiri dalam / untuk memperhatikan kebutuhan karyawan		v	
2	Pimpinan saya selalu mengawasi kita dengan dekat / ketat		v	
3	Pimpinan saya memberi kita kredit / poin dan memuji pekerjaan yang terselesaikan dengan baik	v		
4	Manajemen disini mengusahakan segala sesuatu yang mungkin agar karyawan cukup memperoleh istirahat / <i>break</i> dalam pekerjaan	v		
5	Kalau ada komplain / keluhan, saya merasa bebas berbicara kepada seseorang secara berjenjang	v		
6	Pimpinan saya mencatat / melihat / memaklumi bahwa para pegawai perlu dilatih dengan baik untuk pekerjaan mereka.	v		
7	Manajemen memberitahukan / menjelaskan kepada pegawai tentang rencana dan perkembangan organisasi.	v		
8	Pimpinan mendorong kita (karyawan) untuk memberikan saran - saran perbaikan disini	v		
9	Perubahan perlu dilakukan di sini dengan sedikit perhatian pada kesejahteraan pegawai		v	
10	Dibandingkan dengan karyawan lain, kita mendapat sedikit perhatian dari manajemen		v	
11	Kadang - kadang saya merasa bahwa pekerjaan saya berperan sangat sedikit di organisasi kita ini		v	
12	Semakin lama anda bekerja disini, semakin anda merasa memiliki	v		
13	Saya mempunyai <i>interest</i> / kepentingan yang besar pada organisasi ini dan masa depannya	v		
14	Saya mempunyai sedikit kesempatan untuk menggunakan kemampuan saya di organisasi ini		v	
15	Ada banyak pekerjaan baik bagi mereka yang ingin maju	v		
16	Saya sering merasa kesal pada pekerjaan saya		v	
17	Mereka mengharap sangat banyak pekerjaan dari kita	v		

18	Sebagian teman sekerja saya berpikir bahwa mereka menguasai atau mengendalikan tempatnya / posisinya	v		
19	Orang yang bekerja dengan saya selalu bersama / bersahabat dengan baik	v		
20	Pimpinan saya selalu <i>fair</i> / wajar dalam urusan dengan saya	v		
21	Pimpinan saya mengajak pegawai untuk bekerjasama sebagai tim	v		
22	Saya percaya pada kewajaran (<i>fairness</i>) dan kebaikan (<i>honesty</i>) daripada manajemen	v		
23	Sebagian besar para pimpinan disini adalah bersahabat dengan karyawan	v		
24	Pimpinan saya mengabaikan alasan, dan tahunya suatu pekerjaan berjalan		v	
25	Pimpinan saya mempersilahkan agar kita ini tahu persis tentang sumbangan kita pada organisasi	v		
26	Manajemen tidak bisa memberikan arahan dan perintah dengan jelas		v	
27	Saya tahu bagaimana pekerjaan saya ini cocok / saling mengisi dengan pekerjaan lain di organisasi ini	v		
28	Manajemen menutup kita dalam kegelapan tentang sesuatu yang seharusnya kita perlu tahu		v	
29	Pengabdian yang cukup lama adalah sesuatu yang berarti dalam organisasi ini	v		
30	Anda dapat dikeluarkan / dipecat tanpa banyak alasan		v	
31	Saya dapat merasa mantap dengan pekerjaan saya sepanjang saya bekerja baik	v		
32	Saya punya banyak kebebasan dalam pekerjaan saya ini untuk menggunakan penetapan (<i>judgement</i>) / penilaian saya sendiri	v		
33	Setiap orang di organisasi ini mencoba menjadi pemimpin semua (jadi bos)		v	
34	Saya sungguh merasa menjadi bagian daripada organisasi ini	v		
35	Orang yang mendapat promosi di sini biasanya normal saja / memang sudah haknya	v		
36	Saya dapat belajar banyak daripada pekerjaan saya sekarang ini	v		
37	Pekerjaan saya sering terasa kosong dan monoton tidak berarti		v	
38	Banyak tekanan pada pekerjaan saya		v	
39	Pimpinan saya sungguh selalu mencoba menerima ide kita tentang sesuatu	v		
40	Pimpinan saya selalu memenuhi janjinya	v		
41	Manajemen mengabaikan saran dan keluhan kita		v	
42	Pimpinan saya tahu sedikit saja tentang pekerjaannya		v	
43	Pimpinan saya melakukan pekerjaan ini secara terorganisasi dengan baik	v		
44	Manajemen sungguh mengetahui pekerjaannya	v		
45	Mereka mempunyai cara yang kurang baik dalam menangani keluhan pegawai		v	
46	Anda dapat menyatakan tentang apa yang anda pikirkan di sini	v		
47	Anda selalu tahu tentang posisinya / porsinya dalam organisasi ini	v		
48	Saya sungguh melakukan sesuatu yang bermanfaat pada pekerjaan saya	v		

49	Saya bangga untuk bekerja pada organisasi ini	v	
----	---	---	--

Para karyawan dipersilahkan memberikan pendapatnya terhadap setiap pernyataan secara bebas dan jujur. Sebagai pegangan, bahwa jawaban mereka tidak bias, maka mereka tidak perlu mencantumkan data, nama, atau identitas lain dalam lembar instrumen. Namun untuk umpan balik diri sendiri, masing - masing diminta atau diberi nomer urut respondent, yaitu 1, 2, 3, dan seterusnya. Di atas sudah diberi contoh mengisi berdasar pilihan Penulis sendiri.

PEMBAHASAN

1. Kegunaan Instrumen

a. *Hygiene Factor (Dissatisfier)*

Pernyataan dalam *hygiene factor (dissatisfier)* berguna untuk mengukur moral. Bila mayoritas karyawan di satu unit kerja tidak puas dengan *hygiene factor* di unit kerja tersebut, maka disimpulkan bahwa moral karyawan di unit tersebut rendah. Sebaliknya bila mayoritas karyawan disitu merasa gembira atau puas, maka moral pegawai di unit tersebut termasuk tinggi. Ke 27 pernyataan dibagi ke dalam Grup A dan Grup B.:Tabel 3. Pernyataan nomer:

Grup A					Grup B			
1	2	3	6	7	4	5	11	---
8	9	10	13	14	12	17	23	---
15	16	18	19	20	27	---	---	---
21	22	24	25	26	---	---	---	---
20 pernyataan					7 pernyataan			
27 pernyataan								

Ketentuan menjawabnya sebagai berikut:

- 1) Seorang responden, bila menjawab “setuju” sebagian besar (lebih 50%) pernyataan di Grup A, dan “tidak setuju” pada sebagian besar pernyataan di Grup B, atau kombinasi mereka itu lebih 50%, kita menganggap bahwa yang bersangkutan bs puas dengan *hygiene factor* di unit kerjanya, jadi moralnya diperkirakan termasuk tinggi.
- 2) Sebaliknya, bila jawaban “setuju” di Grup A lebih kecil 50% dan jawaban “tidak setuju” di Grup B lebih kecil 50%, atau gabungan keduanya itu lebih kecil 50%, kita beranggapan bahwa yang bersangkutan tidak puas dengan *hygiene factor*, jadi moralnya rendah.
- 3) .Kita tidak menghitung jawaban ragu / tanda tanya (?).

b. *Motivator (Satisfier)*

Bagian intrumen ini akan mengukur tingkat motivasi karyawan. Kalau mayoritas pegawai di satu unit kerja itu merasa senang atau puas dengan unsur *motivator*, kita menganggap mereka termotivasi. Sebaliknya, bila sebagian besar tidak puas, berarti mereka kurang termotivasi.

Ke 49 pernyataan dibagi ke Grup A dan Grup B berikut ini:

Tabel 4. Pernyataan nomer:

Grup A						Grup B				
30	31	32	33	34	35	28	29	36	37	
39	40	42	46	47	48	38	41	43	44	
49	50	52	54	56	58	45	51	53	55	
59	61	62	63	66	67	57	60	64	65	
70	71	73	74	75	76	68	69	72	-	-
30 pernyataan						19 pernyataan				
49 pernyataan										

Ketetapan menjawabnya cukup sederhana dan mirip dengan *hygiene factor*, yaitu:

- 1) Seorang responden, bila menjawab “setuju” pada mayoritas (lebih 50%) pernyataan di Grup A, dan menjawab “tidak setuju” pada sebagian besar pernyataan di Grup B, atau kombinasi keduanya itu

Tabel 5. Mengukur Moral Nama Karyawan: X
PT Garmen Nusantara Semarang

a. Setuju (S) pada 20 pernyataan nomer:

No	S	TS	No	S	TS
2	v	-	16	v	-
3	v	-	18	v	-
6	v	-	19	v	-
7	v	-	20	v	-
8	v	-	21	v	-
9	v	-	22	v	-
10	v	-	24	v	-
13	v	-	25	v	-
14	v	-	26	v	-
Jm S	10	-	Jm S	10	-
		Jm S	20		

b. Tidak Setuju (TS) pada 7 pernyataan nomer:

No	S	TS
4	-	v
5	v	-
11	-	v
12	-	v
17	-	v
23	v	-
27	-	v
Jm TS	2	5

Jumlah a + b = 20 S + 5 TS = 25

Jumlah semua pernyataan = 27

Nilai = 25 / 27 x 100% = 92,59

%

Kriteria:

lebih 50%, kita menganggap bahwa yang bersangkutan puas dengan unsur *motivator* di unit kerjanya, dan berarti yang bersangkutan adalah karyawan yang termotivasi tinggi.

2) Sebaliknya, kombinasi jawaban lebih kecil 50%, berarti yang bersangkutan rendah motivasinya.

3) Kita tidak mempertimbangkan jawaban tanda tanya (?)

2. Lembar Hitungan Jawaban *Hygiene Factor (Dissatisfier)*.

Disini diilustrasikan, bahwa seorang karyawan bernama X dari PT Garmen Nusantara di Semarang, memberikan respon terhadap instrumen pengukuran moral dan motivasi individu seperti berikut ini:

Sangat Baik : 91 – 100

Baik : 81 – 90

Cukup : 71 – 80

Kurang : 61 – 70

Tidak Baik : 51 – 60

Kesimpulan : Karyawan X bermoral sangat baik.

3. Lembar Hitungan Jawaban Motivator (*Satisfier*)

Tabel 6. Mengukur Motivasi Nama Karyawan: X PT Garmen Nusantara Semarang

a. Setuju (S) pada 30 pernyataan nomer:

b. Tidak Setuju (TS) pada 19 pernyataan nomer:

No	S	TS	No	S	TS	No	S	TS	No	S	TS
30	v	-	54	v	-	28	-	v	53	-	v
31	v	-	56	v	-	29	-	v	55	-	v
32	v	-	58	v	-	36	-	v	57	-	v
33	v	-	59	v	-	37	-	v	60	-	v
34	v	-	61	v	-	38	-	v	64	-	v
35	v	-	62	v	-	41	-	v	65	-	v
39	v	-	63	v	-	43	-	v	68	-	v
40	v	-	66	v	-	44	-	v	69	-	v
42	v	-	67	v	-	45	-	v	72	-	v
46	v	-	70	v	-	51	-	v			
47	v	-	71	v	-						
48	v	-	73	v	-						
49	v	-	74	v	-						
50	v	-	75	v	-						
52	v	-	76	v	-						
Jml	15	-	Jml	15	-	Jml	-	10	Jml	-	9
	Jm S	30					Jm TS	19			

Jumlah a + b = 30 S + 19 TS = 49

Jumlah semua pernyataan = 49

Nilai = 49 / 49 x 100% = 100%

Kriteria:

Sangat baik : 91 – 100

Baik : 81 - 90

Cukup : 71 – 80

Kurang : 61 - 70

Tidak baik : 51 - 60

Kesimpulan : Karyawan X bermotivasi Sangat Tinggi

menjadi modal bagi suksesnya organisasi. Moral dan motivasi merupakan sifat alami karyawan seperti manusia pada umumnya, secara rasional tentu memberi warna pada kualitas perilakunya terhadap organisasi dimana dia berinteraksi. Motivasi yang baik akan mendukung upaya memajukan organisasi, motivasi yang tidak bagus dapat menghambat kemajuan organisasi. Para managers memahami ini.

Moral dan motivasi itu abstrak, sehingga harus divisualkan agar dapat lebih dipahami. Herzberg telah berhasil menciptakan alat ukur motivasi, berupa instrumen yang terdiri dari 76 pernyataan, yaitu 27 untuk mengukur moral dan 49 untuk mengukur motivasi. Karyawan diminta pendapatnya terhadap semua

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Perilaku individu sangat kuat berperan dalam menentukan perilaku organisasi secara keseluruhan. Orang - orang dalam organisasi saling berhubungan, berinteraksi, berkomunikasi, dan beraktivitas, yang diharapkan semua sejalan dan

pertanyaan, secara mudah, yaitu setuju, tidak setuju, atau ragu. Hasilnya diolah menjadi skala kualitas moral dan motivasi mulai dari sangat baik, baik, cukup, kurang, dan tidak baik.

Pada contoh ilustrasi di PT Garmen Semarang, seorang karyawan bernama X mempunyai moral sangat baik, begitu juga motivasinya sangat tinggi dalam bekerja untuk memajukan perusahaannya. Dengan demikian, Manager perusahaan dapat memanfaatkan informasi ini untuk mengambil langkah - langkah untuk lebih memajukan perusahaan dalam rangka menuju tercapainya sukses organisasi untuk kesejahteraan karyawan.

Kajian ini masih mempunyai keterbatasan karena hanya menyajikan ilustrasi mengukur moral dan motivasi seorang karyawan dengan hasil menunjukkan moral dan motivasinya sangat baik. Di masa depan, kajian dapat dilakukan pada organisasi yang sebenarnya di lapangan.

Saran

Direkomendasikan kepada para pimpinan organisasi untuk dapat memanfaatkan instrumen ini guna mengkaji tingkat kualitas moral dan motivasi kerja karyawan di lingkungannya. Juga kepada para mahasiswa dan individu lain untuk dapat mempelajari dan suatu saat mempraktekannya.

Penelitian yang akan datang dapat mengembangkan dari kajian ini. Misalnya, meneliti tingkat kualitas moral dan motivasi pegawai di suatu organisasi. Organisasi dipilih

secara bebas sebagai sampel dan hasilnya diperkenalkan kepada kalangan yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhiyana, Marita. 2011. *Perilaku organisasi*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Geertz, Clifford. 1976. *Involusi Pertanian*. Terjemahan S. Supomo. Jakarta: Bharata KA
- Herzberg, Frederick. 1959. *The motivation to work*. New York, NY.: Wiley Maslow, Abraham.
1943. *A theory of human motivation*. Psychological Review vol. 50 1943 370-396
- Kumala, D. (2020). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Motivasi terhadap kinerja Karyawan pada PT. RisconRealty: Kecerdasan Emosional dan Motivasi kinerja. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Keuangan*, 1(2), 1-13.
- Musa, Risman. 2014. *Adaptasi Sosial (Transmigrasi) Multikulturalisme dan Kesejahteraan Rakyat*. Jakarta: Kemenko Kesra
- Soetomo, WE. 2019. *Sosiologi Pendidikan*. Semarang: Stiepari Wicaksono, W., Suyatin, S., Sunarsi, D., Affandi, A., & Herling, H. (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 Tingkat Pendidikan, Pengalaman Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Kantor Dinas Transmigrasi dan Dinas Tenaga Kerja Kota Palopo)

Herwin Sudarman

Universitas Muhammadiyah Palopo, Kota Palopo, Indonesia

Email : herwinsudarman@student.umpalopo.ac.id

(Diterima: Januari 2022; Direvisi: Februari 2022; Dipublikasikan: Mei 2022)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tingkat pendidikan (X1), pengalaman kerja (X2) dan lingkungan kerja (X3) terhadap kinerja pegawai. Metode yang digunakan adalah analisis Regresi Linier Berganda. Penelitian ini dilakukan di Dinas Transmigrasi dan Dinas Tenaga Kerja Kota Palopo yang memiliki populasi 49 pegawai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh, seluruh populasi digunakan sebagai sampel. Persamaan regresi $Y = 14,100 + 0,023 (X1) + 0,428 (X2) + 0,375 (X3) + e$. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai R square sebesar 0,359 yang menyatakan bahwa variabel-variabel tersebut secara keseluruhan mampu menjelaskan perubahan kinerja karyawan sebesar 35,9% dan sisanya 64,1% dijelaskan oleh variabel selain ketiga variabel dalam penelitian ini. Tingkat pendidikan memiliki nilai t-hitung sebesar 0,121 dan nilai signifikansi uji-t sebesar $0,904 > 0,05$. Pengalaman kerja memiliki nilai t-hitung sebesar 2,313 dan nilai signifikansi uji-t sebesar $0,025 < 0,05$. Lingkungan kerja memiliki nilai t-hitung sebesar 2,306 dan nilai signifikansi uji-t sebesar 0,026. Tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan lingkungan kerja memiliki nilai F hitung sebesar 0,384 dan nilai uji F signifikan sebesar $0,000 < 0,05$. Kesimpulannya adalah tingkat pendidikan (X1) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan pengalaman kerja (X2) dan lingkungan kerja (X3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Tingkat pendidikan (X1), pengalaman kerja (X2) dan lingkungan kerja (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian selanjutnya, disarankan untuk menguji variabel lain yang diduga kuat mempengaruhi kinerja karyawan.

Kata Kunci: Tingkat Pendidikan, Pengalaman Kerja, Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Perusahaan atau organisasi yang dibangun atau dibentuk pada dasarnya memiliki visi, misi dan tujuan yang ingin dicapai secara maksimal untuk dapat bertahan hidup dan memiliki tingkat keuntungan yang tinggi. Keberhasilan dari perusahaan dan organisasi tidak jauh dari peran pegawai atau tenaga kerja yang terlibat didalamnya.

Kinerja pegawai biasanya terwujud dari tingkat prestasi yang dimiliki. Seseorang ingin mencapai hasil kerja yang maksimal sesuai dengan tingkat prestasinya. Kinerja merupakan kesempurnaan hasil kerja individu atau kelompok dengan kualitas yang dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Sumber daya manusia dapat diperoleh dari pendidikan dan pelatihan serta ditunjang dengan pengalaman kerja seseorang. Salah satu yang harus dimiliki untuk mempertahankan perusahaan atau organisasi yaitu dengan adanya pengetahuan tentang bagaimana mengelola suatu organisasi agar prestasi kerja pegawai dapat meningkat dan output yang dihasilkan memuaskan. Suatu organisasi yang dikelola tidak hanya mengejar keuntungan yang besar, namun harus menyeimbangkan antara sasaran dengan kemampuan berpikir seseorang.

Tingkat pendidikan merupakan hal yang dapat menjadi jembatan dalam meningkatkan daya pikir. Tingkat pendidikan yang lebih tinggi dapat memberikan kemudahan bagi seseorang untuk memahami informasi dan mampu mengimplementasikannya dalam perilaku dan gaya hidup dalam

masyarakat. Disamping hal tersebut untuk meningkatkan kinerja pegawai, pengalaman kerja juga sangat dibutuhkan.

Pengalaman kerja merupakan ilmu yang didapat melalui kegiatan-kegiatan sebelumnya dan bisa menjadi acuan dalam menentukan arah kegiatan selanjutnya. Seseorang yang memiliki pengalaman kerja dapat membuka peluang bagi suatu organisasi untuk mengembangkan kreativitas dan aktivitas serta dapat mengurangi resiko kegagalan. Semakin banyak pengalaman seseorang, maka keterampilan untuk menyelesaikan pekerjaan akan lebih mudah.

Selain dari tingkat pendidikan dan pengalaman kerja, sebahagian besar dan bahkan seluruh pegawai saat ini menginginkan lingkungan kerja yang nyaman dan dapat berkreasi dengan bebas. Namun bebas dalam makna ini tidak keluar dari konsep dan koridor-koridor dalam organisasi. Lingkungan kerja yang baik dan nyaman sangat menunjang pola pikir seseorang dalam menentukan rencana aktivitas organisasi sehingga menghasilkan kinerja yang baik pula.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa tingkat pendidikan dan pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Ketuk Edy Wirawan, I Wayang Bagia, Gede Putu Agus Jana Susila 2019); Variabel lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Imanuel Frans Paul Sagai, Bernhard Tewel, Greis Sendow 2018).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui : 1) pengaruh tingkat pendidikan terhadap kinerja

pegawai pada Dinas Transmigrasi dan dinas tenaga Kerja Kota Palopo, 2) Pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Transmigrasi dan Dinas Tenaga Kerja Kota Palopo., 3) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Transmigrasi dan Dinas Tenaga Kerja Kota Palopo, 4) Pengaruh tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Transmigrasi dan Dinas Tenaga Kerja Kota Palopo.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan menurut Lestari dalam Wirawan (2016) adaah kegiatan seseorang dalam meningkatkan kemampuan, sikap dan bentuk tingkah lakunya untuk kehidupan masa yang akan datang. Salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pekerjaan adalah tingkat pendidikan, semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka semakin besar keinginan untuk menghasilkan sesuatu baik itu barang maupun jasa. Pada umumnya seseorang yang memiliki tingkat pendidikan lebih tinggi akan lebih mudah memahami informasi dan berpeluang memiliki kinerja yang baik. Menurut Lestari dalam Edy Wirawan (2016), indikator pendidikan yaitu pendidikan formal dan pendidikan informal.

2. Pengalaman Kerja

Menurut Marwansyah dalam Wariati (2015) Pengalaman kerja adalah kemampuann dan keterampilan serta ilmu yang dimiliki pegawai untuk mengemban tanggungjawab dari

pekerjaan yang digeluti sebelumnya. Melayu S.P Hasibuan (2016) Seseorang yang memiliki pengalaman kerja merupakan tenaga kerja yang telah siap untuk difungsikan. Pengalaman kerja seorang pelamar dapat menjadi prioritas pertimbangan utama dalam proses pemilihan tenga kerja. Menurut Foster dalam Sartika (2015), indikator pengalaman kerja yaitu lama waktu/ masa kerja, memiliki tingkat pengetahuan dan keterampilan dan menguasai pekerjaan dan peralatan.

3. Lingkungan Kerja

Danang (2015) Lingkungan Kerja adalah semua hal yang ada disekitar pegawai yang daat mejadi alat atau acuan dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa nyaman dan memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja lebih maksimal. Jika pegawai betah ditempat kerjanya berarti pegawai tersebut merasa nyaman dengan lingkungan kerjan dimana dia bekerja, sehingga dapat melakukan aktivitas dan waktu kerja dipergunakan secara efektif. Sebaliknya kondisi lingkungan yang tidak memadai dapat menurunkan kualitas kinerja pegawai. Indikator lingkungan kerja yaitu cahaya/ penerangan ditempat kerja, temperatur/ suhu udara, kelembaban, sirkulasi udara, kebisingan, hubungan karyawan, dekorasi, musik dan keamanan ditempat kerja.

4. Kinerja Pegawai

Menurut Hasibuan, (2017) kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang diraih seseorang dalam

menjalankan tugas dan tanggungjawabnya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu yang digunakan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2017) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah sebuah gambaran tentang tingkat pencapaian dalam melaksanakan program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan visi misi serta sasaran dan tujuan yang dituangkan dalam perencanaan strategis organisasi. Indikator Kinerja yaitu Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah untuk menguji perkiraan pemikiran atau hipotesa antara variabel-variabel yang diteliti yaitu variabel independent dan variabel dependent sehingga dapat mengetahui ada atau tidaknya

pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilakukan pada bulan September 2021 di Dinas Transmigrasi dan Dinas Tenaga Kerja Kota Palopo yang mempunyai populasi 49 pegawai. Pada penelitian ini, teknik sampling yang digunakan yaitu sampling jenuh sehingga populasi dan sampel adalah seluruh pegawai Dinas Transmigrasi dan Tenaga Kerja Kota Palopo. Data yang digunakan berupa data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran angket. Pendapat dari hasil kuesioner yang telah diisi oleh responden, kemudian digunakan untuk mengukur tingkat pendidikan, pengalaman kerja, lingkungan kerja dan kinerja pegawai.

HASIL PENELITIAN

1. Uji Validitas

a. Uji Validitas

Dari hasil uji validitas diperoleh nilai nCorelasi Tingkat Pendidikan (X1), Pengalaman Kerja (X2), Lingkungan Kerja (X3) dan Kinerja Pegawai (Y) dapat dilihat pada tabel 1 dibawah :

Tabel 1. Uji Validitas

Variabel	Dimensi	r hitung	r tabel (df = (N-2))	sig	Ket
Tingkat Pendidikan	1	0,552	0,2816	0,000	Valid
	2	0,581	0,2816	0,000	Valid
	3	0,634	0,2816	0,000	Valid
	4	0,376	0,2816	0,000	Valid
	5	0,741	0,2816	0,000	Valid
	6	0,773	0,2816	0,000	Valid
	7	0,756	0,2816	0,000	Valid
Pengalaman Kerja	1	0,645	0,2816	0,000	Valid
	2	0,530	0,2816	0,000	Valid
	3	0,759	0,2816	0,000	Valid
	4	0,729	0,2816	0,000	Valid
	5	0,663	0,2816	0,000	Valid
	6	0,827	0,2816	0,000	Valid

	7	0,715	0,2816	0,000	Valid
Lingkungan Kerja	1	0,654	0,2816	0,000	Valid
	2	0,714	0,2816	0,000	Valid
	3	0,488	0,2816	0,000	Valid
	4	0,790	0,2816	0,000	Valid
	5	0,633	0,2816	0,000	Valid
	6	0,698	0,2816	0,000	Valid
	7	0,555	0,2816	0,000	Valid
	8	0,529	0,2816	0,000	Valid
	9	0,406	0,2816	0,000	Valid
Kinerja Pegawai	1	0,626	0,2816	0,000	Valid
	2	0,753	0,2816	0,000	Valid
	3	0,677	0,2816	0,000	Valid
	4	0,474	0,2816	0,000	Valid
	5	0,595	0,2816	0,000	Valid
	6	0,697	0,2816	0,000	Valid
	7	0,654	0,2816	0,000	Valid
	8	0,391	0,2816	0,000	Valid
	9	0,581	0,2816	0,000	Valid
	10	0,407	0,2816	0,000	Valid

b. Uji Realibilitas

Hasil dari uji realibilitas diperoleh nilai Cronbach Alpa Tingkat Pendidikan (X1),

Pengalaman Kerja (X2), Lingkungan Kerja (X3) dan Kinerja Pegawai (Y) dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach's Alpha	r kritis	Ket
1	Tingkat Pendidikan	0,739	0,600	Reliabel
2	Pengalaman Kerja	0,823	0,600	Reliabel
3	Lingkungan Kerja	0,773	0,600	Reliabel
4	Kinerja Pegawai	0,789	0,600	Reliabel

2. Teknik analisis

Teknik analisis yang digunakan yaitu :

a. Analisis deskriptif

Analisis ini digunakan untuk mendeskripsikan variabel tingkat pendidikan, pengalaman kerja, lingkungan kerja dan kinerja dengan cara mendistribusikan item masing-masing variabel. Data hasil pilihan jawaban dari responden yang telah diisi kemudian dikumpulkan, selanjutnya ditabulasi ke dalam tabel dan dibahas secara deskriptif.

b. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda adalah alat ukur yang digunakan untuk mengetahui dan menjelaskan ada atau tidaknya pengaruh dua atau lebih variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

c. Pengujian Hipotesis

1. Uji Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk menguji secara parsial pengaruh variabel-variabel bebas atau independent (X) terhadap variabel terikat atau dependent (Y).

2. Uji Simultan (Uji f)

Uji f dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh variabel bebas atau independent (X)

secara simultan atau bersama-sama terhadap variabel terikat (Y).

PEMBAHASAN

1. Analisis Deskriptif

Tabel 3. Descriptive Statistics

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Tingkat Pendidikan	49	20	35	29,43	2,923
Pengalaman Kerja	49	17	35	29,55	3,215
Lingkungan Kerja	49	33	44	37,45	3,049
Kinerja Pegawai	49	32	50	41,45	3,669

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk mengetahui ada atau tidak adanya pengaruh dua atau lebih variabel bebas (X) terhadap

variabel terikat (Y) maka dilakukan analisis regresi linier berganda yang tertera pada tabel 4 berikut :

Tabel 4. Regresi Linear Berganda

Coefficientss ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14,100	6,163		2,288	,027
	Tingkat Pendidikan	,023	,188	,018	,121	,904
	Pengalaman Kerja	,428	,185	,375	2,313	,025
	Lingkungan Kerja	,375	,163	,311	2,306	,026

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Dari uji regresi pada tabel 4 diatas, maka persamaan regresi yang terbentuk adalah $Y = 14,100 + 0,023 (X1) + 0,428 (X2) + 0,375 (X3) + e$

Melihat dari persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan bahwa :

Nilai konstanta (a) menandakan besarnya kinerja pegawai (Y). Berarti jika Tingkat pendidikan (X1), Pengalaman kerja (X2) dan Lingkungan kerja (X3) = 0, maka Kinerja Pegawai sebesar 14,100.

Nilai koefisien variabel Tingkat pendidikan (X1) sebesar

0,023. Berarti setiap kenaikan satu satuan, maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar 0,023 atau 23 %.

Nilai koefisien variabel Pengalaman kerja (X2) sebesar 0,428. Berarti setiap kenaikan satu satuan, maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar 0,428 atau 42,8 %.

Nilai koefisien variabel Lingkungan kerja (X3) sebesar 0,375. Berarti setiap kenaikan satu satuan, maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar 0,375 atau 37,5 %.

3. Uji Parsial (Uji t)

Tingkat pendidikan (X1) mempunyai nilai t hitung sebesar 0,121 dengan nilai sig. 0,904 sedangkan nilai α sebesar 0,05. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa sig. 0,904 > 0,05, sehingga H1 ditolak. Berarti Tingkat pendidikan (X1) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Pengalaman kerja (X2) mempunyai nilai t hitung sebesar 2,313 dengan nilai sig 0,025 sedangkan nilai α sebesar 0,05, sehingga H2 diterima, maka secara parsial pengalaman kerja

berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Lingkungan kerja mempunyai nilai t hitung sebesar 2,306 dengan nilai sig 0,026 sedangkan nilai α sebesar 0,05, sehingga H3 diterima, maka secara parsial Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

4. Koefisien Determinasi

Untuk menghitung kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan koefisien determinasi. Pada tabel berikut merupakan hasil pengolahan SPSS.

Tabel 5. Koefisien Determinasi

Model Summary					
Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension	1	,599 ^a	,359	,316	3,035

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Tingkat Pendidikan, Pengalaman Kerja

Pada tabel 5 diatas memperoleh nilai R Square sebesar 0,359 yng menandakan bahwa Tingkat pendidikan, Pengalaman kerja dan Lingkungan kerja secara keseluruhan mampu menjelaskan perubahan kinerja pegawai sebesar 35,9 % dan sisanya 64,1 % kinerja pegawai dijelaskan oleh variabel lain selain

dari ketiga variabel dalam penelitian ini.

5. Uji Simultan (Uji f)

Uji f digunakan untuk mengetahui ada atau tidak adanya pengaruh variabel bebas (X) secara simultan atau bersama-sama terhadap variabel terikat (Y) dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 6. Uji Simultan (Uji f)

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	231,654	3	77,218	8,384	,000 ^a
	Residual	414,469	45	9,210		
	Total	646,122	48			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Tingkat Pendidikan, Pengalaman Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Dari tabel 6 diketahui tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan lingkungan kerja memiliki nilai F. hitung sebesar 8,384 dan nilai signifikan 0,000 sedangkan

nilai α sebesar 0,05. Dari hasil tersebut, dinyatakan bahwa sig. 0,000 < 0,05. berarti H4 diterima, sehingga dapat dinyatakan bahwa tingkat pendidikan, pengalaman

kerja dan lingkungan kerja secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis nilai koefisien variabel tingkat pendidikan diperoleh hasil sebesar 0,023, hal ini berarti dengan kenaikan tingkat pendidikan sebesar satu satuan maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,023. Tingkat pendidikan mempunyai nilai t hitung sebesar 0,121 dengan nilai sig 0,904 > 0,05, maka secara parsial tingkat pendidikan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dari analisis koefisien regresi variabel pengalaman kerja diperoleh hasil sebesar 0,428. hal ini berarti dengan kenaikan pengalaman kerja sebesar satu satuan maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,428. Pengalaman kerja mempunyai nilai t hitung sebesar 2,313 dengan nilai sig. 0,025 sedangkan nilai α sebesar 0,05, maka secara parsial pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini mendukung teori dari Robinson dan Timothy (2008) bahwa jika pegawai memiliki pengetahuan dan keterampilan yang sejalan dengan pekerjaannya maka kinerja pegawai semakin tinggi. Kajian empirik yang dilakukan oleh Azrul Samosir (2017) sesuai dengan penelitian ini menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. sehingga dalam hal ini dapat dikatakan bahwa semakin tinggi pengalaman kerja

pegawai pada Dinas Transmigrasi dan Dinas Tenaga Kerja maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Dari analisis koefisien regresi variabel lingkungan kerja diperoleh hasil sebesar 0,375. Hal ini berarti dengan kenaikan lingkungan kerja sebesar satu satuan maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,375. Lingkungan kerja memiliki nilai t hitung sebesar 2,306 dengan nilai sig 0,026 sedangkan nilai α sebesar 0,05, maka secara parsial lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sesuai dengan kajian empirik yang dilakukan oleh A. Aji Tri Budianto dan Amelia Katini (2017) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang terdapat pada suatu instansi dapat memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dikatakan bahwa semakin baik lingkungan kerja pada Dinas Transmigrasi dan Dinas Tenaga Kerja Kot Palopo maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Dari hasil analisis koefisien regresi variabel tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan lingkungan kerja memiliki nilai f. hitung sebesar 8,384 dan nilai sig. 0,000, sedangkan nilai α sebesar 0,05. Dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa sig. 0,000 < 0,05, maka secara simultan tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

KESIMPULAN DAN SARAN**Kesimpulan**

- a. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa hasil uji t tingkat pendidikan (X1) sebesar 0,121 dengan nilai sig. 0,904 sedangkan nilai α 0,05. Maka sig. 0,904 > 0,05. sehingga secara parsial tingkat pendidikan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).
- b. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa hasil uji t pengalaman kerja (X2) sebesar 2,313 dengan nilai sig. 0,025 sedangkan nilai α 0,05. Maka sig. 0,025 < 0,05. sehingga secara parsial pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).
- c. Hasil penelitian dapat diketahui bahwa uji t lingkungan kerja (X3) sebesar 2,306 dengan nilai sig. 0,026 sedangkan nilai α 0,05. Maka sig. 0,026 < 0,05. Sehingga secara parsial lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).
- d. Tingkat pendidikan (X1), Pengalaman kerja (X2) dan Lingkungan kerja (X3) secara simultan atau bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Transmigrasi dan Dinas tenaga Kerja Kota Palopo.

Saran

Untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Transmigrasi dan Dinas Tenaga kerja Kota Palopo disarankan agar selalu menjaga kondisi lingkungan kerja, baik itu lingkungan fisik maupun lingkungan non fisik serta dengan melihat pengalaman kerja pegawai untuk

dijadikan acuan atau pembanding dalam menindaklanjuti program kerja. Untuk penelitian selanjutnya disarankan agar meneliti variabel lain yang diduga kuat untuk mempengaruhi kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, W. T. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Andi Offset.
- Ardhika, A. P. (2013). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pengalaman Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Jasa Konsultansi. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 10(1), 1-21.
- Bili, W., Resmawan, E., & Kondorura, D. (2018). Pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai di kantor Kecamatan Laham Kabupaten Mahakam Ulu. *E-Journal Pemerintahan Integratif*, 6(3), 465-474.
- Budianto, A. A. T., & Katini, A (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kinerja pegawai pada PT Prusahaan Gas Negara (PERSERO) Tbk SBU Distribusi Wilayah I Jakarta. *KREATIF: Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 3(1).
- Herawati, Y. (2019). Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah Tahun 2018. *Jurnal Simplex*, 2(1).
- Herawati, E., & Mutaufiq, A. (2022). The Effect of Work Placement on Increasing Employee

- Productivity at Sharia Multi Finance Cibarusah. *International Journal of Sharia Business Management*, 1(1), 9-16.
- Hidayat, Z., & Taufiq, M. (2012). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang. *Wiga: Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, 2(1), 79-98.
- Kusuma Perdani, L. (2021). *Hubungan Pengalaman Kerja, Tingkat Pendidikan, dan Kepribadian terhadap Kinerja Karyawan di PD. BPR BKK Kabupaten Tegal* (Doctoral dissertation, Universitas Pancasakti Tegal).
- Nabawi, R. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170-183.
- Pasaribu, S. E. (2019). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 89-103.
- Ratu, R. M., Lengkong, V. P., & Uhing, Y. (2018). Pengaruh Pengalaman Kerja dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 6(1).
- Sapar. (2021). *Pengantar Metode Penelitian Kuantitatif*. Makassar: Unhas Press.
- Sofyan, D. K. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kerja Pegawai BAPPEDA. *Industrial Engineering Journal*, 2(1).
- Suwanto, S., Sunarsi, D., Erlangga, H., Nurjaya, N., & Haryadi, R. N. (2022). Pengaruh Pemberian Reward dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja yang Berdampak pada Kinerja Karyawan pada PT Surya Pratama Gemilang di Bekasi. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(2), 471-484.
- Wijaya, H & Susanty, E. (2017) Pengaruh Lingkungan kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Musi Banyuasin (Studi Kasus Dinas Pertambangan dan Energi Kabupaten Bayuansin) *Jurnal Ecoment Global*, 2(1).
- Wirawan, K. E., Bagia, I. W., & Susila, G. P. A. J. (2019). Pengaruh tingkat pendidikan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 5(1), 60-67.
- Yuiarti, D., & Suprianto, E. (2014). Pengaruh gaya kepemimpinan dan tingkat pendidikan terhadap kinerja karyawan pada direktorat operasi/produksi PT. X. *Jurnal Industri Elektro dan Penerbangan*, 4(2).

**Pengaruh Kepribadian, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap
Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan PT Gelora Aksara
Pratama Jakarta**

¹Kusuma Chandra Kirana, ²Epsilandri Septyarini, ³Mellia Fitriani

Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta, Indonesia

Email : [1kusumack@ustjogja.ac.id](mailto:kusumack@ustjogja.ac.id), [2epsilandriseptyarini@ustjogja.ac.id](mailto:epsilandriseptyarini@ustjogja.ac.id),
[3melliafitrianih7@gmail.com](mailto:melliafitrianih7@gmail.com)

(Diterima: Januari 2022; Direvisi: Februari 2022; Dipublikasikan: Mei 2022)

ABSTRAK

Karyawan PT. Gelora Aksara Pratama belakangan ini merasa tidak senang dengan lingkungan kerjanya, karena berbagai masalah yang terjadi disekitarnya seperti timbul rasa tidak suka antar sesama karyawan akibat menyebarkan gosip, ini menyebabkan munculnya konflik antar sesama rekan seruangan kerja dan mengakibatkan lingkungan kerja menjadi tidak kondusif. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepribadian, motivasi dan lingkungan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Penelitian ini bersifat kuantitatif, sampel yang digunakan adalah karyawan PT.GAP bagian departemen produksi yang berjumlah 80 orang dengan menggunakan kuesioner berskala Likert. Pengujian asumsi klasik, uji hipotesis dan koefisien determinan (R^2) adalah teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian dan uji dengan alat bantu SPSS 24. Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan adanya (1) pengaruh positif dan signifikan antara kepribadian dan OCB. (2) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. (3) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel lingkungan kerja dan OCB, kemudian (4) secara bersama-sama (simultan) variabel kepribadian, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

**Kata Kunci: Kepribadian, Motivasi, Lingkungan kerja, Organizational
Citizenship Behavior (OCB)**

PENDAHULUAN

Setiap organisasi atau perusahaan pasti terdapat *Organization Citizenship Behavior* (OCB), kemunculan OCB sangat membantu dan mendukung dalam keefektifan keberlangsungan suatu organisasi atau perusahaan. Perilaku OCB karyawan muncul karena adanya beberapa faktor internal dua diantaranya yaitu kepribadian dan motivasi (Wirawan, 2014). Ada pula faktor lain yang dapat mempengaruhi perilaku OCB yaitu lingkungan kerja fisik dan non fisik (Nurhayati et al, 2016). Organ dalam Titisari (2019) berpendapat bahwa “Perbedaan individu merupakan *predictor* yang memainkan peran penting pada seorang karyawan sehingga karyawan tersebut akan menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mereka”, maka sangat wajar jika beberapa orang yang memperlihatkan siapa mereka atau bagaimana mereka memperlihatkan kepribadian mereka kemungkinan besar menampilkan OCB. Oleh karena itu seorang karyawan cenderung memiliki OCB jika karyawan tersebut memiliki motivasi (Farida dan Hartono, 2016:25). “Karyawan yang memiliki OCB akan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan tempatnya bekerja, dan dengan sendirinya akan merasa nyaman dan aman terhadap pekerjaannya” (Muhdar, 2015).

Karyawan yang memiliki OCB akan menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan tempatnya bekerja, dan dengan sendirinya akan merasa nyaman dan aman terhadap pekerjaannya. Karyawan PT. Gelora Aksara Pratama (GAP) belakangan ini merasa tidak nyaman dengan

lingkungan kerjanya, karena berbagai masalah yang terjadi disekitarnya seperti timbul rasa tidak suka antar sesama karyawan akibat dari menyebarkan gosip yang tidak-tidak, ini menyebabkan munculnya konflik antar sesama teman seruangan kerja dan mengakibatkan lingkungan kerja menjadi tidak kondusif.

Lingkungan kerja mempengaruhi emosi individu tersebut, jika seorang individu senang dengan lingkungannya maka individu tersebut akan bekerja secara optimal dengan penuh semangat tetapi sebaliknya jika karyawan tidak merasa senang dengan lingkungannya maka ini akan menurunkan kinerja karyawan dan waktu kerja menjadi tidak optimal. Pegawai yang terlibat konflik cenderung menjadi pribadi yang egois, tidak mau bekerja sama dengan sesama rekan kerjanya dan ini membuat motivasi karyawan tersebut menurun, serta akan membuatnya menjadi malas bekerja serta tidak betah ditempatnya bekerja. Maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara kepribadian, motivasi dan lingkungan kerja terhadap OCB baik secara parsial maupun simultan.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kepribadian

Menurut Rivai dan Mulyadi dalam Tursanurohmad (2019) mengemukakan bahwa “Kepribadian merupakan total jumlah dari seorang individu dalam beraksi dan berinteraksi dengan orang lain”, atau dapat pula dikatakan bahwa kepribadian ialah himpunan karakteristik dan kecenderungan yang stabil dan menentukan sifat umum dan

perbedaan dalam perilaku seseorang. Hal ini paling banyak digambarkan dalam bentuk sifat-sifat yang dapat diperlihatkan oleh seorang individu.

2. Motivasi

Menurut Lantaran & Nursan (2019) “Motivasi adalah sebuah dorongan atau alasan yang mendasari semangat dalam melakukan sesuatu”.

Menurut Sutrisno (2017) “Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang”.

3. Lingkungan Kerja

Menurut Umi Farida dan Sri Hartono (2016) “lingkungan kerja yaitu segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan”.

Menurut Rahardjo (2014) “Lingkungan kerja yang mempengaruhi moral adalah lingkungan fisik”. Lingkungan fisik merupakan suatu tempat bekerja dimana karyawan melaksanakan pekerjaannya (*environment atmosphere*) kantornya. Kondisi tempat kerja sangat erat kaitannya dengan lingkungan fisik dan tempat kerja,

seperti pencahayaan, suara, udara dan lain-lain sehingga orang yang bekerja akan merasa nyaman dalam bekerja.

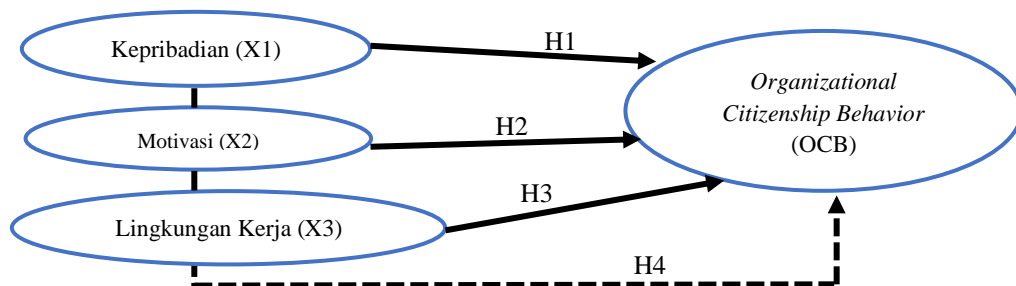
4. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Organ dalam Prasasti dan Yuniawan (2017) “Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku kerja individu yang bermanfaat bagi organisasi namun tidak secara langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem *reward*. Perilaku yang dilakukan seseorang melebihi deskripsi kerja formal yang diberikan perusahaan secara sukarela serta tidak secara langsung diberikan penghargaan oleh perusahaan”.

Menurut Golparvar dan Javadian dalam Soentoro (2013) “Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku ekstra peran yang mampu diperankan oleh karyawan, di mana karyawan bekerja tidak hanya terbatas pada deskripsi tugas semata”.

5. Model penelitian

Kerangka pikir yang dirancang untuk penelitian ini dapat ditinjau sebagai berikut.



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

6. Hipotesis Penelitian**a. Kepribadian terhadap OCB**

“Kepribadian mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap OCB. Hasil ini memberi informasi bahwa semakin baik positif kepribadian maka OCB semakin baik” (Tursanurohmad, 2019). Kepribadian memberikan pengaruh positif terhadap OCB, yang berarti ketika kepribadian semakin baik, maka OCB juga akan meningkat, dengan kata lain meningkatnya kepribadian akan mengakibatkan peningkatan OCB (Firmansyah, 2019).

Sedangkan dari hasil penelitian Ehsan Malik et al. (2012) kepribadian dapat menghasilkan perilaku OCB dilingkungan kerja melalui berbagai proses yang bergantung. Perbedaan kepribadian menghasilkan efek pada bagaimana individu mendapat motivasi, karakteristik kepribadian juga dipengaruhi oleh cara individu menginterpretasikan situasi tertentu yang muncul dan jelas seseorang akan menangani dan menginterpretasikan situasi tersebut sesuai dengan kepribadiannya.

Dengan hasil penelitian terdahulu diatas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dari kepribadian seseorang terhadap OCB.

H₁: Kepribadian berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

b. Motivasi terhadap OCB

Ketika organisasi memberikan elemen motivasi seperti gaji yang lebih tinggi, lingkungan yang baik dan sebagainya akan mempengaruhi tingkat OCB di antara karyawan. Selain itu, kesempatan promosi sebagai motivasi bagi karyawan memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih keras dan berdedikasi pada organisasi yang akibatnya mengarah pada OCB yang lebih baik atau lebih tinggi di antara karyawan (Osman et al., 2015).

Sedangkan dari hasil penelitian Yuni dan Herio (2017) Jika motivasi kerja pegawai itu rendah maka perilaku OCB juga rendah, begitu sebaliknya “jika motivasi kerja karyawan itu tinggi maka perilaku OCB juga akan tinggi, hal ini menunjukkan adanya kolerasi yang berarah positif” (Siyah, 2017).

Sesuai dengan penelitian diatas maka terdapat pengaruh baik antara motivasi dengan OCB.

H₂: Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

c. Lingkungan kerja terhadap OCB

“Lingkungan Kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Suatu organisasi dengan lingkungan kerja yang baik, terutama kondisi fisik, iklim yang komuikatif, dan aturan serta prosedur yang sesuai

dengan strategi organisasi dapat meningkatkan perilaku OCB. Dengan kata lain, ketika lingkungan kerja dalam organisasi kondusif maka OCB juga akan meningkat” (Zufriah, 2020).

Sedangkan dari hasil penelitian Agung Waspo et al. (2019) Lingkungan Kerja memiliki pengaruh terhadap OCB. Jika karyawan merasakan lingkungan kerja yang kurang baik, maka karyawan cenderung enggan untuk berperilaku OCB (Waspo et al., 2019).

H₃: lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

d. Kepribadian, motivasi dan lingkungan kerja terhadap OCB

H₄: Kepribadian, motivasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

METODE PENELITIAN

Penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini.

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. Gelora Aksara Pratama bagian departemen produksi yang berjumlah 100 orang.

2. Sampel

Dalam menentukan jumlah sampel pada penelitian ini menggunakan rumus *Slovin*, setelah dihitung didapat sebanyak

80 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan *Probability Sampling* (*Simple Random Sampling*) dan *sampling purposive*.

3. Definisi Operasional

Berdasarkan judul penelitian diatas maka dalam penelitian ini menggunakan empat variabel dengan tiga variabel bebas (*Independent variable*) yakni kepribadian (X1), motivasi (X2) dan lingkungan kerja (X3) serta satu variabel terikat (*Dependent variable*) yakni OCB (Y).

4. Teknik Pengumpulan Data

Peneliti menggunakan metode pengumpulan data dengan kuesioner (angket) berskala *Likert*.

5. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode statistik menggunakan alat bantu SPSS *Statistics* versi 24.

a. Uji Instrumen

1) Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu butir indikator variabel. Uji validitas dalam penelitian ini adalah untuk menguji kelayakan kuisisioner atau angket, dengan membandingkan nilai *r* hitung dengan *r* tabel untuk *degree of freedom* (*df*) = *n*-2, dengan *n* adalah jumlah sampel dan taraf kesalahan (*a*) adalah 5%, *n* yang berarti jumlah sampel. *Degree of freedom* (*df*) = *n* – 2 maka diketahui *r* tabel adalah 0.219.

Ketentuan:

(a) Jika r hitung $>$ r tabel atau nilai Sig. $<$ 0,05, maka butir pernyataan indikator valid.

(b) Sebaliknya, jika r hitung $<$ r tabel atau nilai Sig. $>$ 0,05, maka butir pernyataan indikator tidak valid.

2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Dengan ketentuan:

(a) Jika nilai *Cronbach's Alpha* $>$ 0,60, maka instrumen reliabel.

(b) Dikatakan tidak reliabel, jika nilai *Cronbach's Alpha* atau r hitung $<$ 0,60.

b. Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Uji normalitas yakni pengujian yang bertujuan untuk mengetahui apakah variabel independen (bebas) dan dependen (terikat) mempunyai distribusi yang normal atau tidak. Dalam penelitian ini uji normalitas menggunakan dua cara yaitu: (1) analisis grafik dengan ketentuan, jika distribusi data residual normal, maka garis data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Dan (2) uji statistik (*Kolmogorov-Smirnov*) dengan ketentuan, jika *probability* dari *Kolmogorov-Smirnov* $>$ 0,05 maka model regresi dapat terdistribusi normal.

2) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menganalisis apakah model regresi ditemukan adanya hubungan antarvariabel independen (bebas) dengan ketentuan, nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF), jika nilai *tolerance* $>$ 0,10 dan nilai *variance inflation factor* (VIF) $<$ 10, maka data tersebut tidak terjadi kolerasi antar variabel atau multikolinearitas

3) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual pengamatan satu ke pengamatan yang lainnya. Model regresi yang baik yaitu yang tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas pada penelitian ini dengan menggunakan uji *Glejser*, yang dimana probabilitas signifikansinya adalah 5%.

c. Uji Statistik

1) Uji Koefisiensi Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel bebas (independen) dapat menjelaskan variasi variabel terikat (dependen), baik secara parsial maupun simultan (bersama-sama).

2) Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui

suatu dugaan atau hipotesis diterima atau ditolak. Dalam penelitian ini menggunakan

uji regresi linier berganda dan uji F (simultan atau bersama-sama).

HASIL PENELITIAN

1. Hasil Uji Instrumen

Berdasarkan hasil uji validitas, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item Pertanyaan	r Hitung	r Tabel	Ket
Kepribadian (X1)	Pernyataan 1	0.784	0.219	Valid
	Pernyataan 2	0.699		Valid
	Pernyataan 3	0.740		Valid
	Pernyataan 4	0.732		Valid
	Pernyataan 5	0.662		Valid
	Pernyataan 6	0.740		Valid
	Pernyataan 7	0.773		Valid
	Pernyataan 8	0.577		Valid
	Pernyataan 9	0.827		Valid
Motivasi (X2)	Pernyataan 1	0.540	0.219	Valid
	Pernyataan 2	0.653		Valid
	Pernyataan 3	0.733		Valid
	Pernyataan 4	0.691		Valid
	Pernyataan 5	0.389		Valid
	Pernyataan 6	0.607		Valid
Lingkungan Kerja (X3)	Pernyataan 1	0.689	0.219	Valid
	Pernyataan 2	0.738		Valid
	Pernyataan 3	0.715		Valid
	Pernyataan 4	0.622		Valid
	Pernyataan 5	0.613		Valid
	Pernyataan 6	0.635		Valid
	Pernyataan 7	0.647		Valid
	Pernyataan 8	0.584		Valid
	Pernyataan 9	0.619		Valid
OCB (Y)	Pernyataan 1	0.721	0.219	Valid
	Pernyataan 2	0.742		Valid
	Pernyataan 3	0.822		Valid
	Pernyataan 4	0.733		Valid
	Pernyataan 5	0.664		Valid
	Pernyataan 6	0.641		Valid
	Pernyataan 7	0.762		Valid
	Pernyataan 8	0.627		Valid

a. Berdasarkan hasil pengujian didapat semua butir pernyataan kuesioner variabel kepribadian memperoleh nilai r hitung > nilai r tabel (0.219), maka dapat diambil kesimpulan instrument valid.

b. Berdasarkan hasil pengujian didapat semua butir pernyataan kuesioner variabel motivasi memperoleh nilai r hitung > nilai r tabel (0.219), maka dapat diambil kesimpulan instrument valid.

- c. Berdasarkan hasil pengujian didapat semua butir pernyataan kuesioner variabel lingkungan kerja memperoleh nilai r hitung > nilai r tabel (0.219), maka dapat diambil kesimpulan instrument valid.
- d. Berdasarkan hasil pengujian didapat semua butir pernyataan

kuesioner variabel OCB memperoleh nilai r hitung > nilai r tabel (0.219), maka dapat diambil kesimpulan instrument valid.

- e. Berdasarkan hasil uji reliabilitas, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	r Hitung	r Tabel	Keterangan
Kepribadian (X1)	0.884	0.219	Reliabel
Motivasi (X2)	0.720		Reliabel
Lingkungan Kerja (X3)	0.829		Reliabel
OCB (Y)	0.860		Reliabel

Berdasarkan hasil uji reliabilitas tabel 2 diatas, dapat dilihat setiap variabel memiliki nilai r Hitung atau Cronbach's Alpha > 0.60, maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

normalitas juga dapat diketahui melalui Tes Kolmogorov-Smirnov tabel 2 dibawah.

Tabel 3 Hasil Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

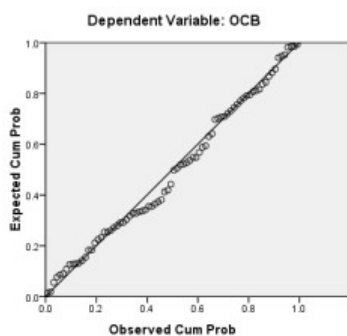
		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.05921146
Most Extreme Differences	Absolute	.083
	Positive	.083
	Negative	-.039
Kolmogorov-Smirnov Z		.746
Asymp. Sig. (2-tailed)		.633

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Berikut hasil analisis grafik output SPSS 24 pada uji normalitas.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 2. Hasil Uji Normalitas

Berdasarkan gambar grafik normal plot Gambar 2 diatas, terlihat bahwa penyebaran data sesungguhnya sudah mengikuti garis diagonalnya. Hasil uji

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Diketahui Asymp. Sig. (2-tailed) pada tabel 3 diatas adalah 0.633 ini berarti > dari 0.05. Maka dapat diambil kesimpulan model regresi dalam penelitian ini dikatakan normal.

b. Uji Multikolinearitas

Berikut hasil *output* SPSS 24.

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas **Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.882	4.022		.219	.827		
Kepribadian	.250	.080	.285	3.127	.003	.734	1.363
Motivasi	.206	.094	.174	2.186	.032	.963	1.038
Lingkungan Kerja	.455	.085	.492	5.327	.000	.711	1.406

a. Dependent Variable: OCB

Terlihat pada tabel 4 diatas, bahwa semua hasil *output* SPSS dari variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *tolerance* > 0.10 dan nilai *VIF* < 10. Maka dapat diambil kesimpulan diantara variabel

dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji *Glejser* digunakan dalam penelitian ini untuk mendeteksi ada atau tidaknya gejala heteroskedastisitas.

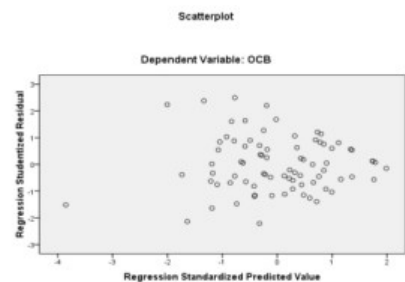
Tabel 5. Hasil Uji Heteroskedastisitas **Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10.459	2.157		4.850	.000
Kepribadian	-.080	.043	-.229	-1.867	.066
Motivasi	-.087	.051	-.185	-1.727	.088
Lingkungan Kerja	-.056	.046	-.153	-1.231	.222

a. Dependent Variable: Abs_Res

Berdasarkan informasi *output* pada tabel 4 diatas, diketahui bahwa semua nilai *Sig.* pada setiap variabel memiliki nilai signifikansi > 0.05, maka dapat dikatakan model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas. Dilihat hasil Gambar 3 *scatterplot* dibawah, titik-titik menyebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka

dapat diambil kesimpulan model regresi pada penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.



Gambar 3. Hasil Uji Scatterplot

3. Uji Deskriptif

Tujuan dari penganalisaan ini adalah untuk mengetahui nilai minimal, maksimal, mean dan

standar deviasi antar variabel. Berikut dibawah ini adalah hasil output SPSS untuk pengujian ini.

Tabel 6. Hasil Uji Deskriptif Statistik
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Kepribadian	80	19	45	38.16	.572	5.115
Motivasi	80	23	40	32.86	.423	3.788
Lingkungan Kerja	80	21	45	36.66	.545	4.876
OCB	80	17	40	33.89	.503	4.500
Valid N (listwise)	80					

Berdasarkan tabel 6 diatas, dapat diketahui variabel kepribadian memperoleh nilai minimal statistik sebesar 19 dan nilai maksimal statistik sebesar 45 dengan nilai rata-rata 38.16 dan standar devisiiasi sebesar 5.115.

Variabel motivasi memperoleh *varians* min. sebesar 23 dan maks. Sebesar 40 dengan nilai rata-rata 32.86 dan standar devisiiasi sebesar 3.788.

Variabel lingkungan kerja memperoleh *varians* min. sebesar 21 dan maks. Sebesar 45 dengan nilai rata-rata 36.66 dan standar devisiiasi sebesar 4.876.

Variabel OCB memperoleh *varians* min. sebesar 17 dan maks. Sebesar 40 dengan nilai rata-rata 33.89 dan std. devisiiasi sebesar 4.500.

4. Analisis Kuantitatif

Uji Koefisiensi Determinasi (R²)

“Koefisien determinasi digunakan untuk menguji seberapa baik (*goodness-fit*) model regresi” (Ghozali, 2018). Berikut hasil uji menggunakan SPSS.

Tabel 7. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.733 ^a	.538	.520	3.119

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Motivasi, Kepribadian

Berdasarkan tabel 7 diatas, dapat diketahui *Adjusted R Square* sebesar 0.538 atau 53.8%, jadi dapat diartikan bahwa variabel Y (dependen) yakni OCB dapat dipengaruhi oleh variabel independen (X) yakni kepribadian, motivasi dan lingkungan kerja sebesar 53.8% dan sisanya 46.2% dapat dipengaruhi oleh diluar variabel yang tidak digunakan dalam penelitian ini. Sedangkan *Std. Error of the Estimate* (SEE) diketahui sebesar 3.119, menurut Ghozali (2018) semakin kecil nilai *Standard error of the estimate* maka semakin baik suatu regresi untuk memprediksi variabel terikat (dependen).

5. Uji Hipotesis

a. Uji Regresi Linier Berganda

Menurut Prof. Dr. Sugiyono (2015) uji regresi linier berganda digunakan untuk melakukan prediksi bagaimana perubahan nilai variabel dependen bila nilai variabel independen dinaikan atau diturunkan (dimanipulasi). Dalam penelitian ini, analisis tersebut digunakan untuk

mengetahui sejauh mana pengaruh variabel X1, X2 dan X3 terhadap Y. adapun model untuk pengujian ini adalah sebagai berikut.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Berikut tabel 8 dibawah ini adalah hasil output analisis regresi linier berganda pada penelitian ini

Tabel 8. Hasil Uji Regresi Linier Berganda
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.882	4.022		.219	.827
Kepribadian	.250	.080	.285	3.127	.003
Motivasi	.206	.094	.174	2.186	.032
Lingkungan Kerja	.455	.085	.492	5.327	.000

a. Dependent Variable: OCB

Dari Tabel 8 atas, maka didapat model persamaan regresi linier berganda sebagai berikut.

$$Y = 0.882 + 0.250X_1 + 0.206 X_2 + 0.455X_3 + e$$

Dapat diambil kesimpulan, jika kepribadian(X₁), motivasi(X₂), dan lingkungan kerja(X₃) bernilai 0 maka OCB (Y) memiliki nilai sebesar 0.882. Jika variabel kepribadian(X₁) mengalami kenaikan sebesar 1% maka akan mempengaruhi OCB (Y) sebesar 0.250 atau 25%. Jika variabel motivasi(X₂) mengalami kenaikan sebesar 1% maka OCB (Y) akan naik sebesar 0.206 atau 20.6%. Jika variabel

lingkungan kerja (X₃) mengalami kenaikan 1% maka mempengaruhi OCB (Y) sebesar 0.455 atau sebesar 45.5%.

b. Pengujian Hipotesis

(1) Pengaruh kepribadian (X1) terhadap OCB (Y)

Dari tabel diatas, terlihat nilai b₁ (0.250) bernilai positif dan nilai Sig. adalah 0.003 < 0.05 sedangkan nilai t hitung adalah 3.127 ini lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1.991. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa variabel kepribadian (X1) berpengaruh dan signifikan terhadap variabel OCB (Y) dengan kata lain hipotesis pertama dapat diterima.

(2) Pengaruh motivasi (X2) terhadap OCB (Y)

Terlihat dari output menggunakan SPSS 24 tabel 4.15 diatas, nilai b_2 (0.206) bernilai positif dan nilai Sig. sebesar $0.032 < 0.05$ sedangkan nilai t hitung yang dihasilkan adalah sebesar 2.186 lebih besar dari nilai t tabel 1.991. Berdasarkan hipotesis kedua (H2) yang diasumsikan oleh peneliti yakni motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dapat diterima dan dapat dibuktikan dengan tabel diatas.

(3) Pengaruh lingkungan kerja (X3) terhadap OCB (Y)

Berdasarkan tabel 4.15 diatas dari hasil output SPSS 24, dapat diketahui nilai b_3 (0.455) bernilai positif dan signifikansi bernilai $0.000 < 0.05$ dan nilai t hitung 5.327 lebih besar dari nilai t tabel yakni 1.991. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa H3 yakni lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB diterima dan terbukti dari hasil output tabel 4.15 diatas.

c. Uji F (Simultan)

Taraf derajat kepercayaan 5% (0.05) dan *degree of freedom* (df) untuk pembilang (df1 atau N1 pada tabel F) kemudian df untuk penyebut (df2 atau N2 pada tabel F) dengan:

$$df1 = k - 1$$

$$df1 = 3 - 1 = 2 \text{ dan}$$

$$df2 = n - k$$

$$df2 = 80 - 3 = 73$$

maka didapat F tabel sebesar 2.72.

Tabel 9. Hasil Uji F (Simultan) ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	894.929	3	298.310	25.538	.000 ^a
Residual	887.758	76	11.681		
Total	1782.688	79			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Motivasi, Kepribadian

b. Dependent Variable: OCB

Dari Tabel 9 diatas, terlihat nilai F hitung mendapat 25.538 dan nilai signifikansi 0.000 ini jelas lebih besar dari F tabel yang bernilai 2.72 dan signifikansi < 0.05 . Maka dapat diambil kesimpulan bahwa variabel inpenden kepribadian (X1), motivasi (X2) dan lingkungan kerja (X3) secara bersama-sama (simultan) dapat mempengaruhi positif dan signifikan terhadap variabel terikat (dependen) OCB (Y) diterima dan bisa dibuktikan.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

1. Pengaruh Kepribadian Terhadap OCB

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel kepribadian (X1) terhadap OCB (Y) hal ini dapat dibuktikan dengan tabel 4.15 pada uji t (parsial) nilai Sig. $0.000 <$

0.05 dan nilai t hitung 7.449 > dari nilai t tabel 1.991 dengan ini hipotesis H1 dapat diterima.

2. Pengaruh Motivasi Terhadap OCB

Berdasarkan hasil uji hipotesis dapat diketahui nilai Sig. $0.000 < 0.05$ dan nilai t hitung $3.988 >$ dari nilai t tabel 1.991. Dapat diartikan bahwa variabel motivasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (Y) maka hipotesis kedua (H2) diterima.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap OCB

Berdasarkan hasil uji hipotesis dapat diketahui dan membuktikan bahwa variabel lingkungan kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (Y), dengan nilai Sig. $0.000 < 0.05$ dan nilai t hitung $8.021 >$ dari nilai t tabel 1.991, dengan ini maka dapat dikatakan hipotesis ketiga (H3) dapat diterima.

4. Pengaruh Kepribadian, Motivasi, Lingkungan Kerja Terhadap OCB

Hasil penelitian pada uji regresi menunjukkan bahwa variabel kepribadian (X1), motivasi (X2) dan lingkungan kerja (X3) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (Y), hal ini dapat ditunjukkan dan dibuktikan dengan tabel ANOVA (tabel 10) dengan nilai Sig. $0.000 < 0.05$ dan nilai F hitung $25.538 >$ dari F tabel 2.72.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada penelitian ini,

tentang pengaruh kepribadian, motivasi dan lingkungan kerja terhadap OCB maka dapat diambil kesimpulan yaitu:

- a. Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Artinya kepribadian yang baik akan menciptakan perilaku OCB.
- b. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Artinya motivasi yang semakin tinggi akan dapat meningkatkan perilaku OCB.
- c. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Artinya lingkungan kerja yang tenang dan nyaman bisa meningkatkan perilaku OCB.

Kepribadian, motivasi dan lingkungan kerja secara simultan atau *together* ada pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB.

Saran

Dilihat dari hasil analisis pada penelitian ini dapat diketahui adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel X yakni kepribadian, motivasi dan lingkungan kerja terhadap variabel Y yakni OCB. Oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk memilih calon pegawainya yang memiliki kepribadian yang baik dan terus memberikan motivasi-motivasi untuk semua karyawan agar semangat dalam bekerja seperti memberikan pujian atas pencapaiannya, *reward* dan lainnya. Para atasan-atasan PT.GAP juga bisa lebih memperhatikan karyawan-karyawannya dan memberikan sarana prasarana yang dibutuhkan para pegawai agar dapat terciptanya lingkungan kerja yang nyaman dan juga kondusif.

DAFTAR PUSTAKA

- Farida, U., & Hartono, S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia II* (2nd ed.). Penerbit Umpo Press.
- Firmansyah, W. (2019). Kepribadian Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Tadbir Muwahhid*, 3(1), 53. <https://doi.org/10.30997/jtm.v3i1.1795>
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi Analisis Multivariete SPSS 25. In *Universitas Diponegoro*.
- Hendrawan, A. (2020). Motivasi Kerja Dan OCB (Organizational Citizenship Behavior) Pada Karyawan PT MK Semarang. *Jurnal Administrasi Dan Kesekretarisan*, 5(1), 74–87. <http://jurnal.stiks-tarakanita.ac.id/index.php/JAK/article/view/343>
- Muhdar. (2015). *Organizational Citizenship Behavior Perusahaan* (S. Rahma (ed.); pertama). Sultan Amai Press.
- Nurhayati, D., & et al. (2016). Pengaruh Kepuasan kerja, Lingkungan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT. Perwirabhakti Sentrasejahtera Di Kota Semarang. *Journal Of Management*, 2.
- Osman, A., Othman, Y. H., Sohel Rana, S. M., Solaiman, M., & Lal, B. (2015). The influence of job satisfaction, job motivation & perceived organizational support towards organizational citizenship behavior (OCB): A perspective of American-Based Organization in Kulim, Malaysia. *Asian Social Science*, 11(21), 174–182. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n21p174>
- Rahardjo, S. (2014). The Effect of Competence, Leadership and Work Environment Towards Motivation and its Impact on the Performance of Teacher of Elementary School in Surakarta City, Central JAVA, Indonesia. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 3(6), 59–74. <http://www.garph.co.uk/IJAR/MSS/June2014/7.pdf>
- Siyah, Y. (2017). Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Organizational Citizenship Behavior di Biro Pengelolaan Aset Daerah Kantor Gubernur Sumatra Barat. *Jurnal Psyche*, 10(2), 40–50.
- Sutrisno, E. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Kencana* (pertama, p. 109). Kencana.
- Suwanto, S., Sunarsi, D., Erlangga, H., Nurjaya, N., & Haryadi, R. N. (2022). Pengaruh Pemberian Reward dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja yang Berdampak pada Kinerja Karyawan pada PT Surya Pratama Gemilang di Bekasi. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(2), 471-484.
- Titisari, P. (2019). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Asli). Mitra Wacana Media.
- Tursanurohmad, N. (2019). Pengaruh Kepribadian Dan Dukungan

- Organisasi Terhadap Profesionalisme, Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dan Kinerja. *Jurnal Litbang Polri*, 22(4), 1–33.
<https://doi.org/10.46976/litbangpolri.v22i4.34>
- Waspodo, A. A., Lindawati, & Sholikhah. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan Perum Damri Kantor Pusat. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 10(1), 1689–1699.
- Wicaksono, W., Suyatin, S., Sunarsi, D., Affandi, A., & Herling, H. (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.
- Wirawan. (2014). *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. PT Raja Grafindo Persada.
- Zufriah, D. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap OCB (Organizational Citizenship Behaviors) (Studi Kasus Karyawan Koperasi Sadar Sejahtera Sumatera Selatan). *RELEVANCE : Journal of Management and Business*, 2(2), 251–262.
<https://doi.org/10.22515/relevance.v2i2.1910>.

Pengaruh *Quality Of Work Life* Terhadap *Career Satisfaction* Dengan Variabel Mediasi *Job Stress*, *Job Satisfaction*, *Job Commitment* dan *Work-Life Balance*

¹Nuri Mayang Sari, ^{2*}Syivani Wicesa Archa, ³Justine Tanuwijaya

Universitas Trisakti, Jakarta, Indonesia

Email : syivani122012011083@std.trisakti.ac.id

(Diterima: Februari 2022; Direvisi: Maret 2022; Dipublikasikan: Mei 2022)

ABSTRAK

Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh Quality of Work Life terhadap Work Life Balance dengan Job Stress, Job Satisfaction, dan Job Commitment sebagai variabel intervensi. Quality of Work Life adalah tentang kualitas hubungan antara karyawan dan lingkungan kerja yang mendukung yang dirancang untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pengumpulan data melalui survei kuisisioner terhadap responden yang merupakan karyawan di Industri Oil & Gas dengan setidaknya satu tahun pengalaman. Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner melalui Google form. Metode penyebaran kuesioner sendiri menggunakan teknik simple random sampling dimana pengumpulan dan penyebaran kuesioner dilakukan secara acak kepada seluruh karyawan Industri Oil & Gas. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan software SmartPLS 3.29. Hasil penelitian ini semua variabel bersifat valid dan ideal karena memiliki nilai > 0,05. Untuk tingkat Reliabilitas pada data memiliki nilai Cronbach's Alpha 0,80-1,0. Berdasarkan data tersebut, semua data data masuk kedalam kategori baik dengan tingkat nilai reliabilitas tinggi. Dari data, Hipotesis setiap variabel diterima karena nilai taraf signifikansi nilai T-Statistics variabel independen terhadap variabel dependen memiliki nilai diatas nilai T-Statistics 1,96 serta dengan probabilitas P Values kurang dari 0,050.

Kata Kunci: Quality of Work life, Job Stress, Job Satisfaction, Job Commitment, Work-life balance, Career Satisfaction

PENDAHULUAN

Work-life balance sebagai faktor penentu tingkat keseimbangan kerja di tingkat individu, perusahaan, industri dan federal. Dukungan manajemen diperlukan dan penting karena menentukan keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Perlu dicatat bahwa keseimbangan kehidupan kerja setiap karyawan sangat tergantung pada *Quality of Work Life*, yaitu dalam konteks yang signifikan.

Quality of Work Life adalah topik penting yang patut mendapat perhatian organisasi. Dengan demikian, para pemimpin dalam suatu organisasi harus memperhatikan pencapaian *Quality of Work Life*, karena dapat membantu organisasi mempertahankan karyawan terbaik mereka dan meningkatkan produktivitas perusahaan.

Work-life balance telah berkembang menjadi lebih dari sekadar konsep yang menarik. Semakin banyak perusahaan yang mengandalkan karyawan mereka untuk menjalani gaya hidup yang lebih seimbang, karena karyawan yang seimbang dan bahagia pada akhirnya lebih produktif dan termotivasi (Chung & Lippe. 2020).

Career satisfaction dapat diartikan sebagai keadaan emosi yang menyenangkan pada pekerjaannya. Sedangkan kebalikannya, yaitu Ketidakpuasan dapat diartikan sebagai keadaan emosional yang tidak menyenangkan pada pekerjaannya sehingga menghambat atau menghalangi pencapaian nilai pekerjaan seseorang (Buis, et al. 2017).

Berdasarkan pernyataan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *quality of work life* dengan variabel mediasi *job stress*, *job satisfaction*, dan *job commitment* terhadap *work-life balance* dan *career satisfaction*.

TINJAUAN PUSTAKA

1. *Quality of work life*

Quality of work life (QWL) adalah fakta bahwa kehidupan individu tidak dapat dikotak-kotakkan dan gangguan apa pun di bidang pribadi akan mempengaruhi kehidupan profesionalnya dan sebaliknya. Keseimbangan kehidupan kerja yang baik juga yang paling memotivasi seorang karyawan untuk berkinerja baik di pekerjaannya dan juga menghabiskan waktu berkualitas bersama keluarga (Aruldoss, et al. 2020).

2. *Work-life balance*

Work-life balance berarti mencapai keseimbangan yang sehat antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. *Work-life balance* tidak selalu didefinisikan sebagai pembagian yang seimbang antara jam yang di habiskan di tempat kerja dan jam yang di habiskan untuk hobi. Keseimbangan lebih bernuansa dari itu, dan itu juga bervariasi di antara orang yang berbeda (Brough, et al. 2020).

3. *Job Stress*

Job stress dalam konteks kesehatan di tempat kerja, mengacu pada kondisi fisiologis di mana tugas dan tanggung jawab yang berhubungan dengan

pekerjaan menjadi membebani dan membebani hingga menimbulkan efek tidak sehat pada kesehatan mental dan fisik karyawan. (Basit & Hassan. 2017).

4. Job Satisfaction

Job satisfaction didefinisikan sebagai tingkat

kepuasan yang dirasakan karyawan dengan pekerjaan mereka. Ini melampaui tugas sehari-hari mereka untuk mencakup kepuasan dengan anggota tim/manajer, kepuasan dengan kebijakan organisasi, dan dampak pekerjaan mereka pada kehidupan pribadi karyawan (Judge, et al. 2017).



Gambar 1. Paradigma Model Penelitian

5. Job Commitment

Job Commitment adalah suatu keadaan seorang karyawan yang memihak organisasi tertentu, serta tujuan-tujuan dan keinginannya. Komitmen kerja memiliki dua komponen penting, yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak laku terhadap suatu perkara (Mishra & Tikoria. 2021).

6. Career Satisfaction

Career Satisfaction seperti kebahagiaan, adalah ukuran subjektif yang inheren. Ada beberapa teori *Career Satisfaction* yang populer. Satu teori adalah bahwa seluruh kepuasan karir pada dasarnya adalah jumlah dari bagian-bagian komponen seperti kompensasi, jam kerja, dan minat dalam pekerjaan. Teori lain adalah bahwa kepuasan karir adalah campuran kompleks dari tanggapan emosional yang tidak dapat dengan mudah direduksi menjadi komponen Pendekatan

agak dari campuran dari dua teori. (Deery dan Jago, 2015).

7. Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang peneliti ajukan adalah sebagai berikut:

H1= Quality of work life berpengaruh positif terhadap Job Stress.

H2= Quality of work life berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction.

H3= Quality of work life berpengaruh positif terhadap Job Commitment.

H4= Job Stress berpengaruh positif terhadap Work-life balance.

H5= Job Satisfaction berpengaruh positif terhadap Work-life balance.

H6= Job Commitment berpengaruh positif terhadap Work-life balance.

H7a= Job Stress sepenuhnya memediasi hubungan antara Quality of work life dan Work-life balance.

H7b= Job Satisfaction sepenuhnya memediasi hubungan antara Quality of work life dan Work-life balance.

H7c=Job Commitment sepenuhnya memediasi hubungan antara Quality of work life dan Work-life balance.

H8= Work-life balance berpengaruh positif terhadap Career Satisfaction.

Satisfaction, dan *Job Commitment* merupakan variabel *intervening*, dan variabel dependen adalah *Work-life balance* dan *Career Satisfaction*.

4. Metode Analisis Data

Penelitian ini diolah dengan menggunakan aplikasi SmartPLS 3.2.9 dengan perhitungan beberapa uji diantaranya uji validitas, uji reliabilitas, uji *Coefficient of determination*, Uji *Effect Size*, dan Uji *Path Coefficient*.

METODE PENELITIAN

1. Populasi

Dalam penelitian ini, populasinya adalah 271 karyawan di Industri Oil & Gas.

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 184 responden.

3. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan variabel independen, variabel dependen dan variabel *intervening*. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *Quality of work life*, *Job Stress*, *Job*

HASIL PENELITIAN

1. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengukur kecukupan antara indikator-indikator hasil pengukuran variabel dan konsep teoritis untuk menjelaskan keberadaan indikator-indikator uji variabel. Validitas mengacu pada prinsip bahwa indikator suatu variabel harus berkorelasi kuat (Sugiyono, 2018). Uji validitas dapat dievaluasi dengan mengamati beban eksternal dan varians mean yang diekstraksi (AVE). Beban eksternal adalah tabel faktor beban untuk menunjukkan korelasi antara indikator dan variabel laten. Nilai faktor beban harus lebih besar dari 0,50 dan karena itu valid.

Tabel 1. Uji Validitas

	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Career Satisfaction</i>	0,546
<i>Job Commitment</i>	0,685
<i>Job Satisfaction</i>	0,696
<i>Job Stress</i>	0,596
<i>Work Life Balance</i>	0,785
<i>Quality of Work Life</i>	0,771

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa nilai Career Satisfaction adalah sebesar 0,546;

Nilai Job Commitment adalah sebesar 0,685; Nilai Job Satisfaction adalah sebesar 0,696;

Nilai Job Stress adalah sebesar 0,596; Nilai Work Life Balance adalah sebesar 0,785; dan nilai Quality of Work Life adalah sebesar 0,771. Semua nilai AVE dari setiap variabel memiliki nilai $AVE \geq 0,5$ sehingga dapat dinyatakan ukuran tingkat validity baik. Dari hasil uji validasi dapat disimpulkan bahwa tahapan evaluasi model pengukuran pada convergent validity adalah valid dan ideal.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dihitung dengan Cronbach’s alpha dari masing-masing item dalam suatu variabel. Instrumen yang dipakai dalam variabel dikatakan reliabel apabila memiliki Cronbach’s alpha $\geq 0,60$. Kriteria yang digunakan untuk mengetahui tingkat reliabilitas adalah besarnya nilai Cronbach’s alpha. Nilai Cronbach’s alpha semakin mendekati angka 1 bahwa instrumen semakin tinggi reliabilitasnya. Nilai Cronbach’s alpha antara 0,80 – 1,0 dikategorikan baik, nilai Cronbach’s alpha antara 0,60 – 0,79 dikategorikan reliabilitas diterima, dan nilai Cronbach’s alpha $\leq 0,60$ dikategorikan reliabilitas kurang baik (Sugiyono, 2018).

Tabel 2. Uji Raliabilitas

	Cronbach's Alpha
<i>Career Satisfaction</i>	0,940
<i>Job Commitment</i>	0,934
<i>Job Satisfaction</i>	0,945
<i>Job Stress</i>	0,954
<i>Work Life Balance</i>	0,945
<i>Quality of Work Life</i>	0,926

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa nilai Career Satisfaction adalah sebesar 0,940; Nilai Job Commitment adalah sebesar 0,934; Nilai Job Satisfaction adalah sebesar 0,945; Nilai Job Stress adalah sebesar 0,954; Nilai Work Life Balance adalah sebesar 0,945; dan nilai Quality of Work Life adalah sebesar 0,926. Semua nilai Cronbach's Alpha dari setiap variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha 0,80-1,0. Berdasarkan data tersebut, semua data data masuk kedalam kategori baik dengan tingkat nilai reliabilitas tinggi.

3. Uji Coefficient of determination

Uji *Coefficient of determination* bertujuan untuk menentukan proporsi atau persentase total variasi dalam variabel terikat yang diterangkan oleh variabel bebas (Sugiyono, 2018). Hasil nilai *Coefficient of determination* adalah.

Tabel 3. Tabel R Square

	R Square	R Square Adjusted
<i>Career Satisfaction</i>	0,673	0,672
<i>Job Commitment</i>	0,700	0,699
<i>Job Satisfaction</i>	0,672	0,671
<i>Job Stress</i>	0,643	0,637
<i>Work Life Balance</i>	0,567	0,565

Berdasarkan hasil dari tabel diatas nilai *Coefficient of determination* pada nilai *R Square*

variabel dependen Career Satisfaction adalah sebesar 0,673 atau dengan persentase total

variasi sebesar 76,3%; Job Commitment adalah sebesar 0,700 atau dengan persentase total variasi sebesar 70%; Job Satisfaction adalah sebesar 0,672 atau dengan persentase total variasi sebesar 67,2%; Job Stress adalah sebesar 0,643 atau dengan persentase total variasi sebesar 64,3%;

Work Life Balance adalah sebesar 0,567 atau dengan

persentase total variasi sebesar 56,7%.

4. Uji *Effect Size*

Effect Size untuk menganalisis ukuran dari kekuatan hubungan antara dua variabel dalam statistik populasi, atau suatu perkiraan sampel berbasis kuantitas (Sugiyono, 2018). Berikut hasil *Effect Size* adalah.

Tabel 4. Tabel f Square

	<i>Career Satisfaction</i>	<i>Job Commitment</i>	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Job Stress</i>	<i>Work Life Balance</i>	<i>Quality of Work Life</i>
<i>Career Satisfaction</i>					0,069	
<i>Job Commitment</i>					0,116	
<i>Job Satisfaction</i>					0,083	
<i>Job Stress</i>	2,061	2,338	2,053			
<i>Work Life Balance</i>						1,312
<i>Quality of Work Life</i>						

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa semua variabel independen terhadap variabel dependen memiliki nilai f lebih besar dari 0,05 yang menunjukkan bahwa memiliki signifikansi pengaruh terhadap variabel dependen.

5. Uji *Path Coefficient*

A. Pengaruh *Career Satisfaction* -> *Job Commitment*

Tabel 5. *Career Satisfaction* -> *Job Commitment*

	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV)	P Values
<i>Career Satisfaction</i> -> <i>Job Commitment</i>	0,035	23,637	0,000

Uji *path coefficient* rentang dilakukan dengan membandingkan nilai koefisien rentang, nilai p, dan uji-T. Nilai *path coefficient* adalah nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan/pengaruh konstruk laten. Jika T statistik > 1,96 maka hipotesis diterima bahwa pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat diterima. Dengan nilai uji-T pada taraf signifikansi 5% atau 1,96.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel Career Satisfaction terhadap Job Commitment. Hal ini dibuktikan dengan nilai standard deviasi Career Satisfaction terhadap Job Commitment sebesar 0,035. Hipotesis diterima karena nilai

taraf signifikansi nilai T-Statistics Career Satisfaction terhadap Job Commitment sebesar 23,637 atau dengan nilai diatas nilai T-Statistics 1,96 dengan probabilitas P Values 0,000.

B. Pengaruh Career Satisfaction -> Job Satisfaction

Tabel 4. Career Satisfaction -> Job Satisfaction

	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Career Satisfaction -> Job Satisfaction	0,029	28,718	0,000

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel Career Satisfaction terhadap Job Satisfaction. Hal ini dibuktikan dengan nilai standard deviasi Career Satisfaction terhadap Job

Satisfaction sebesar 0,029. Hipotesis diterima karena nilai taraf signifikansi nilai T-Statistics Career Satisfaction terhadap Job Satisfaction sebesar 28,718 atau dengan nilai diatas nilai T-Statistics 1,96 dengan probabilitas P Values 0,000.

C. Pengaruh Career Satisfaction -> Job Stress

Tabel 5. Career Satisfaction -> Job Stress

	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Career Satisfaction -> Job Stress	0,028	29,245	0,000

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel Career Satisfaction terhadap Job Stress. Hal ini dibuktikan dengan nilai standard deviasi Career Satisfaction terhadap Job Stress sebesar 0,028. Hipotesis diterima karena nilai taraf signifikansi nilai T-Statistics Career Satisfaction

terhadap Job Stress sebesar 29,245 atau dengan nilai diatas nilai T-Statistics 1,96 dengan probabilitas P Values 0,000.

D. Pengaruh Job Commitment -> Work Life Balance

Tabel 6. Job Commitment -> Work Life Balance

	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Job Commitment -> Work Life Balance	0,120	2,106	0,036

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel Job Commitment terhadap Work Life Balance. Hal ini dibuktikan dengan nilai standard deviasi Job Commitment terhadap Work Life Balance sebesar 0,120.

Hipotesis diterima karena nilai taraf signifikansi nilai T-Statistics Job Commitment terhadap Work Life Balance sebesar 2,106 atau dengan nilai diatas nilai T-Statistics 1,96 dengan probabilitas P Values 0,036.

E. Pengaruh Job Satisfaction -> Work Life Balance

Tabel 7. Job Satisfaction -> Work Life Balance

	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Job Satisfaction -> Work Life Balance	0,130	3,088	0,002

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel Job Satisfaction terhadap Work Life Balance. Hal ini dibuktikan dengan nilai standard deviasi Job Satisfaction terhadap Work

Life Balance sebesar 0,130. Hipotesis diterima karena nilai taraf signifikansi nilai T-Statistics Job Satisfaction terhadap Work Life Balance sebesar 3,088 atau dengan nilai diatas nilai T-Statistics 1,96 dengan probabilitas P Values 0,002.

F. Pengaruh Job Stress -> Work Life Balance

Tabel 8. Job Stress -> Work Life Balance

	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Job Stress -> Work Life Balance	0,109	4,502	0,016

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel Job Stress terhadap Work Life

Balance. Hal ini dibuktikan dengan nilai standard deviasi Job Stress terhadap Work Life Balance sebesar 0,109. Hipotesis diterima karena nilai

taraf signifikansi nilai T-Statistics Job Stress terhadap Work Life Balance sebesar 4,502 atau dengan nilai diatas

nilai T-Statistics 1,96 dengan probabilitas P Values 0,016.

G. Pengaruh Work Life Balance -> Quality of Work Life

Tabel 9. Work Life Balance -> Quality of Work Life

	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Work Life Balance -> Quality of Work Life	0,061	12,420	0,000

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel Work Life Balance terhadap Quality of Work Life. Hal ini dibuktikan dengan nilai standard deviasi Work Life Balance terhadap Quality of Work Life sebesar 0,061. Hipotesis diterima karena nilai taraf signifikansi nilai T-Statistics Work Life Balance terhadap Quality of Work Life sebesar 12,420 atau dengan nilai diatas nilai T-Statistics 1,96 dengan probabilitas P Values 0,000.

variabel. Berdasarkan hasil data diketahui bahwa nilai Career Satisfaction, Job Commitment, Job Satisfaction, Job Stress, Work Life Balance dan Quality of Work Life memiliki nilai AVE dari setiap variabel memiliki nilai $AVE \geq 0,5$ sehingga dapat dinyatakan ukuran tingkat validity baik. Dari hasil uji validasi dapat disimpulkan bahwa tahapan evaluasi model pengukuran pada convergent validity adalah valid dan ideal. Kemudian selanjutnya diketahui bahwa nilai Career Satisfaction adalah sebesar 0,940; Nilai Job Commitment adalah sebesar 0,934; Nilai Job Satisfaction adalah sebesar 0,945; Nilai Job Stress adalah sebesar 0,954; Nilai Work Life Balance adalah sebesar 0,945; dan nilai Quality of Work Life adalah sebesar 0,926. Semua nilai Cronbach's Alpha dari setiap variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha 0,80-1,0. Berdasarkan data tersebut, semua data data masuk kedalam kategori baik dengan tingkat nilai reliabilitas tinggi.

Untuk dapat menentukan proporsi atau persentase total variasi dalam variabel terikat yang diterangkan oleh variabel bebas maka perlu diketahui nilai R square pada perhitungan Uji Coefficient of determination. Dimana, nilai R

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Kegiatan penelitian dilakukan pada Industri Oil & Gas untuk mengetahui pengaruh *Quality of work life* Dengan Variabel Mediasi *Job Stress, Job Satisfaction, dan Job Commitment Terhadap Work-life balance dan Career Satisfaction*. Penelitian ini melakukan uji validitas dengan tujuan untuk mengukur kecukupan antara indikator-indikator hasil pengukuran variabel dan konsep teoritis untuk menjelaskan keberadaan indikator-indikator uji

Square variabel dependen Career Satisfaction adalah sebesar 0,673 atau dengan persentase total variasi sebesar 76,3%; Job Commitment adalah sebesar 0,700 atau dengan persentase total variasi sebesar 70%; Job Satisfaction adalah sebesar 0,672 atau dengan persentase total variasi sebesar 67,2%; Job Stress adalah sebesar 0,643 atau dengan persentase total variasi sebesar 64,3%; Work Life Balance adalah sebesar 0,567 atau dengan persentase total variasi sebesar 56,7%. Untuk menganalisis ukuran dari kekuatan hubungan antara dua variabel dalam statistik populasi, atau suatu perkiraan sampel berbasis kuantitas maka perlu diketahui nilai f^2 pada perhitungan Effect Size. Berdasarkan data, semua variabel independen terhadap variabel dependen memiliki nilai f^2 lebih besar dari 0,05 yang menunjukkan bahwa memiliki signifikansi pengaruh terhadap variabel dependen.

Berdasarkan hasil perhitungan bootstrap menunjukkan bahwa data terdapat pengaruh positif yang signifikan antara setiap variabel independen terhadap variabel dependen. Hal ini dibuktikan dengan nilai standard deviasi variabel independen terhadap variabel dependen memiliki nilai sesuai dengan ketentuan. Hipotesis setiap variabel diterima karena nilai taraf signifikansi nilai T-Statistics variabel independen terhadap variabel dependen memiliki nilai diatas nilai T-Statistics 1,96 serta dengan probabilitas P Values kurang dari 0,050.

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Quality of work life Dengan Variabel Mediasi Job Stress, Job Satisfaction, dan Job Commitment Terhadap Work-life balance dan Career Satisfaction, berdasarkan hasil penelitian maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Untuk tingkat Validitas pada data diketahui bahwa Semua variabel bersifat valid dan ideal karena memiliki nilai $> 0,05$. Untuk tingkat Reliabilitas pada data memiliki nilai Cronbach's Alpha 0,80-1,0. Berdasarkan data tersebut, semua data data masuk kedalam kategori baik dengan tingkat nilai reliabilitas tinggi. Dari data, Hipotesis setiap variabel diterima karena nilai taraf signifikansi nilai T-Statistics variabel independen terhadap variabel dependen memiliki nilai diatas nilai T-Statistics 1,96 serta dengan probabilitas P Values kurang dari 0,050.

2. Saran

- a. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan objek penelitian yang berbeda.
- b. Penelitian selanjutnya dapat memperluas sampel penelitian agar hasil penelitian memiliki ruang lingkup yang lebih besar.
- c. Penelitian selanjutnya dapat mengubah sasaran responden menyesuaikan objek penelitian, seperti masyarakat umum.

DAFTAR PUSTAKA

Abdallah, A.B., Obeidat, B.Y., Aqqad, N.O., Al Janini, M.N.K.

- and Dahiyat, S.E. (2017), "An integrated model of job involvement, job satisfaction and organizational commitment: a structural analysis
- Anuradha and Pandey, M. (2016), "Impact of work-life balance on job satisfaction of women doctors", *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 14 No. 2, pp. 319-324
- Aruldoss, A., Kowalski, K. B., & Parayitam, S. (2020). The relationship between quality of work life and work life balance mediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: evidence from India. *Journal of Advances in Management Research*.
- Basit, A., & Hassan, Z. (2017). Impact of job stress on employee performance. *International Journal of Accounting and Business Management*, 5(2), 13-33.
- Beloor, V., Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2017). Employee commitment and quality of work life—A literature review. *The International Journal of Indian Psychology*, 4(2), 175-188.
- Busis, N. A., Shanafelt, T. D., Keran, C. M., Levin, K. H., Schwarz, H. B., Molano, J. R., ... & Cascino, T. L. (2017). Burnout, career satisfaction, and well-being among US neurologists in 2016. *Neurology*, 88(8), 797-808.
- Cain, C. P., Cain, L. N., Busser, J. A., & Kang, H. J. A. (2021). An exploratory assessment of callings: the importance of specialization. *International Hospitality Review*.
- Chung, H., & Van der Lippe, T. (2020). Flexible working, work-life balance, and gender equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381.
- Damayanti, D., Rimadiaz, S., Haque, M. G., Sunarsi, D., Kosasih, K., & Kesumadewi, R. R. V. (2021). Peran Work Overload, Work Environment, Work Family Conflict & Work Stress Terhadap Job Performance. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 7(3), 192-206.
- Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors. *Benchmarking: An International Journal*.
- Herawati, E., & Mutaufiq, A. (2022). The Effect of Work Placement on Increasing Employee Productivity at Sharia Multi Finance Cibusrah. *International Journal of Sharia Business Management*, 1(1), 9-16.
- Joo, B.K. and Lee, I. (2017), "Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being, Evidence-based HRM", *A Global Forum for Empirical Scholarship*, Vol. 5 No. 2, pp. 206-221.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change.

- Journal of Applied Psychology, 102(3), 356.
- Kumala, D., Utarindasari, D., & Joesyiana, K. (2022). Effect Of Work Stress On Employee Productivity At Pt Unggul Karya In The Extruder Division. *International Journal of Sharia Business Management*, 1(1), 27-32.
- Mishra, B., & Tikoria, J. (2021). Impact of ethical leadership on organizational climate and its subsequent influence on job commitment: a study in hospital context. *Journal of Management Development*.
- Paksoy, M., Soyer, F., & Çalık, F. (2017). The impact of managerial communication skills on the levels of job satisfaction and job commitment. *Journal of Human Sciences*, 14(1), 642-652.
- Vijaya, T.G. and Hemamalini, R. (2012), "Impact of work life balance on organizational commitment among bank employees", *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, Vol. 2 No. 2, pp. 159-171
- Vijayan, M. (2017). Impact of job stress on employees job performance in Aavin, Coimbatore. *Journal of Organisation and Human Behaviour*, 6(3), 21.
- Wnuk, M. (2017). Organizational conditioning of job satisfaction. A model of job satisfaction. *Contemporary Economics*, 11(1), 31-44.
- White, M., Hill, S., Mc Govern, P., Mills, C. and Smeaton, B. (2013), "High performance management practices, working hours, and work life balance", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 41.
- 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 Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja yang Berdampak pada Kinerja Pegawai pada Kantor Pertanahan Nasional Kota Serang

Tubagus Guruh Ramadhan

Universitas Darma Persada, Kota Serang, Banten, Indonesia

Email : guruhramadhan80@gmail.com

(Diterima: Januari 2022; Direvisi: Februari 2022; Dipublikasikan: Mei 2022)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja yang berdampak pada Kinerja Pegawai pada Kantor Pertanahan Nasional Kota Serang. Metode yang digunakan adalah *explanatory research* dengan sampel sebanyak 110 responden. Teknik analisis menggunakan analisis statistik dengan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja sebesar 42,5%, uji hipotesis diperoleh signifikansi $0,000 < 0,05$. Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja sebesar 32,7%, uji hipotesis diperoleh signifikansi $0,000 < 0,05$. Motivasi dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja sebesar 51,6%, uji hipotesis diperoleh signifikansi $0,000 < 0,05$. Prestasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai sebesar 39,7%, uji hipotesis diperoleh signifikansi $0,000 < 0,05$.

Kata Kunci: Motivasi, Disiplin Kerja, Prestasi Kerja, Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Penilaian prestasi kerja pegawai cukup penting bagi pegawai maupun perusahaan karena dari penilaian kerja menjadi pusat perencanaan karir bagi pegawai sekaligus mendapatkan promosi. Bagi perusahaan, penilaian prestasi kerja pegawai bisa menjadi motivasi untuk pegawai agar bekerja lebih baik lagi. Tentu saja disuatu organisasi atau lembaga memiliki tujuan penilaian prestasi kerja yakni untuk mengambil keputusan yang tepat terhadap pegawai. Maksudnya adalah bahwa manajemen dapat menentukan tindakan selanjutnya yang tepat bagi para pegawai dengan lembaran penilaian prestasi kerja sebagai acuannya.

Demikian pula halnya dengan kinerja pegawai merupakan peranan penting dalam suatu perusahaan dalam menjalankan aktivitas perusahaan agar dapat tumbuh berkembang mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Setiap organisasi atau perusahaan baik pemerintah atau swasta pada dasarnya merupakan suatu wadah yang menampung berbagai potensi sumber daya manusia untuk bekerja bersama-sama, saling berhubungan, saling bergantung dan tersusun dalam sebuah struktur yang terorganisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja pegawai dapat mengalami penurunan, hal ini dapat terjadi dikarenakan adanya motivasi kerja didalam diri mereka menurun.

Penurunan kinerja yang ditampilkan pada tabel di atas, penulis menduga akibat dari kepemimpinan yang masih kurang baik. Kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen yang

memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan. Pemimpin merupakan pencetus tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu pemimpin suatu perusahaan dituntut untuk selalu mampu menciptakan kondisi yang mampu meningkatkan kerja pegawai.

Disiplin kerja dibutuhkan untuk menjaga efisiensi dan menunjang kelancaran seluruh kegiatan organisasi atau perusahaan supaya apa yang menjadi tujuannya bisa tercapai secara maksimal. Disiplin kerja dapat menjaga peraturan dan sistem kantor untuk berjalan secara konsisten. Jadi, dengan kedisiplinan yang biasa diterapkan tersebut, pegawai maupun perusahaan tidak dapat mengubah peraturan dan konsistensi kerja pun akan terjaga. Membantu menghindari masalah hukum di kemudian hari.

Setiap pegawai sangat penting memiliki kedisiplinan, karena dengan berperilaku disiplin akan memiliki manfaat disiplin yang pertama adalah akan tumbuhnya rasa kepekaan terhadap orang lain. Anak yang tumbuh menjadi pribadi yang peka/berperasaan halus dan juga percaya pada orang lain. Sikap tersebut bisa memudahkan dirinya untuk mengungkapkan perasaannya kepada orang lain.

Suatu lembaga sangat membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu mengolah aset perusahaan dengan baik. Dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas akan

mendukung tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan, sehingga pegawai dapat tepacu untuk bekerja keras, dan menghasilkan prestasi yang baik untuk kemajuan perusahaan dan meningkatkan keahlian pegawai itu sendiri.

Disamping kepemimpinan faktor motivasi kerja juga memegang peranan penting dalam pencapaian kinerja. Dalam hal ini pegawai akan termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan. Motivasi disini adalah suatu kondisi yang dapat menjadi seseorang melakukan perbuatan yang berlangsung secara sadar. Motivasi dapat datang dari dalam dan luar diri seseorang, jenis motivasi yang dapat ditingkatkan diberikan pimpinan kepada pegawai berupa motivasi positif dan motivasi negatif.

Motivasi positif disini ialah di mana seseorang pimpinan memotivasi pegawai dengan memberikan hadiah atau kompensasi kepada mereka yang berprestasi baik. Motivasi negatif yaitu dimana pimpinan memotivasi pegawai dengan memberikan hukuman, misalnya dengan pengurangan gaji bulanan kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik, dalam jangka pendek semangat kerja pegawai akan meningkat, karena mereka takut dihukum atau dipotong gajinya. Motivasi kerja tidak selamanya baik, oleh karena itu perlu adanya upaya untuk meningkatkan motivasi kerja bisa dilakukan dengan memperhatikan dan memenuhi kebutuhan pegawai serta menghargai hasil dari pekerjaan mereka. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh kekuasaan dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah yang disebut

motivasi.

Berkaitan dengan uraian diatas, kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Serang merupakan satu-satunya institusi yang memiliki kewenangan untuk melaksanakan tugas pemerintah dibidang pertanahan secara nasional, regional dan sektoral. Badan Pertanahan Nasional adalah lembaga pemerintah non kementerian yang mempunyai tugas dibidang pertanahan dengan unit kerjanya, yaitu Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional di tiap-tiap Provinsi, Kabupaten dan Kota yang melakukan pendaftaran hak atas tanah dan pemeliharaan daftar umum pendaftaran tanah. Lembaga tersebut dibentuk berdasarkan surat keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 26 tahun 1988 yang bertugas membantu presiden dalam mengelola dan mengembangkan administrasi per tanahan, baik berdasarkan UUPA maupun peraturan perundang-undangan lain yang meliputi pengaturan penggunaan, penguasaan dan pemilikan tanah, penguasaan hak-hak tanah, pengukuran dan pendaftaran tanah dan lain-lain yang berkaitan dengan masalah pertanahan berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Presiden.

Tugas pokok Badan Pertanahan Nasional adalah membantu Presiden dalam mengelola dan mengembangkan Administrasi Pertanahan baik berdasarkan Undang-undang Pokok Agraria maupun peraturan perundang-undangan lain yang meliputi pengaturan, penggunaan, penguasaan dan pemilikan tanah dan lain-lain yang berkaitan dengan masalah pertanahan berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Presiden.

Tujuan dari pembangunan bidang pertanahan adalah menciptakan kemakmuran dan kesejahteraan rakyat dalam rangka mencapai tujuan nasional yaitu mewujudkan masyarakat adil dan makmur yang merata baik material maupun secara spiritual berdasarkan Pancasila.

Berdasarkan pada kondisi yang diuraikan di atas bahwa para pegawai yang bekerja pada Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Serang dapat dilihat banyak yang kurang mencapai peningkatan kerja yang cukup baik, kejadian tersebut disebabkan kurangnya peran pengawasan dari pemimpin sehingga para pegawai melalaikan tanggung jawab serta peraturan perusahaan yang diterapkan oleh kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Serang. Untuk itu perlu dilakukan upaya pengkajian dalam bentuk penelitian agar masalah dapat diketahui dan dipecahkan. Adapun judul dalam penelitian ini adalah “Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Pegawai Pada Kantor Pertanahan Nasional Kota Serang”.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Motivasi

Menurut Maslow dalam Sutrisno (2019:55), menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan dalam bekerja. Motivasi kerja pegawai dipengaruhi oleh banyak kebutuhan yang kemudian dari

faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui motivasi kerja pegawai, yang diuraikan sebagai berikut: Kebutuhan fisiologis (*physiological need*), Kebutuhan rasa aman (*safety need*), Kebutuhan sosial (*Social need*), Kebutuhan penghargaan (*esteem need*), Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization need*)

2. Disiplin Kerja

Menurut Sutrisno (2016) mendefinisikan “Disiplin kerja adalah perilaku seseorang yang 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”. Dalam penelitian ini indikator yang digunakan meliputi: taat terhadap aturan waktu taat terhadap aturan organisasi, taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan, taat terhadap peraturan lainnya.

3. Prestasi Kerja

Menurut Sutrisno (2020:152) mengemukakan prestasi kerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu dalam kurun waktu tertentu. Adapun indikator-indikator dari prestasi kerja menurut Sutrisna (2020:152) adalah sebagai berikut: Hasil kerja, Pengetahuan pekerjaan, Inisiatif, Kecekatan mental, Sikap.

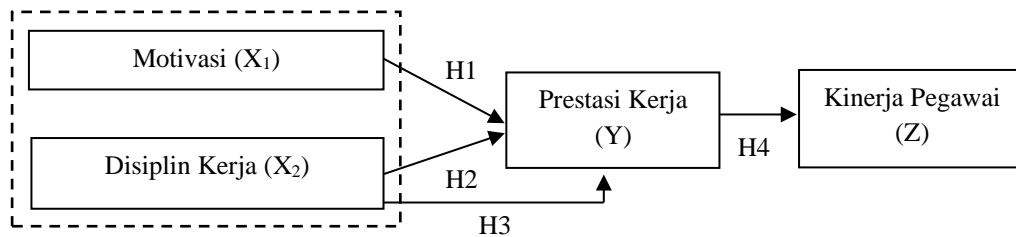
4. Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2018:75) pengertian kinerja adalah hasil kerja seseorang yang

diukur secara kualitas kerja dan kuantitas pekerjaan yang dicapai oleh seorang pegawai yang dilaksanakan tepat waktu dalam melaksanakan tugasnya penuh tanggung jawab sesuai tugas yang diberikan kepadanya. Adapun indikator yang digunakan sebagai berikut: Kualitas kerja, Kuntitas kerja, Pengetahuan 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 Motivasi terhadap Prestasi Kerja pada Kantor Pertanian Nasional Kota Serang.
- H2 : Terdapat pengaruh yang signifikan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja pada Kantor Pertanian Nasional Kota Serang.
- H3 : Terdapat pengaruh yang signifikan Motivasi dan Disiplin Kerja secara simultan terhadap Prestasi

Kerja pada Kantor Pertanian Nasional Kota Serang.

H4 : Terdapat pengaruh yang signifikan Prestasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pertanian Nasional Kota Serang.

METODE PENELITIAN

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 110 responden Kantor Pertanian Nasional Kota Serang

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 110 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 $2\text{-tailed} < 0,05$, 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 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 Motivasi 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.

diperoleh hasil sebagai berikut:

d. Dari hasil pengujian reliabilitas,

Tabel 1. Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Standar Kritis Alpha	Keterangan
Motivasi (X1)	0,643	0,600	Reliabel
Disiplin Kerja (X2)	0,640	0,600	Reliabel
Prestasi Kerja (Y)	0,615	0,600	Reliabel
Kinerja Pegawai (Z)	0,639	0,600	Reliabel

Berdasarkan hasil pengujian di atas, keseluruhan variabel Motivasi (X1), Disiplin Kerja (X2), Prestasi Kerja (Y) dan Kinerja Pegawai (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 ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Prestasi Kerja (Y)	.074	110	.177	.971	110	.015

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

a. Lilliefors Significance Correction

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas diperoleh nilai signifikansi 0,177 dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai $\alpha = 0,050$ atau ($0,177 > 0,050$). 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:

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

Model	Coefficients ^a					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error		Tolerance	VIF	
1 (Constant)	8.058	2.890				
Motivasi (X1)	.484	.075	.492	.781	1.281	
Disiplin Kerja (X2)	.320	.071	.341	.781	1.281	

a. Dependent Variable: Prestasi Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas nilai *tolerance* masing-masing variabel bebas yaitu $0,781 < 1,0$ dan nilai *Variance Inflation*

Factor (VIF) sebesar $1,281 < 10$, dengan demikian model regresi ini tidak terjadi multikolinieritas.

c. Uji Autokorelasi

Pengujian dilakukan dengan alat uji *Darbin-Watson*

(*DW test*). Adapun hasil pengujiannya sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Uji Autokorelasi Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.718 ^a	.516	.507	2.398	1.704

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja (X2), Motivasi (X1)

b. Dependent Variable: Prestasi Kerja (Y)

Hasil pengujian pada tabel di atas diperoleh nilai *Durbin-Watson* sebesar 1,704 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:

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

Model		Unstandardized Coefficients ^a		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	1.838	1.706		1.078	.284
	Motivasi (X1)	.034	.044	.083	.762	.447
	Disiplin Kerja (X2)	-.032	.042	-.083	-.764	.447

a. Dependent Variable: RES2

Hasil pengujian dengan menggunakan uji *glejser* diperoleh nilai Sig. > 0,050. Dengan demikian *regression model* tidak ada gangguan heteroskedastisitas.

digunakan untuk mengetahui skor minimum dan maksimum skor tertinggi, rating score dan standar deviasi dari masing-masing variabel. Adapun hasilnya sebagai berikut:

3. Analisis Deskriptif

Pada pengujian ini

Tabel 6. Hasil Analisis *Descriptive Statistics*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Motivasi (X1)	110	30	46	38.29	3.470
Disiplin Kerja (X2)	110	30	46	38.01	3.641
Prestasi Kerja (Y)	110	32	45	38.75	3.414
Kinerja Pegawai (Z)	110	31	50	39.10	3.568
Valid N (listwise)	110				

Motivasi diperoleh *varians* minimum sebesar 30 dan *varians maximum* 46 dengan *rating score*

sebesar 3,829 dengan standar deviasi 3,470.

Disiplin Kerja diperoleh *varians* minimum sebesar 30 dan

varians maximum 46 dengan *rating score* sebesar 3,801 dengan standar deviasi 3,641.

Prestasi Kerja diperoleh *varians minimum* sebesar 32 dan *varians maximum* 45 dengan *rating score* sebesar 3,875 dengan standar deviasi 3,414.

Kinerja Pegawai diperoleh *varians minimum* sebesar 31 dan *varians maximum* 50 dengan *rating score* sebesar 3,910 dengan standar deviasi 3,568.

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
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	8.058	2.890		2.788	.006
Motivasi (X1)	.484	.075	.492	6.467	.000
Disiplin Kerja (X2)	.320	.071	.341	4.480	.000

a. Dependent Variable: Prestasi Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh persamaan regresi $Y = 8,058 + 0,484X1 + 0,320X2$. Dari persamaan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Konstanta sebesar 8,058 diartikan jika Motivasi dan Disiplin Kerja tidak ada, maka telah terdapat nilai Prestasi Kerja sebesar 8,058 point.
- 2) Koefisien regresi Motivasi sebesar 0,484, angka ini positif artinya setiap ada peningkatan Motivasi sebesar 0,484 point maka Prestasi Kerja juga akan mengalami peningkatan sebesar 0,484 point.

- 3) Koefisien regresi Disiplin Kerja sebesar 0,320, angka ini positif artinya setiap ada peningkatan Disiplin Kerja sebesar 0,320 point maka Prestasi Kerja juga akan mengalami peningkatan sebesar 0,320 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 Motivasi Terhadap Prestasi Kerja.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.652 ^a	.425	.420	2.601

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

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai determinasi sebesar 0,425 artinya Motivasi memiliki kontribusi pengaruh sebesar 42,5% 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	.571 ^a	.327	.320	2.815

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja (X2)

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai determinasi sebesar 0,327 artinya Disiplin Kerja memiliki kontribusi pengaruh sebesar 32,7% terhadap Prestasi Kerja.

Tabel 10. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi Motivasi Dan Disiplin Kerja Secara Simultan Terhadap Prestasi Kerja.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.718 ^a	.516	.507	2.398

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja (X2), Motivasi (X1)

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai determinasi sebesar 0,516 artinya Motivasi dan Disiplin Kerja secara simultan memiliki kontribusi pengaruh sebesar 51,6% terhadap Prestasi Kerja, sedangkan sisanya sebesar 48,4% dipengaruhi faktor lain.

Tabel 11. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.630 ^a	.397	.391	2.784

a. Predictors: (Constant), Prestasi Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai determinasi sebesar 0,397 artinya Prestasi Kerja memiliki kontribusi pengaruh sebesar 39,7% terhadap Kinerja

Pegawai.

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:
Tabel 12. Hasil Uji Hipotesis Motivasi Terhadap Prestasi Kerja.

Model	Coefficients ^a		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1 (Constant)	14.198	2.760		5.145	.000
Motivasi (X1)	.641	.072	.652	8.934	.000

a. Dependent Variable: Prestasi Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai t hitung > t tabel atau (8,934 > 1,982), dengan demikian hipotesis yang diajukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi terhadap Prestasi Kerja diterima.

Tabel 13. Hasil Uji Hipotesis Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja.

Model	Coefficients ^a		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1 (Constant)	18.389	2.827		6.505	.000
Disiplin Kerja (X2)	.536	.074	.571	7.237	.000

a. Dependent Variable: Prestasi Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai t hitung > t tabel atau (7,237 > 1,982), 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 Pegawai.

Model	Coefficients ^a		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1 (Constant)	13.575	3.038		4.468	.000
Prestasi Kerja (Y)	.659	.078	.630	8.433	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Z)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai t hitung > t tabel atau (8,433 > 1,982), dengan demikian hipotesis yang diajukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Prestasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai 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 Motivasi, Disiplin Kerja dan motivasi terhadap Prestasi Kerja.

Tabel 15. Hasil Uji Hipotesis Motivasi dan Disiplin Kerja Secara Simultan Terhadap Prestasi Kerja.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	655.255	2	327.627	56.991	.000 ^b
	Residual	615.118	107	5.749		
	Total	1270.373	109			

a. Dependent Variable: Prestasi Kerja (Y)

b. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja (X2), Motivasi (X1)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai F hitung > F tabel atau (56,991 > 2,690), dengan demikian hipotesis keempat yang diajukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi dan Disiplin Kerja secara simultan terhadap Prestasi Kerja diterima.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

1. Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja

Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja dengan nilai koefisien determinasi sebesar 42,5%. Pengujian hipotesis diperoleh nilai t hitung > t tabel atau (8,934 > 1,982). Dengan demikian hipotesis yang diajukan bahwa terdapat berpengaruh signifikan antara Motivasi terhadap Prestasi Kerja diterima.

2. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja

Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja dengan nilai koefisien determinasi sebesar 32,7%. Pengujian hipotesis diperoleh nilai t hitung > t tabel atau (7,237 > 1,982). Dengan demikian hipotesis yang

diajukan bahwa terdapat berpengaruh signifikan antara Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja diterima.

3. Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja

Motivasi dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja dengan diperoleh persamaan regresi $Y = 8,058 + 0,484X1 + 0,320X2$, dengan nilai koefisien determinasi sebesar 51,6% sedangkan sisanya sebesar 48,4% dipengaruhi faktor lain. Pengujian hipotesis diperoleh nilai F hitung > F tabel atau (56,991 > 2,690). Dengan demikian hipotesis yang diajukan bahwa terdapat berpengaruh signifikan antara Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja diterima.

4. Pengaruh Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Prestasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai koefisien determinasi sebesar 39,7%. Pengujian hipotesis diperoleh nilai t hitung > t tabel atau (8,433 > 1,982). Dengan demikian hipotesis yang diajukan bahwa terdapat berpengaruh signifikan antara Prestasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai 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

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara, "Sumber Kerangka Berfikir Kinerja". Gramedia, Jakarta Selatan, 2015.
- Algifari. (2015). "Analisis Regresi untuk Bisnis dan Ekonomi". Yogyakarta: BPFE.
- Arikunto, Suharsimi (2014). "Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek". Jakarta: Rineka Cipta.
- Edwin B Flippo, "Prinsip-Prinsip Sumber Daya Manusia", Edisi ke Duabelas, Erlangga, Jakarta, 2015.
- G.R. Terry, George R & Rue, Leslie W. Rue, "Dasar-Dasar Manajemen", Jakarta Bumi Aksara, Jakarta, 2016.
- Handoko, "Manajemen Personalial dan Sumberdaya Manusia", Edisi Kelima, BPFE UGM,

- Yogyakarta, 2016.
- Hariandja, Marihot T.E, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Grasindo, Jakarta, 2015.
- Haryadi, R. N., et al. (2022). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Beringin Life di Jakarta. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 1(1), 41-48.
- Hasibuan “*Manajemen sumber daya manusia*”. Cetakan Ketujuh Belas. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2017.
- 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
- Kumala, D. (2020). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Motivasi terhadap kinerja Karyawan pada PT. RisconRealty: Kecerdasan Emosional dan Motivasi kinerja. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Keuangan*, 1(2), 1-13.
- Marwansyah, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, PT. Alfabeta, Bandung, 2015.
- Rivai, Veithzal, “*Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*”, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2015.
- Safroni, Ladzi, “*Manajemen dan Reformasi Pelayanan Publik dalam Konteks Birokrasi Indonesia*”, Aditya Media Publishing, Surabaya 2016.
- Setiyawan dan Waridin, “*Pengaruh Motivasi Pegawai dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi*”, Semarang. *JRB. Vol.2. No.2* Hal: 181-198. 2012.
- Siagian Sondang P, “*Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*”, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 2016.
- Sudjana (2014) “*Metode Statistika*”, Bandung: Tarsido.
- Sugiyono (2017), “*Metode Penelitian Administrasi : dilengkapi dengan Metode R & D*”. Bandung: Alfabeta.
- Suhartanto (2014). “*Metode Riset Pemasaran*”. Bandung: Alfabeta
- Suwatno dan Donni Juni Priansa, “*Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi dan Bisnis*”, Alfabeta, Bandung, 2011.
- Syofian, Siregar, “*Stattistika Deskriptif Untuk Penelitian*”, Rajawali Pers, Jakarta, 2015.
- Thoha, Miftah, “*Kepemimpinan Dalam Manajemen*”, Edisi Pertama, PT. Raja Grafindo, Jakarta, 2016.
- Wibowo, “*Manajemen Kinerja*”, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2016.
- Wicaksono, W., Suyatin, S., Sunarsi, D., Affandi, A., & Herling, H. (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 Komunikasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Timur Jaya Prestasi Cileungsi

¹Rofiq Noorman Haryadi, ²Denok Sunarsi, ³Heri Erlangga, ⁴Nurjaya, ⁵Hamsinah

¹STEBIS Bina Mandiri, Cileungsi Kidul, Kec. Cileungsi, Bogor, Jawa Barat

^{2,5}Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Banten, Indonesia

³Universitas Pasundan, Bandung, Jawa Barat, Indonesia

⁴Universitas Suryakencana, Cianjur, Jawa Barat, Indonesia

Email : rofiq.stebis@gmail.com

(Diterima: Januari 2022; Direvisi: Februari 2022; Dipublikasikan: Mei 2022)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh komunikasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Timur Jaya Prestasi. Sub variabel yang diteliti dari kepuasan kerja adalah pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, rekan kerja. Sedangkan pada komunikasi yaitu pemahaman, kesenangan, pengaruh pada sikap, dan hubungan yang semakin baik. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif asosiatif dengan taraf signifikan $\alpha=0,05$ (5%) dan tingkat kepercayaan 95%. Sedangkan sampel sebanyak 80 orang, dengan menggunakan sampel jenuh. Metode pengumpulan data menggunakan sistem data primer yaitu observasi dan angket serta data sekunder yaitu studi pustaka. Pengujian instrument menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas, dan untuk metode analisis data menggunakan analisis distribusi frekuensi, uji asumsi klasik (uji linieritas regresi, uji normalitas regresi, uji heteroskedastisitas, uji autokorelasi), regresi linear sederhana, analisis koefisien determinasi (R^2), dan uji t. Perhitungan data dilakukan dengan manual dan menggunakan SPSS versi 22. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja pada analisis frekuensi di persepsikan Cukup Baik sebesar 3,8 dan komunikasi sebesar 3,9 Cukup Baik. Pada uji asumsi klasik (uji linieritas regresi terhadap hubungan korelasi positif dan nilai signifikansi sebesar 0,000, uji normalitas regresi dengan uji Kolmogorov-smirnov diperoleh hasil signifikansi atau probabilitas $0,102 > 0,05$ yang berarti data kedua variabel berdistribusi normal, uji heteroskedastisitas menyatakan tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi dan layak untuk digunakan dalam melakukan pengujian, uji autokorelasi nilai $dw > du$ yaitu $2,037 > 1,6882$ maka tidak terdapat autokorelasi positif). Pada analisa regresi linier $\hat{Y}=28,591+0,659x$, pada analisis koefisien korelasi sebesar 0,653, analisis determinasi (r^2) sebesar 0,426 atau 42,6%. Pada uji t di persepsikan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $7,615 > 1,667$.

Kata Kunci: Komunikasi, Motivasi, Kepuasan Kerja

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Semua organisasi atau perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen Sumber daya manusia di pandang sebagai kedudukan yang cukup penting diranah industri, apa yang dilakukan oleh manajer sumber daya manusia menjelaskan bagaimana aktifasi pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang mencakup evaluasi mengenai kebutuhan sumber daya manusia, mendapatkan orang-orang untuk memenuhi kebutuhan dan mengoptimalisasikan pendayagunaan sumber daya yang penting tersebut dengan cara memberikan insentif dan penugasan yang tepat, agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi dimana sumber daya manusia itu berada.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan kadangkali terdapat beberapa anggota atau karyawan yang tidak puas atau mengeluh. Ketidakpuasan yang disebabkan karena masalah kompensasi yang tidak sesuai, masalah lingkungan kerja kurang kondusif serta fasilitas atau sarana kerja yang tidak memadai, tidak adanya ruang lingkup promosi atau peningkatan karir, serta tidak terjalinnnya komunikasi yang efektif, akan menyebabkan karyawan bereaksi dengan berbagai cara, antara lain bisa dengan menurunkan kinerjanya, mengabaikan peraturan perusahaan seperti sering absen, atau

meninggalkan pekerjaannya.

Menurut Siagian (2013:295) berpendapat bahwa “kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya”. Adapun inti dari kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan adalah karyawan diberikan kesempatan untuk maju dengan kata lain kesempatan untuk mendapatkan pengalaman dan kemampuan untuk bekerja, keamanan kerja, pemberian gaji yang sesuai, kondisi kerja yang stabil, dan komunikasi yang efektif.

Dalam perusahaan, komunikasi merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan untuk menciptakan hubungan antara atasan dengan bawahan. Komunikasi tersebut dapat terjadi secara horizontal (komunikasi antar orang-orang yang mempunyai kedudukan sama) dan komunikasi vertikal (komunikasi antara orang-orang yang mempunyai tingkat kedudukan yang berbeda). Komunikasi yang berlangsung tersebut harus mudah di mengerti dengan benar dan tepat sasaran oleh atasan maupun bawahan, dengan menggunakan komunikasi tertulis, komunikasi lisan dan komunikasi non verbal.

Komunikasi merupakan salah satu faktor penting dalam pembentukan sikap karyawan dalam suatu perusahaan. Melalui komunikasi karyawan dapat saling berhubungan satu sama lain dalam kehidupan sehari-hari, masyarakat atau dimana saja karyawan berada. Menurut Joseph A De Vito dalam buku Poppy Ruliana (2014:3) komunikasi mengacu pada tindakan oleh satu orang atau lebih yang mengirim dan

menerima pesan, terjadi dalam suatu konteks tertentu, pengaruh tertentu dan ada kesempatan untuk melakukan umpan balik yang dipengaruhi oleh lingkungan dimana komunikasi itu terjadi.

Perusahaan dituntut untuk mencapai tujuan bersama, sehingga membutuhkan adanya suatu penerimaan dan pemaknaan pesan yang efektif. Perusahaan yang memiliki tingkat komunikasi yang baik akan membuat karyawan bekerja dengan nyaman dan kondusif. Menurut IG Wursanto dalam buku Anton Anthoillah (2010:214) menyatakan bahwa “komunikasi adalah proses kegiatan pengoperasian/ penyampaian warta/berita/ informasi yang mengandung arti dari satu pihak (seseorang atau tempat) ke pihak lain, dalam usaha mendapatkan saling pengertian”. Faktor komunikasi juga merupakan peranan yang penting dalam menjaga tingkat kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan.

Adanya pengaruh Komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan diperjelas oleh pendapat Sutrisno (2011:77) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan, faktor intrinsik dari pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi dan fasilitas. Adapun Ardana (2012:194) menyatakan bahwa komunikasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja pegawai karena komunikasi yang baik dapat memberikan rasa nyaman dan interaksi yang baik antara pegawai dan atasan sehingga meningkatkan kepuasan kerja

karyawan itu sendiri.

Berdasarkan informasi yang penulis dapatkan dari hasil survey lapangan dan melalui wawancara langsung kepada atasan dan kemudian karyawanpun membenarkan bahwasanya penyebab rendahnya kepuasan kerja disebabkan oleh masalah komunikasi yang belum stabil, walaupun sudah terlihat adanya peningkatan namun komunikasi belum efektif, seperti belum terjalinnya komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan, berdampak pada kesalahpahaman dalam pekerjaan, masih kurangnya keterbukaan antara pimpinan dan bawahan, sehingga bawahan kurang percaya diri untuk memberikan saran/pendapat kepada pimpinan. Kesalahpahaman komunikasi dalam perusahaan dapat berakibat terhadap hasil produksi yang tidak sesuai.

Tahun 2016 perusahaan mengalami kenaikan hasil produksi realisasi dicapai 90% dari 100% target yang ditentukan. naik 3% dari hasil produksi tahun 2015. Namun hasil produksi mengalami penurunan pada tahun 2017 sampai 2019. Oleh karena itu diperlukan kenaikan yang tinggi sebesar 23% untuk mencapai target perusahaan untuk di tahun 2019. Berdasarkan data diatas perusahaan harus mampu menciptakan komunikasi yang dipahami oleh bahawannya maupun sebaliknya. Selain data ketidakhadiran tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan yang dirasakan dapat mempengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Apabila kepuasan kerja tercapai maka TurnOver lebih rendah, sebaliknya jika kepuasan kerja karyawan tidak

tercapai maka Turnover akan meningkat. Dari data TurnOver diatas dapat dilihat bahwa jumlah karyawan pada tahun 2015-2019 selalu mengalami penurunan dari jumlah karyawan yang ada pada awal tahun.

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis melakukan penelitian dengan judul pengaruh komunikasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Timur Jaya Prestasi Cileungsi.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia di pandang sebagai peranan yang cukup penting di ranah industri, apa yang dilakukan oleh manager sumber daya manusia menggambarkan bagaimana aktifitas pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang mencakup evaluasi terhadap kebutuhan sumber daya manusia, mengumpulkan orang-orang untuk memenuhi kebutuhan itu, dan mengoptimalkan pendayagunaan sumber daya yang penting tersebut dengan cara memberikan insentif dan penugasan yang tepat, agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi dimana sumber daya manusia itu berada.

Gerry Dessler (2011:31) berpendapat bahwa “manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan,

memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan”.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang manajemen untuk membentuk tenaga kerja yang efektif dan efisien, seperti dikemukakan Hasibuan (2012:23) Sehingga manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.

2. Komunikasi

Secara etimologis komunikasi berasal dari bahasa latin, yaitu cum, kata depan yang artinya dengan atau bersama dengan, dan kata units, kata bilangan yang berarti satu. Dari dua kata tersebut terbentuk kata benda communion, yang dalam bahasa inggris disebut dengan communion, yang berarti kebersamaan, persatuan, persekutuan, gabungan, pergaulan, atau hubungan. Karena untuk melakukan communion, diperlukan usaha dan kerja. Kata communion dibuat kata kerja communicate, yang berarti membagi sesuatu dengan orang, memberitahukan sesuatu kepada seseorang atau banyak orang, bercakap-cakap bertukar pikiran, berhubungan, berteman. (Nurjaman dan umam, 2012:35).

3. Motivasi

Menurut Sutrisno (2016:109), motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang

untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang untuk dapat merubah dirinya menjadi apa yang diinginkannya.

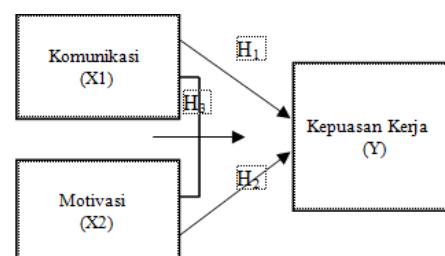
4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Oleh karena itu kepuasan kerja harus dimiliki oleh seorang karyawan, mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya. Menurut Suwarno dan Juni Priansa (2011:263) menyatakan bahwa “kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaannya yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan”. Pemahaman tersebut juga dikemukakan oleh Wibowo (2011: 501) yaitu “kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatifnya perasaan seseorang mengenai berbagai segi pekerjaan, tempat kerja, dan hubungan dengan sesama pekerja”.

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan tergambar dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Robbins (2015:170) disebutkan bahwa “kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima”. Adapun Menurut Usman (2011: 49) menyatakan bahwa “kepuasan

kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya serta harapan-harapan terhadap pengalaman masa depan”.

5. Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian eksplanasi, yaitu penelitian yang melihat pengaruh antar variabel. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Timur Jaya Prestasi. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner dan studi dokumentasi. Metode analisis data menggunakan metode deskriptif dan metode kuantitatif yaitu dengan Analisis Regresi Linear Berganda yang digunakan untuk mengukur pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT Timur Jaya Prestasi. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini peneliti mengambil 80 karyawan dari semua total populasi.

HASIL PENELITIAN

Hasil pengujian dengan menggunakan analisis distribusi frekuensi variabel kepuasan kerja nilai persepsi karyawan pada distribusi kuantitatif yaitu 3,85 dan setelah dibandingkan dengan tabel interval kelas (3,72 – 3,93), maka

peneliti menyimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan pada PT Timur Jaya Prestasi cukup baik. Sedangkan komunikasi berdasarkan nilai karyawan pada distribusi kuantitatif yaitu 3,94 dan setelah dibandingkan dengan tabel interval kelas (3,8 – 3,98), maka peneliti menyimpulkan bahwa komunikasi karyawan pada PT Timur Jaya Prestasi berada pada level cukup baik.

Hasil uji reliabilitas dari angket variabel Y adalah sebesar $0,604 > 0,60$. Maka, angket dari variabel kepuasan kerja (variabel Y) tersebut dinyatakan reliabel, dan untuk variabel X adalah $0,617 > 0,60$. Maka, angket dari variabel komunikasi (variabel X) tersebut dinyatakan reliabel.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. hal ini dapat dilihat pada persamaan regresi linier sederhana bahwa $\hat{Y} = 28,591 + 0,659X$ yang pengertiannya adalah Apabila tingkat komunikasi ($X=0$), maka kepuasan kerja bernilai 28,591 satuan. Jika terjadi peningkatan sebesar 1 satuan variabel komunikasi ($x=1$), maka akan mempengaruhi kepuasan kerja (Y) sebesar 0,659 satuan.

Hasil pengujian linieritas dapat diketahui bahwa nilai F hitung 57,835 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi variabel partisipasi atau dengan kata lain ada pengaruh variabel komunikasi (X) terhadap variabel kepuasan kerja (Y).

Pengujian normalitas Kolmogorov-Smirnov Test menunjukkan bahwa nilai signifikansi atau probabilitas variabel

komunikasi (X1) sebesar 0,102 variabel motivasi (X2) sebesar 0,205 $> 0,05$ yang berarti kedua variabel berdistribusi normal.

Hasil pengujian heteroskedastisitas terlihat titik – titik menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka hasilnya bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi dan layak untuk digunakan dalam melakukan pengujian.

Berdasarkan hasil pengujian autokorelasi Durbin Watson menunjukkan menunjukkan bahwa nilai DW sebesar 2,037, nilai ini dibandingkan dengan nilai tabel dengan menggunakan nilai signifikansi 5%, jumlah responden 80 (n) dan jumlah variabel independen 1 ($k=1$), maka di tabel Durbin Watson untuk dL nya adalah sebesar 1,5859 dan dU adalah sebesar 1,6882 dan 4-dL sebesar 2,4141 sedangkan 4-dU sebesar 2,3118. Oleh karena itu nilai $DW > dU$ yaitu $2,037 > 1,6882$ maka tidak terdapat autokorelasi positif.

Hasil pengujian R (koefisien korelasi) menunjukkan bahwa koefisien korelasinya (R) sebesar 0,653 atau 65,3 %. Hal ini menunjukkan bahwa variabel komunikasi mempunyai hubungan yang kuat terhadap kepuasan kerja. Sedangkan koefisien determinasi (R square) yang diperoleh sebesar 0,426 atau 42,6% artinya besarnya pengaruh variabel motivasi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar $0,574 = 57,4\%$.

Hasil pengujian hipotesa diperoleh nilai t hitung sebesar 7,605 $>$ nilai t tabel sebesar 1,667. Maka kesimpulannya adalah H_0 ditolak dan

Ha diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Timur Jaya Prestasi Cileungsi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian dan penjelasan yang telah dikemukakan, maka dapat ditarik kesimpulan dari penelitian pengaruh komunikasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Timur Jaya Prestasi Cileungsi bahwa, kepuasan kerja yang tercapai pada PT Timur Jaya Prestasi yaitu cukup baik. Hal ini di tunjukkan dengan nilai rata-rata dari total skor yang terletak pada interval kelas. Komunikasi karyawan yang terjalin pada PT timur jaya prestasi Cukup Baik. Hal ini di tunjukkan dengan nilai rata-rata dari total skor yang terletak pada interval kelas Cukup Baik. Pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan di PT Timur Jaya Prestasi sebesar 42,6%. Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan di PT Timur Jaya Prestasi sebesar 57,4%.

DAFTAR PUSTAKA

- Augusty, F. (2014). Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis Dan Disertasi Ilmu Manajemen. Semarang: UNDIP Press
- Best, R. J. (2009). Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability (5 ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Boyd, D. E., McGarry, B. M., & Clarke, T. B. (2016). Exploring the empowering and paradoxical relationship between social media and CSR activism. *Journal of Business Research*, 69(8), 2739-2746.
- Lee, J., & Ok, C. M. (2015). Drivers of work engagement: An examination of core self-evaluations and psychological climate among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 84-98.
- Edwin B Flippo, "*Prinsip-Prinsip Sumber Daya Manusia*", Edisi ke Duabelas, Erlangga, Jakarta, 2015.
- G.R. Terry, George R & Rue, Leslie W. Rue, "*Dasar-Dasar Manajemen*", Jakarta Bumi Aksara, Jakarta, 2016.
- Handoko, "*Manajemen Personalialia dan Sumberdaya Manusia*", Edisi Kelima, BPFE UGM, Yogyakarta, 2016.
- Hariandja, Marihot T.E, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", Grasindo, Jakarta, 2015.
- Hasibuan "*Manajemen sumber daya manusia*". Cetakan Ketujuh Belas. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2017.
- Istijanto (2014) "*Riset Sumber Daya Manusia*". Jakarta: PT. Gramedia Pustaka
- Marwansyah, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", PT. Alfabeta, Bandung, 2015.
- Rivai, Veithzal, "*Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*", Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2015.
- Setiyawan dan Waridin, "*Pengaruh Motivasi Pegawai dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja di Divisi Radiologi*

- RSUP Dokter Kariadi*”, Semarang. JRB. Vol.2. No.2 Hal: 181-198. 2012.
- Suhartanto (2014). “*Metode Riset Pemasaran*”. Bandung: Alfabeta.
- Sunarsi, D. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pendidik (Doctoral dissertation, Universitas Pamulang).
- Suwanto, S., Sunarsi, D., Erlangga, H., Nurjaya, N., & Haryadi, R. N. (2022). Pengaruh Pemberian Reward dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja yang Berdampak pada Kinerja Karyawan pada PT Surya Pratama Gemilang di Bekasi. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(2), 471-484.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa, “*Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi dan Bisnis*”, Alfabeta, Bandung, 2011.
- Wibowo, “*Manajemen Kinerja*”, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2016.

Pengaruh Metode Pembelajaran *Problem Based Learning* Terhadap Hasil Pembelajaran Pelatihan Pengadaan Barang Jasa Pemerintah Tingkat Dasar

Ade Darmawan Pello

Pusat Pengembangan SDM Aparatur Perhubungan, Bogor, Indonesia

Email : ade_darmawan@dephub.go.id

(Diterima: Januari 2022; Direvisi: Januari 2022; Dipublikasikan: Mei 2022)

ABSTRAK

Dalam proses pembelajaran pelatihan peran fasilitator sangat penting dalam menyiapkan, menyusun dan memprogram proses pembelajaran. Kondisi pembelajaran pelatihan pengadaan barang jasa tingkat dasar yang selama ini dominan dilakukan dengan metode ceramah sehingga berpusat pada fasilitator (teacher centered), dan peserta pelatihan cenderung bersikap pasif sehingga proses pembelajaran kurang melibatkan peran peserta pelatihan dalam kegiatan pembelajaran. Dalam upaya untuk membantu memecahkan permasalahan tersebut diatas, maka dilakukanlah penelitian ini dengan tujuan untuk menguji pengaruh model pembelajaran *Problem Based Learning* terhadap hasil pembelajaran pelatihan barang jasa (PBJ) tingkat dasar pada Pusat Pengembangan SDM Aparatur Perhubungan (PPSDMAP). Hasilnya adalah model pembelajaran *Problem Based Learning* berpengaruh secara signifikan terhadap hasil pembelajaran peserta pelatihan pengadaan barang dan jasa tingkat dasar pada Pusat Pengembangan SDM Aparatur Perhubungan dengan nilai $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$ atau $4,420 > 4,01$ dan nilai $\text{sig. } 0,043 < 0,050$. Untuk itu hendaknya fasilitator menerapkan model pembelajaran ini, tanpa mengesampingkan model pembelajaran yang lain sebagai penunjang dalam kegiatan pembelajaran.

Kata Kunci: *Pelatihan PBJ, Problem Based Learning, Model Pembelajaran*

PENDAHULUAN

Pusat Pengembangan SDM Aparatur Perhubungan merupakan unit pelaksana teknis Badan Pengembangan SDM Perhubungan dibawah Kementerian Perhubungan yang memiliki fungsi melakukan pendidikan dan pelatihan guna pengembangan SDM Aparatur Perhubungan. Salah satu pelatihannya adalah Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah yang diperuntukkan bagi pegawai yang menduduki jabatan dalam pengelolaan kegiatan pengadaan barang dan jasa pemerintah. Dalam pelaksanaan kegiatan pengadaan barang dan jasa pemerintah dewasa ini banyak terjadi permasalahan sehingga kinerja instansi menjadi terhambat. hal tersebut diduga menjadi penyebab rendahnya lulusan diklat pengadaan barang dan jasa pada Pusat Pengembangan SDM Aparatur Perhubungan. Sehingga diperlukan terobosan dan inovasi serta pengembangan berbagai macam metode pembelajaran yang diharapkan bisa menunjang keberhasilan belajar peserta pelatihan Pengadaan barang dan jasa pemerintah. Belajar dan Pembelajaran adalah dua kegiatan yang tidak dapat dipisahkan, menurut Sudjana (2004:82), belajar mengandung arti salah satu aspek dalam psikologi (seperti halnya minat, intelegensi, motivasi) yang diterapkan dan dikembangkan langsung dalam bidang pendidikan.

Dalam belajar individu mengalami dan terlibat secara aktif dalam kegiatan belajar. Pembelajaran mengandung arti proses interaksi peserta didik dengan pendidikan dan sumber belajar pada suatu lingkungan

belajar atau bisa diartikan usaha mengelola lingkungan dengan sengaja agar seseorang membentuk diri secara positif dalam kondisi tertentu. Dengan demikian, belajar mutlak dialami dan dilakukan oleh setiap individu sedangkan pembelajaran hanya dilakukan oleh kelompok tertentu yang mempunyai komitmen untuk mewujudkan tujuan pembelajaran. Problem based learning adalah satu model yang mengembangkan peserta didik "belajar untuk belajar," bekerja dengan cara kerja sama di dalam kelompok-kelompok untuk mencari pemecahan masalah dalam dunia nyata. Permasalahan ini digunakan untuk menghubungkan pokok materi pembelajaran terhadap rasa keingintahuan peserta. Problem based learning mempersiapkan para peserta pelatihan untuk berpikir kritis dan secara analitis, dan untuk menemukan serta menggunakan sumber belajar yang sesuai. Problem based learning (PBL), pada dasarnya, adalah satu model yang ditandai dengan penggunaan masalah dunia nyata sebagai suatu konteks bagi para peserta pelatihan untuk belajar berpikir kritis dan terampil memecahkan masalah dan memperoleh pengetahuan tentang konsep yang penting dari apa yang dipelajari. Menurut Kurniasih dan Sani (2016:121), Problem based learning merupakan inovasi dalam pembelajaran karena dalam PBL kemampuan berfikir peserta didik betul-betul di optimalisasikan melalui proses kerja kelompok atau tim yang sistematis, sehingga peserta didik dapat memberdayakan, mengasah, menguji dan mengembangkan kemampuan

berfikir secara berkesinambungan. Dengan Problem based learning, para peserta didik memperoleh ketrampilan tentang belajar, termasuk kemampuan untuk menemukan dan menggunakan sumber belajar yang sesuai. Berdasarkan pada uraian tersebut, dalam hal penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh metode pembelajaran problem based learning terhadap hasil belajar peserta pelatihan pengadaan barang jasa pemerintah pada pusat pengembangan sdm aparatur perhubungan.

METODE PENELITIAN

Objek Penelitian ini dilakukan pada PT. Sorako Jaya Abadi Motor Kota Palopo. Populasi penelitian ini yaitu karyawan pada PT. Soroako Jaya Abadi Motor Kota Palopo

dengan jumlah populasi sebanyak 67 orang. Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik penelitian metode sampel jenuh yang dimana sampel jenuh yaitu apabila semua anggota dari populasi dijadikan sebagai sampel. Adapun beberapa teknik analisis data yang digunakan peneliti pada penelitian ini yaitu, uji t, uji f, uji koefisien determinasi (R²) dan regresi linear berganda.

HASIL PENELITIAN

1. Regresi Linear Berganda

Regresi linear berganda dilakukan pada penelitian ini untuk mengetahui seberapa besarkah pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen (terikat). Uji regresi linear berganda dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Koefisien Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
(Constant)	9.656	2.357
1 Motivasi	.606	.131
2 DisiplinKerja	-.155	.132

Sumber data diolah 2021

Dari hasil pengolahan data pada tabel diatas dapat dilihat bahwa persamaan regresi antara variabel yang digunakan pada penelitian ini yaitu :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y = 9,656 + 0,606 + -0,155$$

Hasil penelitian diatas dapat dilihat nilai konstanta sebesar 9.656. Yang artinya jika masing-masing variabel independen diasumsikan nilainya dengan 0, maka variabel komitmen organisasi tetap memiliki nilai yang sebesar 9.656. Koefisien regresi variabel motivasi (X₁) mengalami kenaikan sebesar 0,606

yang artinya jika vriabel lainnya mengalami kenaikan 1% dan bernilai tetap maka variabel komitmen organisasi (Y) mengalami kenaikan sebesar 0,606 dengan asumsi variabel disiplin kerja (X₂) bernilai konstan. Dan koefisien regresi variabel disiplin kerja (X₂) mengalami penurunan sebesar -0,155 yang artinya jika mengalami penurunan 1% maka variabel komitmen organisasi (Y) akan turun sebesar -0,155 dngan asumsi variabel motivasi (X₁) bernilai tidak konstan.

2. Uji t

Uji t dilakukan untuk menguji suatu kebenaran hipotesis yang telah ditetapkan oleh peneliti

apakah ada pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Uji t dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 2. Uji t

Model	T	Sig
(Constant)	4.097	.000
1 Motivasi	4.634	.000
2 Disiplin Kerja	-1.176	.244

Sumber data diolah 2021.

Dari hasil analisis data diatas dengan menggunakan program *software Statistical Package for Social Science (SPSS) 21* didapatkan hasil bahwa dari 2 variabel X ada satu variabel X yang tidak signifikan atau tidak berpengaruh terhadap variabel Y dengan nilai yang di dapatkan sebesar 0,084 dimana lebih besar dari tingkat alpha yaitu 0,05. Dari hasil analisis uji t pada tabel diatas menunjukkan bahwa pada kolom signifikan untuk variabel motivasi memiliki nilai probabilitas sebesar 0,000 yang artinya bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Maka dapat disimpulkan semakin baik motivasi yang diberikan kepada karyawan akan meningkatkan

komitmen organisasi. Dan untuk variabel disiplin kerja memiliki nilai probabilitas sebesar 0,244 yang artinya nilai yang dihasilkan lebih besar dari nilai signifikansi yaitu 0,05. Maka diatrik kesimpulan bahwa variabel disiplin kerja tidak memiliki pengaruh terhadap variabel komitmen organisasi. Disiplin kerja yang diterapkan perlu di tinjau lagi untuk meningkatkan komitmen organisasi

3. Uji f

Uji f dilakukan untuk menguji suatu kebenaran antara variabel independen terhadap variabel dependen dengan nilai signifikan sebesar 0,05. Uji f dapat dilihata pada tabel di bawah ini:

Tabel 3. Uji f

Model	Sum Of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1 Regression	26.589	2	13.294	11.501	.000
2 Residual	73.979	64	1.156		
Total	100.567	66			

Sumber data diolah 2021

Dari hasil analisis diatas hasil yang didapatkan menunjukkan hasil yang baik, dapat dilihat pada kolom signifikansinya sebesar 0.000 yang artinya berada dibawah tingkat alpha yaitu 0,05. Maka ditarik kesimpulan bahwa semua variabel independen yaitu variabel motivasi

dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu ariabel komitmen organisasi.

4. Uji Koefisien Determinasi (R²)

Uji koefisien determinasi (R²) dilakukan untuk mengetahui seberapa besar proporsi variabel independen yang dapat

menjelaskan variasi pada variabel dependen. Uji koefisien determinasi (R^2) dapat dilihat pada tabel di bawah ini

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.514	.264	.241	1.07513

Sumber data diolah 2021

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa nilai R Square yang dihasilkan sebesar 0,264 atau 26,4% yang artinya komitmen organisasi pada PT. Sorako Jaya Abadi Motor Kota Palopo di pengaruhi oleh motivasi dan disiplin kerja sebesar 26,4% adapun sisanya sebesar 73,6% dipengaruhi oleh penelitian lain.

PEMBAHASAN

1. Motivasi Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi

Motivasi kerja yang dirasakan kryawan dapat menurunkan ataupun meningkatkan komitmen oerganisasi karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan hasil pekerjaan yang diperolehnya akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya hal ini aka berdampak pada peningkatan keberhasilan suatu perusahaan. Karyawan yang bekerja dengan senang hati tidak adanya paksaan akan memberikan hasil kinerja yang baik dan menumbuhkan komitmen organisasi karyawan pada perusahaan.

Hasil pengujian yang didapatkan pada penelitian ini nilai probabilitas variabel motivasi sebesar 0,000 yang artinya motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Nilai koefisien pada variabel motivasi sebesar 0,606

yang berarti memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi, yang dimana jika mengalami kenaikan 1% maka akan meningkatkan komitmen organisasi sebesar 0,606%, dengan variabel yang lainnya tetap.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Febrianti & Triono, 2020) pada PT. Semeru Karya Buana Semarang dari hasil penelitiannya didapatkan ada pengaruh positif antara motivasi dengan komitmen organisasi. Motivasi kerja karyawan yang tinggi, akan menumbuhkan komitmen organisasi yang tinggi, begitupun dengan sebaliknya.

2. Disiplin Kerja Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi

Disiplin kerja karyawan yang baik akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya, sedangkan disiplin kerja rendah akan memperlambat pencapaian tujuan organisasi. Maka dari itu disiplin kerja pada perusahaan perlu untuk ditegakkan, karena dengan adanya disiplin kerja akan ada aturan-aturan yang tertulis yang harus dijalankan dan ditaati oleh semua karyawan baik atasan maupun bawahan.

Hasil analisis yang didapatkan pada variabel disiplin kerja pada penelitian ini menunjukkan nilai probabilitasnya sebesar 0,244 yang artinya disiplin

kerja tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Dan nilai koefisien variabel disiplin kerja sebesar -0,155 yang artinya jika mengalami penurunan 1% maka variabel komitmen organisasi akan mengalami penurunan sebesar -0,155 dengan asumsi variabel motivasi bernilai tidak konstan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ridwan & Dini, 2018) dimana hasil penelitiannya menunjukkan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal ini disebabkan oleh taat atau tidaknya karyawan terhadap peraturan-peraturan yang berlaku bukan karena karyawan setia terhadap organisasi melainkan karyawan takut dengan sanksi yang akan mengakibatkan kepada dirinya yaitu dengan dikeluarkan dari perusahaan.

PENUTUP

Simpulan

Dari hasil penelitian ini maka dapat ditarik 2 kesimpulan yaitu

- a. Variabel motivasi pada penelitian ini berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi yang artinya semakin baik motivasi yang diberikan kepada karyawan akan meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Karyawan yang bekerja dengan senang hati tidak adanya paksaan akan memberikan hasil kinerja yang baik dan menumbuhkan komitmen organisasi karyawan pada perusahaan.
- b. Variabel disiplin kerja pada penelitian ini tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi Hal

ini disebabkan oleh taat atau tidaknya karyawan terhadap peraturan-peraturan yang berlaku bukan karena karyawan setia terhadap organisasi melainkan karyawan takut dengan sanksi yang akan mengakibatkan kepada dirinya yaitu dengan dikeluarkan dari perusahaan

Saran

Adapun saran yang dapat diberikan yaitu, pimpinan suatu perusahaan perlu mempertahankan karyawan agar karyawan akan merasa rugi jika keluar dari perusahaan. Pimpinan harus meningkatkan keterlibatan emosional karyawan yang berupa perasaan cinta pada perusahaan. Pimpinan perusahaan juga perlu memberikan suatu tantangan kepada karyawan. Hal ini perlu untuk dilakukan supaya karyawan lebih kreatif lagi dalam melakukan pekerjaannya dan pimpinan perusahaan mampu mengatasi kesukaran karyawannya dalam bekerja, sehingga karyawan dapat bekerja dengan lebih baik lagi, hal ini sangat perlu diperhatikan pimpinan agar karyawan lebih mengembangkan dirinya pada perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afista, R. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Waroeng Steak And Shake Di Yogyakarta). *Jurnal*, 151(2), 10–17.
- Andini, Y., Lubis, Y., & Siregar, R. S. (2019). Pengaruh Disiplin

- Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt Perkebunan Nusantara Iv (Persero) Unit Usaha Pabatu. *Jurnal Agriuma*, 1(2), 14. <https://doi.org/10.31289/agr.v1i2.2874>
- Febrianti, R., & Triono, J. (2020). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 1(2), 105–118.
- Liana, Y., & Irawati, R. (2014). Peran Motivasi, Disiplin Kerja Terhadap Komitmen Karyawan Dan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Air Minum Di Malang Raya. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 3(1), 17–34.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Paul, H., Bamel, U. K., & Garg, P. (2016). Employee Resilience and OCB: Mediating Effects of Organizational Commitment. *Vikalpa*, 41(4), 308–324. <https://doi.org/10.1177/0256090916672765>
- Ridwan, F., & Dini, D. R. (2018). Pengaruh Disiplin dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan PT. Pertamina EP Asset 2 Field Prabumulih. *Prosiding 2nd Business and Economics Conference In Utilizing of Modern Techonolgy*.
- Rumoning, M. H. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Perawat Di Rsud Kabupaten Asmat. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(2), 958–967. <https://doi.org/10.35794/emba.v6i2.19946>
- Suarjana, A. A. G. M., Putra, I. K. M., & Susilawati, N. L. N. ayu S. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai PLN Rayon Gianyar di Kabupaten Gianyar. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 12(1), 1–11.
- Suputra, I. D. N. S. A., & Sriathi, A. A. A. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(9), 4628–4656.
- Tanjung, D. H. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(01). <http://weekly.cnbnews.com/news/article.html?no=124000>.

PANDUAN SINGKAT BAGI PENULIS JURNAL SDM JENIUS

Panduan penulisan ini dimaksudkan untuk menyeragamkan bentuk penulisan karya ilmiah yang dikirim penulis ke redaksi Jurnal Jenius, dengan panduan penulisan sebagai berikut:

1. Naskah ditulis dalam Bahasa Indonesia dengan Abstrak Bahasa Indonesia dalam bentuk Font 12" dengan ukuran 1 Spasi dengan intisari tidak lebih dari 250 kata disertai 3 atau 4 kata kunci (keyword).
Naskah berupa Softcopy program MS Word maksimal 20 Halaman termasuk tabel dan gambar, spasi 1.
2. Sistematika penulisan disusun dengan urutan sebagai berikut:
 - a) Judul, nama dan alamat email penulis/peneliti tunggal.
 - b) Abstrak dan intisari, keyword dan kata kunci, dibuat dengan 1 kolom.
 - c) Batang Tubuh:
 - 1). Pendahuluan, termasuk didalamnya intisari permasalahan
 - 2). Perumusan Masalah
 - 3). Tujuan Penelitian
 - 4). Landasan teori termasuk didalamnya hipotesis dan kerangka Pemikiran
 - 5). Metode Penelitian
 - 6). Hasil dan Pembahasan
 - 7). Kesimpulan
 - 8). Daftar Pustaka
 - 9). Seluruh isi tersebut di buat dengan 2 kolom
3. Judul ditulis dalam bentuk font Times New Roman 12" dengan huruf besar kecil dicetak tebal dan ditempatkan ditengah halaman, serta tidak lebih dari 18 kata.
4. Tulisan karya ilmiah dalam bentuk font Times New Roman 12" dengan ukuran spasi 1,0 spasi dalam bentuk kolom.
5. Gambar diberi nomor dan keterangan, sedangkan tabel diberi nomor dan keterangan di atasnya.
6. Penulisan persamaan matematika yang terdapat pada halaman naskah hendaknya menggunakan *equation editor*.
7. Daftar pustaka hanya memuat literature yang dirujuk dalam keterangan dan dicantumkan pada bagian akhir naskah dilakukan dengan memberikan nomor.
8. Margin atas dan kiri 4cm, kanan dan bawah 3cm, dan ukuran kertas A4
9. Email Redaksi : jurnal.jenius@unpam.ac.id / denoksunarsi@unpam.ac.id



Human Resources

individuals
 corporate
 referred
 typically
 research
 function
 social
 contribute
 ethics
 diversity
 capital
 usage
 firing
 traditional
 examples
 programs
 production
 term
 people
 threat
 culture
 micro-economics
 macro-economics
 engaged
 strategic
 economy
 organization
 modern
 creativity
 programs
 contribute
 firing
 traditional
 examples
 programs
 production
 term
 people
 threat
 culture
 micro-economics
 macro-economics
 engaged
 strategic
 economy
 organization
 modern
 creativity
 contribute
 firing
 traditional
 examples
 programs
 production
 term
 people
 threat
 culture
 micro-economics
 macro-economics
 engaged
 strategic
 economy
 organization
 modern
 creativity



Di Terbitkan Oleh :
 Program Studi Manajemen
 Jl. Surya Kencana No. 1, Pamulang Barat Tangerang Selatan 15417
 Banten, Telp./Fax: (021) 741 2566